

**CENTRO UNIVERSITARIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

**“A RELAÇÃO ENTRE “FEEDBACK” E OS RESULTADOS  
ALCANÇADOS PELAS EQUIPES”.**

EVERTON SILVA

São Paulo  
2014

**CENTRO UNIVERSITARIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

**“A RELAÇÃO ENTRE “FEEDBACK” E OS RESULTADOS  
ALCANÇADOS PELAS EQUIPES”.**

EVERTON SILVA

Artigo apresentado ao Curso de Gestão de Pessoas como requisito à Disciplina Metodologia da Pesquisa Científica sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Regino Rodrigues

São Paulo  
2014

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO .....	5
1.1 APRESENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	6
2.DESENVOLVIMENTO .....	8
2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS .....	8
2.2 COMUNICAÇÃO .....	9
2.3 GESTÃO DE PESSOAS .....	10
2.4 LIDERANÇA.....	11
2.5 A JANELA DE JOHARI.....	12
2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	13
2.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	14
3.CONCLUSÃO.....	16
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	18

## **RESUMO**

O artigo a seguir apresentado procura demonstrar através de autores modernos e clássicos dentro da área da administração de empresas, administração de recursos humanos, gestão de pessoas, a utilização da ferramenta feedback e o discorre sobre o assunto procurando relacioná-lo com aspectos da teoria das relações humanas, comunicação, gestão de pessoas, liderança, gestão por competências e outros mais modernos e de suma importância que nos ajudam a verificar a importância da ferramenta como a janela de Johari e a Inteligência emocional.

Diante das justificativas apresentadas é possível verificar que a ferramenta feedback, apesar de já ser tratada desde o principio das escolas de administração é uma ferramenta ainda muito eficaz e usada com maestria pelos administradores e líderes mais eficazes nos dias atuais, e que ao utilizá-la os líderes eficazes promovem um sentido para a atuação dos indivíduos dentro da equipe e para sua própria atuação.

Com assertividade é possível afirmar que os indivíduos empregados de organizações e membros da sociedade, procuram a cada dia, mais do que “ganhar o pão”, procuram um sentido para suas atividades, e essa ferramenta é fundamental para que os líderes auxiliem os seus liderados a encontrarem esse sentido para sua atuação, trazendo diversas consequências positivas tendo como as principais delas uma maior produtividade para os grupos ou organizações e a tão buscada qualidade de vida para os indivíduos.

Palavras Chave: Feedback, Comunicação, Gestão de Pessoas, Liderança.

## **ABSTRACT**

The following article below seeks to demonstrate through modern and classical authors in the area of business administration, human resources management, people management, use of the tool and the feedback talks about it trying to relate it to aspects of the theory of human relations, communication, people management, leadership, management skills and other more modern and very important to help us verify the importance of the tool as the Johari window and emotional intelligence. Given the justifications we can see that the feedback tool, despite it being treated from the beginning of business schools is still a very effective tool and masterfully used by managers and more effective leaders today, and to use it effective leaders promote a sense for the actions of individuals within the team and for your own actions.

With assertiveness is possible to affirm that individuals employed by organizations and members of society, looking every day, more than "earn their bread", seeking a direction to their activities, and this tool is essential for leaders to assist their followers to find that meaning to their actions, bringing several positive effects as the principal ones having greater productivity for groups or organizations and the much sought after quality of life for individuals.

Key words: Feedback, Communication, People Management, Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Existe relação entre os resultados obtidos em uma organização e a utilização da ferramenta “feedback”? Questionamento faz-se necessário devido ao momento da sociedade que vivemos onde o homem-social questiona cada vez mais a sua existência e o sentido de sua vida. Nesta sociedade capitalista com o aumento constante da tecnologia de produção, cada vez mais as pessoas deixam de fazer trabalhos braçais e passam a exercer trabalhos intelectuais, fazendo-as refletir sobre sua posição e o sentido das atividades que exercem corriqueiramente.

“Temos a carência profunda e necessidade urgente de a vida ser muito mais a realização de uma obra do que um fardo que se carrega no dia-a-dia” (CORTELLA, 2007, p16).

A relação entre empresa e empregado e os resultados que podem ser obtidos com uma gestão adequada das pessoas já é observado há muito tempo, começando com a Teoria das Relações Humanas de Mayo e outros colaboradores que desde 1927, proporcionaram a área da administração subsídios para procurar entender onde poderíamos chegar extraindo um pouco mais das pessoas motivadas.

Daí a importância do processo de comunicação ser altamente relevante nas modernas organizações, pois mesmo com toda tecnologia de comunicação atual, como e-mail, celulares, redes sociais e tudo mais que a internet já possibilita e poderá possibilitar, em uma pesquisa muito simples na internet sobre os principais problemas das organizações é possível perceber que a comunicação esta entre os campeões.

