

## QUEM NÃO SE COMUNICA (BEM) SE TRUMBICA WHO IF DOES NOT COMMUNICATE (WELL) IF TRUMBICA

Ana Paula Fortes Teodoro<sup>1</sup>  
Diva Lea Batista da Silva<sup>2</sup>  
Luiz Santo Brogiato<sup>3</sup>  
Jayme Brener<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente estudo intitulado “Quem não se comunica (bem) se trumbica” tem o objetivo de discutir sobre as relações pessoais e profissionais dentro de uma empresa. Entra aqui a importância da comunicação como parte relevante deste estudo, no reconhecimento de ferramentas que visem facilitar a comunicação e, por conseguinte, a integração de equipes, dando um grau significativo de importância ao *feedback*. A comunicação é um valor humanístico e democrático, baseado na igualdade e liberdade dos interlocutores e discutir a sua importância dentro de uma empresa pareceu fundamental neste estudo. Para as empresas sobreviverem aos desafios do novo milênio será necessário não só a adoção de uma estrutura de Comunicação Empresarial profissionalizada e integrada ao processo de decisão, como também, a incorporação de novos valores, como incluir constante avaliação dos efeitos comunicacionais e novas formas de relacionamento com a sociedade, assumindo de forma plena a sua responsabilidade social. Na verdade, a comunicação é o espelho da cultura organizacional.

**Palavras-Chave:** Comunicação. *Feedback*. Satisfação no trabalho.

### ABSTRACT

The present entitled study "Who if does not communicate (well) if trumbica" has the objective to argue inside on the personal and professional relations of a company. The importance of the communication enters here as excellent part of this study in the recognition of tools that they aim at to facilitate the communication and, therefore, the integration of teams, giving a significant degree of importance to feedback. The communication is a humanistic value and democratic, based in the equality and freedom of the interlocutors and to argue its importance inside of a company it seemed basic in this study. Companies to survive them to the challenges of the new millennium will be necessary not alone the adoption of a structure of professionalized and integrated Enterprise Communication to the decision process, as also, the incorporation of new values, as to include constant evaluation of the communicational effect and new forms of relationship with the society assuming of full form its social responsibility. In the truth, the communication is the mirror of the organizational culture.

**Keywords:** Communication. Feedback. Satisfaction in the work.

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela UENP/FAFIJA-PR., e-mail: Ana.teodoro@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Doutora em Letras pela UNESP-Assis-SP., e-mail: divalea@superig.com.br

<sup>3</sup>Mestre em Educação pela UEL-PR., e-mail: Lbrogiato@gmail.com

<sup>4</sup>Mestre em Administração pela UEL-PR, Docente do Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL), e-mail: jayme.brener@unifil.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande maioria dos erros operacionais, desacertos de gestão empresarial e conflitos interpessoais. A falha da comunicação, ou melhor, a falta da cultura do diálogo, tem demonstrado ser uma das causas da origem das guerras ideológicas, disputas territoriais violentas, confrontos étnicos ensandecidos, batalhas religiosas e de todo tipo de atos impensados.

Devido à complexidade do processo de comunicação nas empresas, se faz importante a reflexão de ideias que possam nortear o processo de rotina no ambiente de trabalho, visto que se percebe uma grande dificuldade de se dialogar nesse ambiente empresarial onde se podem encontrar pessoas desempenhando suas funções diárias, entretanto cometendo erros primários devido à má comunicação entre si... Recados que deixam de ser dados e impressões pessoais que se tem a respeito de determinados assuntos e que não são levados à diretoria, omissão de informações, enfim, falta um diálogo bilateral, processo eficaz de comunicação.

A comunicação é um valor humanístico e democrático baseado na igualdade e liberdade dos interlocutores. Trata-se de um valor humanístico porque é inerente ao ser humano e é democrático porque a democracia coloca a igualdade como condição para a comunicação. Contudo, existe também a possibilidade da não-comunicação, o não-entendimento, a deformação e a alienação do trabalho.

A comunicação é gratificante, pois ela significa poder transmitir o que se pensa para o outro. É uma troca interessante que traz benefícios para o lado de quem ouve e de quem fala.