O feedback esta inserido dentro do processo de comunicação, contudo a proposta é verificarmos o feedback pessoal, ou seja, aquele utilizado por gestores com o objetivo de melhorar a performance dos indivíduos de suas equipes, desta forma também esta inserido em uma análise específica o processo de liderança que será abordado com foco na gestão de pessoas, sendo necessário analisá-lo também de um ponto de vista psicológico.

Para todas as áreas do conhecimento hoje existem diversas ferramentas para o alcance mais eficaz dos objetos propostos, por exemplo, os engenheiros possuem tratores, guindastes e etc, para construírem um prédio, e os administradores possuem as pessoas para chegar aos objetivos propostos e para se trabalhar com pessoas os administradores precisam utilizar suas ferramentas como o a

comunicação eficaz e o feedback, assim com os engenheiros para construir grandes resultados.

## **1.1 APRESENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O esquema de pesquisa a seguir apresentará um item específico de extrema relevância nas corporações atualmente, dentro do campo de conhecimento da comunicação, na administração de empresas insere-se na área de gestão de pessoas e esta dentro da competência liderança, trata-se de ferramenta conhecida como “feedback”, termo que traduzido para o português no sentido literal significa realimentação, mas geralmente não é traduzido na linguagem corporativa utilizada corriqueiramente e nem tampouco nos levantamentos bibliográficos sobre o assunto

Para se começar a falar sobre feedback, é necessário primeiramente conhecer o processo teórico completo da comunicação, o qual é representado por um ciclo que basicamente contempla emissor, mensagem, receptor, canal, e as vezes os ruídos e feedback que é a forma como esta comunicação retorna ao emissor. Que é onde será focado os esforços da pesquisa.

“Em qualquer momento e lugar, onde existe vida, existe comunicação”, “Se aceitamos que o homem é um “Ser Social”, a boa ou má capacidade de comunicação é que irá definir sua sociabilidade”, “O grande objetivo da comunicação é o entendimento entre os homens”, são apenas algumas frases encontradas sem autoria que expressão a importância do processo de comunicação não somente para as organizações também para sociedade em geral.

A gestão de pessoas é uma das áreas dentro da administração, a qual sem dúvida nenhuma pode ser considerada uma das mais importantes, pois sem pessoas não existem empresas, e as pessoas em praticamente 100% dos casos representam o patrimônio mais importante para as organizações. Ainda na gestão de pessoas a competência liderança também é extremamente importante e vital para as empresas, um líder pode provocar o movimento de muitos em busca de objetivo comum e de diversos objetivos individuais ao mesmo tempo.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o

crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXVEL, 2008, p.96).

Este novo conceito de liderança esta muito presente nas organizações, pois comprovadamente apresentam resultados mais “sustentáveis” que é a palavra da moda, mas que não representa nada além do que a perenidade da organização, ou seja, se os líderes não tiverem o foco muito além dos resultados atuais e se voltarem para o desenvolvimento de seus colaboradores

No mundo corporativo cresceu o quantitativo de postos de trabalho que exigem a figura do “gestor” Uma liderança muito diferente do passado, mais transformadora que transacional; mais inspiradora que diretiva; mais efetiva e acima de tudo mais humana e ética. (Santiago, 2008 p55).

Esses líderes modernos que devem pensar nos colaboradores como “seres sociais”, necessitam de ferramentas cada vez mais apuradas que lhes permitam desenvolver estes colaboradores, nas esferas profissional e pessoal e ainda gerem a entrega do resultado para a organização, daí a importância do “feedback” para conduzi-los a este desenvolvimento.

No mundo corporativo, segundo MISSEL (2012), feedback é a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa. É a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho do trabalho. É a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, e trata-se indiscutivelmente do método mais eficaz para alcançar dois requisitos fundamentais exigidos pelo atual mercado de trabalho: resultado e sucesso. A habilidade do gestor para utilizar essa ferramenta vai mobilizar o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura.

O tema foi escolhido porque conforme apresentado nesta introdução é uma importante e eficaz ferramenta utilizada atualmente na busca de resultados, por diversas organizações e há diversos incentivos para que os lideres adquiram esta competência. O objetivo principal será o de verificar através de revisão bibliográfica e importância da ferramenta feedback em organizações modernas e a todo o seu contexto histórico e teórico, fundamentando uma poderosa ferramenta para gestores modernos, mas de forma mais simples e facilmente aplicável.

É possível verificar que recentemente um dos assuntos mais divulgados pelas empresas é a busca por resultados sustentáveis e a valorização do ser humano.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Para começarmos a analisar a questão do feedback iniciaremos basicamente com o estudo da relações humanas nas organizações. Dentro da teoria geral da administração o fator humano nunca fora esquecido e desde o principio sua relevância é considerável, com a evolução da tecnologia para os meios de produção essa importância cresce exponencialmente. Contudo desde o principio da análise humanista nas organizações para MAXIMIANO (2000), O importante numa organização é seu sistema social e este é formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupo. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia... “O ser humano é a medida de tudo”.