Toda e qualquer ação de comunicação, tanto em casa, como no círculo social, no ambiente de trabalho causa impacto em seus resultados que podem ser favoráveis, neutros ou até desastrosos.

A comunicação deve ser vista como ferramenta estratégica para o alcance de resultados. Não apenas como suporte das informações que fluem por toda a empresa. Um novo conceito de comunicação deve surgir, tendo como mola propulsora o *feedback*.

Todo processo pede objetivos, e os objetivos aqui propostos caracterizam-se por identificar e conceituar a comunicação eficaz dentro de uma

organização, abordando a prática do *feedback* como processo facilitador do convívio com as pessoas que se interagem constantemente, conceituando assim a comunicação empresarial, bem como suas teorias, demonstrando a importância da comunicação eficaz para a empresa.

Diante do fato de que a comunicação ineficaz constitui uma grande preocupação para alguns empresários e gestores, e entendendo que o bom desempenho das organizações não decorre apenas da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude das pessoas em relação às tarefas que lhes eram solicitadas, é que se pretende demonstrar a importância da comunicação eficaz em uma organização, utilizando o *feedback* como ferramenta para tal processo. Comunicar não é apenas expressar, mas também deixar que o outro responda e que seja ouvido. É na interatividade através do diálogo que a comunicação acontece e a sociedade se movimenta. Nessa perspectiva, o horizonte da comunicação é a coabitação. Coabitar significa reconhecer a dificuldade, a diferença, e ainda assim querer manter a relação. A coabitação, numa sociedade democrática, exige igualdade, liberdade, solidariedade e alteridade, possibilitando a convivência pacífica.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Quando se pensa em seres humanos, pensa-se em seres inacabados, incompletos, que não nascem pré-programados e devem conquistar seu próprio ser. Não nascem prontos. Tornam-se pessoas. Esses aspectos inerentes ao ser humano têm fundamental importância quando se está no convívio com outras pessoas.

Essas necessidades e sua conseqüente satisfação acabam por se interligarem entre a moral e o desempenho profissional, afetando diretamente sua atuação dentro da empresa.

Para o trabalhador, é importante o fato de não estar somente satisfeito na função que exerce ou num cargo que ocupa, mas sim pelo fato de estar motivado para aceitar condições advindas do ambiente de trabalho, do salário e da relação com superiores e colegas. Essa motivação, no momento atual, pode ser afetada por muitas informações; a mídia tem mostrado diariamente que o mundo está em constante

transição, e isso tem afetado as organizações também. O mundo do trabalho passou por significativas transformações neste século.

É nesse cenário, cheio de surpresas, pela rapidez em que ocorrem as mudanças, mudanças essas que podem ser também vistas como geradoras de incertezas, ansiedades, que pode ficar em desvantagem a capacidade de se acompanhar física e emocionalmente a transição que está ocorrendo. Passou então a existir uma necessidade de se estudar o comportamento motivacional.

Sempre que se lê alguma coisa, que se assiste a algo, que se ouve das outras suas considerações, suas ideias, surgem influências sobre atitudes. E o ambiente de trabalho também não se caracteriza de forma diferente, como se percebe no pensamento de Bergamini (1997), é no ambiente de trabalho que se encontra o ser humano ainda que longe de seu convívio cultural, para um convívio de socialização cultural, que comunicará a ele lições práticas de um cotidiano empresarial, mas sem deixar de transmitir fortes lições afetivas. Se esse funcionário se desenvolver satisfatoriamente no seu ambiente de trabalho, se deparar com um ambiente encorajador, necessidades e perspectivas tendem a ser supridas.

Em primeiro lugar, as necessidades que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento para certos fins não podem ser observadas de maneira direta.

As razões que justificam um comportamento motivacional só podem ser inferidas a partir de comportamentos individuais evidentes, devendo ser correlacionadas por uma ligação de causa/efeito. Mesmo assim, uma única ação pode estar expressando numerosos motivos potenciais, isto é, motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou muito parecidos. Por outro lado, motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes. Portanto, a simples observação do comportamento não garante, com absoluta precisão, que se esteja conhecendo exatamente o tipo de carência a que corresponde (BERGAMINI, 1997).

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer.

Para Bergamini (1997, p. 27) estar ou não motivado tem influência direta no sucesso ou fracasso diante das situações a enfrentar, pois

[...] grande parte desses determinantes residem no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante. Isto torna o estudo da motivação bem mais complexo, ao contrário daquilo que, com frequência, se conclui, tomando-se por base explicações leigas geralmente adotadas no dia-a-dia da convivência humana.

Às vezes pergunta-se por que algumas pessoas vão mais longe, avançam mais rapidamente e conseguem melhores resultados do que outras? Diferentes pessoas, vivendo sob as mesmas condições, têm resultados tão variáveis quanto suas digitais. Isso é no mínimo, muito intrigante, principalmente porque, todos querem ser as pessoas que dão certo. Há, sem dúvida, algum tipo de habilidade especial, talento, para a atividade que se propõe, mas só isso não se explica (MORAES, 2004).

Na linha de raciocínio dessa autora, cada ser humano se torna como parte de um todo organizado para subsistir tanto na ação física como intelectual. Uns progridem exercitando novas aquisições de conhecimento. Outros se bastam em possuir inteligência e não se habilitam em encontrar métodos de produzir mais e melhor.

Sempre é possível se deparar com pessoas de talentos extraordinários, mas que não encontram um caminho, afirma a autora, que nem sempre a persistência, mesmo sendo um referencial importante, determina a vitória.

Assim como aprendizes diários, se faz preciso saber como fazer uso das formas de uma comunicação que desperte a motivação e como impor um constante cultivo e a formação do hábito de se comunicar.

A motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre os que dão certo. É a chave que abre a porta e reúne na mesma pessoa o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo. São essas variáveis que acabam por dar consistência à construção dos nossos propósitos individuais, transformando nossos sonhos em realidade. Não existe nenhum truque para vencer. Mais do que qualquer coisa, o que existe é uma atitude cotidiana (MORAES, 2004).

Pensar sobre motivação, independentemente de estar ou não relacionada ao ambiente de trabalho, não é tarefa simples. O ponto de origem se

caracteriza o mesmo, o ser humano. A motivação, perceptivelmente ou não, para Bergamini (1997), está inserida em várias áreas da vida do ser humano; é como se fosse uma segunda natureza, e essa natureza não conquista facilmente um grau de inteira satisfação. Está sempre em busca de algo mais, pois a ordem natural das coisas é sempre querer mais. Quando uma necessidade é satisfeita, logo surge outra e, logo que atendida, abre margens para outra e mais outra e assim por diante.

Outro aspecto que deve ser levado em conta quando se busca a compreensão mais clara do comportamento motivacional é o fato de que ele seja extremamente variado mesmo quando se trata de uma única pessoa. À medida que um tipo de necessidade é suprido, a atenção do indivíduo volta-se para outros objetivos ou finalidades. Pelo simples fato de ser aplacada determinada necessidade, outra já pode estar sendo gerada como decorrência do surgimento de novo estado de desequilíbrio interno (BERGAMINI, 1997). Para a autora, as ações que levam as pessoas a agirem, as suas razões, não estão escritas em regras gerais para todas as situações.

O processo motivacional nas empresas vem sendo uma estratégia de crescimento pessoal e profissional muito grande dentro das organizações, pois antes da Revolução Industrial, motivar significava punições que gerava muito medo nos funcionários, por isso houve tanto investimento na área motivacional nas organizações.

Então surgiu o questionamento entre os donos de empresa com relação a esse fato, que até então, gerava falta de interesse, falta de responsabilidade com o serviço e principalmente com a empresa por parte dos funcionários. Por todos esses acontecimentos é que as empresas passaram a fazer alterações que levaram ao crescimento pessoal que automaticamente levava ao motivacional, pois sentir-se útil gera uma satisfação em qualquer pessoa.

Marras (2005, p.172) argumenta que é uma condicionante incentivadora da motivação para o trabalho é a “[...] possibilidade, por parte do trabalhador, de poder visualizar a médio e longo prazo uma trajetória ascendente da carreira profissional”.