Na teoria das relações humanas haviam basicamente o enfoque em dois objetivos: A compreensão desse sistema social e os indivíduos dentro deles com os impactos sobre seus desempenhos.

Na experiência de Hawthorne em 1933 a principal idéia, e que em maior escala nos rebaterá ao tema feedback no futuro, segundo CASTRO (2008) é sem dúvida a conclusão de que quando alguém emprega grande parte do tempo de sua vida no trabalho, deve-se acalantar um sentimento de pertencer a, de fazer parte de uma equipe, e quando se tem esse sentimento produz melhor, e ainda nesta experiência concluí-se que a baixa produção deve-se à deficiência de comunicação entre trabalhadores e gerentes.

Desde o inicio do século passado já tínhamos a certeza com os estudos das escolas humanistas de administração da importância das pessoas dentro das organizações, e começamos a entender e a criar algumas ferramentas para motivar as pessoas a trabalharem com o máximo de comprometimento possível. Naquele momento tínhamos ainda a idéia de que as pessoas nas organizações poderiam fazer a diferença, mas mesmo assim ainda eram vistas como fazendo parte de um processo produtivo. Avançamos para o século XXI mudando radicalmente nosso pensamento e temos a certeza de que as pessoas podem ter capacidade produtiva ilimitada e que temos que

desenvolver o máximo de ferramentas possíveis para motivá-las a trabalhar de acordo com os objetivos das organizações.

## 2.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação é o processo pelo qual se configura a transmissão de uma mensagem que se dá através de um emissor para um receptor através de um canal. Este é um dos muitos meios de se descrever o processo de comunicação, e poderíamos escrever muitas paginas sobre o assunto que é extremamente vasto, portanto trataremos mais a análise desse processo pela ótica organizacional com o objetivo de situar o feedback corporativo.

A ferramenta feedback faz parte do processo da comunicação, contudo comunicação neste caso é mais do que simplesmente passar uma mensagem e certificar-se que ela foi realmente entendida, a comunicação administrativa de um líder competente vai além disso.

“Não há vento favorável para aquele que não sabe aonde vai” frase de Lúcio Sêneca citado no livro de SULIVAN (2011), que imputa comunicação como sendo fundamental e ainda que em 90% do tempo dos gestores eles estão se comunicando e por esta razão é necessário o domínio desta arte com maestria.

A comunicação empresarial se relaciona com todos os níveis administrativos (estratégico, tático e operacional) e deve respeitar suas características e peculiaridades. O líder moderno, precisa se comunicar estrategicamente para garantir que haja entendimento, suporte e feedback nas trocas de informações. (Sulivan, 2011 p61).

A idéia de RAMOS co-autor de SULIVAN (2011) é de que o líder que assume a postura de desenvolver suas equipes aqui chamará de “coach”, precisa focar esforços na criação de um diálogo de aprendizagem transformadora. Neste sentido o coach e o receptor do processo de coaching se integram para que exista conformidade entre os propósitos pessoais e organizacionais e vice-versa.

“Comunicação é mais que informação; informação subsidia, atualiza, nivela conhecimento. A comunicação sela pactos e educa” Emílio Odebrecht.

Os líderes modernos têm na comunicação uma ferramenta poderosa para conduzir as organizações, que se usada com foco nas pessoas é muito eficaz e ainda segundo RAMOS (2011) precisam constantemente se

perguntar o que pode ser feito para melhorar a comunicação no ambiente de trabalho.

## **2.3 GESTÃO DE PESSOAS**

Os gestores têm uma importante tarefa em nosso contexto empresarial atual o de gerir pessoas e não apenas processos, materiais, etc. Até o momento observamos vários autores revelarem a importância das pessoas para as organizações e a diferença que podem fazer, contudo lê-se diariamente sobre a falta de pessoas qualificadas para exercer esta ou aquela tarefa.

“As empresas estão conscientes do impacto que a falta de capital humano exerce na sustentação de sua vantagem competitiva. O contexto empresarial necessita de indivíduos preparados e dispostos a fazer a diferença, todos os dias. Precisa de pessoas que busquem o auto-desenvolvimento de forma contínua e estruturada” (Santiago, 2008 p18).

Ainda segundo SANTIAGO (2008), para dar conta dos desafios corporativos atuais e alterar esta questão da falta de mão de obra qualificada, se faz necessário investir no desenvolvimento das pessoas e auxiliar na expansão dos potenciais humanos.