Algumas pessoas são mais propícias para o sucesso por dar mais valor nas coisas pessoais do que pelas recompensas em si, porém todo indivíduo altamente realizado tem melhor desempenho quando percebe sua participação para

o sucesso, por não gostarem de baixas chances, porque assim não há desafio para suas habilidades.

Em geral, as pessoas com alto grau de associação e de realização preferem trabalhar com bastante responsabilidade em um grau médio de riscos; normalmente esses indivíduos são sempre bem-sucedidos em atividades de negócio de uma grande organização.

É imprescindível que as organizações percebam que é a partir da execução de ações voltadas para a valorização das pessoas e do seu potencial que se pode obter um diferencial competitivo, pois reconhecer seus talentos, identificar suas potencialidades, auto realização é tão ou mais importante que administrar o dia-dia da organização (ZAVAGLIA, 2006, p. 81).

Diante disso, um estudo em relação à motivação mostrou-se que o excesso de limitações causa a chamada “crise das motivações”, crise esta que de certa forma afeta todas as categorias profissionais até mesmo sociais e econômicas que automaticamente levaria a desmotivação no âmbito de trabalho. Devido a esses fatos, é de grande importância para as empresas que haja uma redução da jornada de trabalho e, em troca disso, é importante uma integração entre empresas e funcionários na substituição dessas horas reduzidas, mesmo que seja parcialmente.

Estudos mostram que um ambiente de em má condição de trabalho pode reduzir a motivação das pessoas, por outro lado, um bom ambiente não é suficiente para motivar, se não houve uma solução para outros motivadores, como por exemplo, salário, habilidades, reconhecimento etc.

Conforme Smith (1994, p. 22), “[...] nossos esforços aumentam na medida em que se acredita que se pode atingir as metas”. É muito importante lembrar que muitas vezes o fator que é decisivo para a motivação do empregado está interligado ao mundo exterior, por isso as empresas devem ficar atentas e tentar compreender as necessidades de cada trabalhador, levando sempre em conta o que ele pensa dela.

É nesse sentido que a motivação pode ser um vetor de crescimento nas organizações, tanto pessoal quanto profissional, pois é normal que qualquer pessoa sinta raiva, sinta falta de compromisso com a empresa, quando se sente desmotivado por algum superior. É importante que as organizações fiquem atentas na

formulação dos objetivos de trabalho, porque é através deles que surgem as aprovações dos funcionários.

Bergamini (1997) ao definir motivação, aponta que a mesma deriva da palavra *movere*, que significa mover; essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal função particular da vida psíquica. A vida do ser humano é movida pela paixão, sentimento, movimento e entusiasmo; conseqüentemente, é levado a experimentar e agir de acordo com seus desejos e a usufruir da liberdade que ele tem de acordo com seus princípios.

Nesse contexto de ideias, entende-se que a motivação é um impulso que vem de dentro de cada um, ou seja, as pessoas que já trazem dentro de si, expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Portanto quando se fala em motivação é viável levar em consideração, a existência das diferenças individuais e até mesmo culturais de cada pessoa e fica cada vez mais claro que a motivação de cada um esteja entrelaçada na sua felicidade pessoal.

Quando se trata de compreender a motivação das pessoas, tudo se passa como se elas tivessem nascido no centro de uma sala com quatro paredes, nas quais existem quatro janelas que olham para o mundo exterior. Nesse cenário, essas janelas posicionadas em direções diferentes não são as mesmas, quando essas pessoas se voltam para o centro da sala e tentam descrever umas às outras aquilo que viram do mundo; parece que estão falando de quatro mundos diferentes que nada têm a ver entre si. Cada um descreveu, então, um mundo que lhe é peculiar, pois as lentes de percepção que foram utilizadas levam-nas a ressaltar certos traços do meio ambiente valorizados pelas necessidades que lhes são próprias e estão ligadas à sua personalidade ou ao seu estilo motivacional.

Entretanto, da empresa o que se espera é mais do que um provável fingimento, é mais do que a preocupação em motivar, mascarada com a ideologia de transformar funcionários em marionetes. O que se deseja é uma empresa que possa dar mais oportunidade ao funcionário de crescer, de colocar sua expressividade, de ter prazer em trabalhar.

Mas o objetivo que se torna aqui relevante é a discussão sobre a importância do *feedback* nas relações pessoais, mostrando o quanto esse processo pode facilitar o convívio com outras pessoas, muitas vezes em uma interação constante.

1. [...] uma forma de oferecer ajuda, um mecanismo corretivo e/ou de reconhecimento para o indivíduo que deseja aprender quanta afinidade existe entre sua conduta e suas intenções.
2. Aceitar uma crítica e não reagir agressivamente é uma forma de desarmar o outro, principalmente se as críticas forem destrutivas.
3. Cada vez mais, as empresas estão exigindo que todos direcionem suas ações para um objetivo comum de sucesso. Para isso, os propósitos das relações pessoais, das ações em grupo e do trabalho em equipe estão sendo valorizados e buscados constantemente.
4. O processo de dar e receber *feedback* é uma prática necessária e importante no âmbito familiar, dentro das organizações e das corporações. Ele permite a troca de impressões, informações e identificações.
5. Compartilhar sentimentos, aspirações e desafios, é fundamental para que possamos reverter as informações a nosso favor, permitindo saber como e por onde pisamos em direção a nossos objetivos.
6. Devemos sempre tentar identificar a verdadeira intenção que está por trás das atitudes das pessoas. Sejam elas positivas ou negativas.
7. Receber e fazer críticas tanto positivas quanto negativas, emitir opiniões sobre algum assunto e também ouvi-las dos outros, é um processo de dar e receber *feedback* no qual precisamos estar preparados e ter prontidão para tal.
8. No processo de *feedback*, para preservar nossas relações, é preciso agir com lealdade, honestidade, integridade e informação. É, essencialmente, não contaminar o ambiente em que estamos inseridos com nossos próprios problemas (GALVÃO, 2006, p. 26).

Todo ser humano tem seus dias difíceis, passíveis de causar até desconforto e desajuste no humor. É uma realidade compreensível.

Para Galvão (2006), o que não é compreensível é que se desconte em outra pessoa esse estado de espírito. E o modo de se lidar com esse mau humor pode gerar atitudes positivas dentro desse processo chamado *feedback*, considerado uma troca de informações, de pontos de vista, que podem ser interpretados de uma forma positiva ou negativa. Assim, *feedback* é um retorno sobre "algo" que alguém fez, e foi percebido por outra pessoa, e o *feedback* nada mais é do que um retorno sobre a percepção do que o outro viu, ouviu e percebeu (FARIA, 2006).

Nas relações pessoais e profissionais há algumas regras de bom convívio, além da ética e da moral. Por exemplo: você não depende da boa vontade do próximo para poder dirigir-lhe a palavra. O ser humano, como ser gregário, que vive em comunidade, por estar vivendo em comunidade, se predispõe a isso.

Agora, nas relações entre pessoas, relações afetivas e profissionais, ligações afetivas ou profissionais, há alguns pressupostos básicos, e o principal é o respeito mútuo. Dentro dessas relações e ligações pessoais e profissionais nascem também outros condicionantes, alguns acertados pela vida, sem serem pactuados, outros pactuados. Alguns fazem parte inclusive de direitos

constitucionais, portanto, juízos objetivos, já outros podem fazer parte das crenças religiosas de cada um, portanto juízos de valor (FARIA, 2006).

O ato de receber é como realizar um exercício de humildade, que compreende em fonte de aprendizado, de correção de rumos, e que aceita ver uma mesma situação sob outros pontos de vista e que estes podem fazer a diferença.

À medida que alguém expande sua visão do mundo, passa a esperar das pessoas o que elas podem oferecer e leva os outros a agir da mesma forma. Por isso, é importante para executivos, empresários, empreendedores e profissionais de qualquer área criar um ambiente de reflexão, para que consigam absorver opiniões e pontos de vista enriquecedores. Em um ambiente assim, as respostas para as mais importantes perguntas estarão sempre no ar: basta captá-las. Não por acaso, *feedback* é um termo emprestado da eletrônica que significa “retroalimentação” – ou seja, manter algo funcionando por suas próprias forças (GARCIA, 2008).

Todas as instâncias a serem consideradas dentro do ambiente de trabalho têm uma dimensão única e pessoal e por isso precisa-se de critérios, valores e mais ainda, estabelecer relações e hierarquias entre esses valores, indo para a esfera dos problemas pessoais.

62

## CONCLUSÃO

Sabe-se que este tema não se esgota aqui, mas espera-se que, por meio das margens de abertura para futuras investigações aqui deixadas, os profissionais que têm interesse em conhecer técnicas e ferramentas para aprimorar o trabalho em equipe, com o objetivo de aumentar a produtividade e o desempenho de seu grupo de trabalho e tornar as atividades e relações profissionais mais harmoniosas e a comunicação mais eficaz, se sintam motivados a fazê-lo.

“Quem não se comunica (bem) se trumbica”, foi a temática colocada neste trabalho, com a finalidade de se refletir o que está acontecendo nos dias de hoje, sobre haver ou não haver comunicação no ambiente de trabalho e as consequências que podem ter os diversos tipos de comportamento em equipe.

Os questionamentos sobre a prática da comunicação e do *feedback* precisam ir além de ser discutidos, precisam ser trabalhados e fazer parte do cotidiano das empresas, para que no ambiente de trabalho possam existir momentos de alegria

e prazer, e de interação e produtividade. Isso porque o referencial teórico demonstra que as empresas precisam mudar, adequar-se aos avanços que ocorrem fora dos portões da empresa e, ainda mais trazer para a empresa, a linguagem da vida real e os problemas que os funcionários enfrentam no seu cotidiano.

Este estudo, além de aprofundamento teórico, leva a perceber que os indivíduos, enquanto funcionários, também são formadores de opiniões, têm responsabilidades que vão além do que simplesmente ir trabalhar, mas sim se auto ajudar na própria forma de se comunicar.

Nesse sentido, acredita-se que este estudo contribuiu para que funcionários de empresas possam estabelecer uma relação maior entre teoria e prática, contribuindo para que venha a se estabelecer um ambiente de trabalho com qualidade, o que chama de volta a responsabilidade para o líder de gerir seu grupo com comprometimento e satisfação.

Essas considerações tendem a ser algumas previsões para a melhoria da arte de se comunicar dentro de uma empresa.

E o *feedback* está aí para assegurar essas tendências que, apesar de apontarem para previsões para a melhoria da arte de se comunicar dentro de uma empresa, e de entender que o processo de comunicação seja imprescindível para qualquer organização social, não garante que todos os problemas da empresa sejam resolvidos. Afinal o aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, sofre interferências e condicionamentos variados dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes.

63

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FARIA, Carlos Alberto de. **O feedback e a aceitação do próximo**. Disponível em: <<http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/OFeedbackeaaceita%C3%A7%C3%A3odopr%C3%B3ximo/tabid/1122/Default.aspx>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

GALVÃO, Maria Elisa. **Gestão de Equipes**: educação executiva. São Paulo: Catho Online, 2006. Disponível em: <[https://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/t\\_equipe/textodeapoio.pdf](https://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/t_equipe/textodeapoio.pdf). > Acesso em: 07 fev. 2017.

GARCIA, Luiz Fernando. **Feedback – melhorar a partir do que o mundo nos ensina**. Disponível em: < <http://atarde.uol.com.br/pos-graduacao/noticias/1429548-feedback:-melhorar-a-partir-do-que-o-mundo-nos-ensina> >. Acesso em: 28 mar. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MORAIS, Simone Alano. **Motivação e liderança**. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias%20para%20site/motiva%e7%e3o%20-%20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf> >. Acesso em: 02 fev. 2017.

SMITH, Dagle M. **Como motivar pessoas na empresa. Um guia para o Sucesso, no mundo dos negócios**. São Paulo: Ediouro S/A, 1994.

ZAVAGLIA, Tercia. **Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas**. Campinas: Alínea, 2006.