Gestão de Pessoas significa gerenciar pessoas, e de acordo com FALCONI (2009), a melhor definição de problema gerencial é que problema é um resultado indesejável, e o que é um gestor de pessoas senão alguém que resolve estes “resultados indesejáveis” nas pessoas, com as pessoas e para as pessoas? Quero dizer que se consideramos as pessoas como ativos prioritários das organizações a gestão de pessoas deve ser uma área de investimentos e planejamento assim como e até mais do que qualquer outra área da organização.

Relacionando gestão de pessoas diretamente com a ferramenta feedback temos segundo Missel (2012), que a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar dois requisitos fundamentais exigidos pelo atual mercado de trabalho: resultado e sucesso. A habilidade do gestor para utilizar essa ferramenta vai mobilizar o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua auto-estima e em seu comprometimento.

A palavra “influenciar” em gestão de pessoas é chave nos relatos dos autores apresentados pois todas ferramentas de gestão de pessoas e em destaque o feedback procuram fazê-lo na busca de profissionais mais comprometidos, eficientes e acima de tudo felizes com o que produzem.

## 2.4 LIDERANÇA

“O líder do futuro será uma pessoa que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista ou membro da equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz” (Edgar Schein). Frase utilizada por Arthur Diniz, em um capítulo do livro FRANÇA (2011).

A liderança hoje no mundo corporativo busca principalmente uma coisa: Resultados, sejam eles de curto, médio ou como citado atualmente sustentáveis, de longo prazo. Um líder que busca resultados sustentáveis precisa focar nas pessoas.

Motivação também é palavra obrigatória quando falamos de liderança, pois um líder tem que procurar motivar as pessoas.

“Basta testar equipes similares em ambientes similares com líderes distintos. A motivação das pessoas muda completamente com um gesto, um olhar ou uma palavra do líder. Cada ação do líder pode fazer toda diferença no resultado.” (França, 2011 P53).

Importante nesse ponto sobre liderança mencionar a expressão “líder coach” pois segundo FRANÇA (2011), Este tipo de profissional, lidera por meio de perguntas e não de respostas, e coloca-se em condição de igualdade com seus liderados. Significa também pressupor que todos tem dentro de si um potencial ilimitado. É conhecer e respeitar a missão, valores e objetivos de cada um dos seus colaboradores.

Existe uma diferença entre um administrador e um líder de acordo com CARUSO (2007) ,uma maneira de as pessoas diferenciarem seus papéis é ver a função do administrador como consistindo no planejamento e na implementação de atividades, ao passo que a função dos líderes é vista mais globalmente como a de influenciar outras pessoas na concretização de metas.

“A liderança é o cerne das iniciativas que alcançam o sucesso. Com efeito, o bem estar de qualquer organização, seja uma empresa, uma instituição educacional, um órgão público ou até mesmo a família, depende

basicamente da eficácia e da integridade de sua liderança.” ( Covey, 2002 p5)

A ferramenta do feedback encaixa-se perfeitamente nos relatos sobre liderança por se tratar de uma ferramenta que educa, motiva, influencia e até demonstra a integridade daquele que o utiliza.

## 2.5 A JANELA DE JOHARI

Para utilizarmos a ferramenta feedback com eficiência é preciso que o líder conheça as pessoas com as quais se relaciona e antes de tudo é preciso que conheça a si mesmo, portanto, é impossível deixar de mencionar o conceito da Janela de Johari, conceito este que procura demonstrar em termos mais acessíveis a complexidade da personalidade humana especialmente no que diz respeito as relações mútuas.

Este conceito apesar de antigo, Joseph Luft e Harry Ingham (1961), ainda é uma ferramenta que pode ser bastante explorada apesar de já estarmos lidando com gerações diferentes das analisadas na época da formulação do conceito, pois os relacionamentos interpessoais apesar de termos novas modalidades como as redes sociais, basicamente seguem os mesmos princípios com relação às relações interpessoais e de aprendizagem em grupo.

Para começarmos a analisar este conceito é preciso demonstrá-lo através da figura abaixo.



Segundo, MOSCOVICI (2008), o quadrante I, representa aqueles comportamentos pessoais conhecidos por nós e que são vistos da mesma maneira pelas demais pessoas a nossa volta.

O quadrante II demonstra como somos vistos pelos demais a nossa volta, contudo sem nosso conhecimento. O quadrante III demonstra, como nos vemos intimamente, sem o conhecimento dos demais e no IV quadrante mostra uma área que não é conhecida nem por nós mesmos nem pelos demais.

No conceito de Luft e Ingham, os indivíduos e grupos vão aumentando as áreas dos quadrantes conforme amadurecem ou prejudicam os relacionamentos, todavia o quadrante I é aquele onde teremos a maior liberdade para dar e receber feedback, ou seja, mesmo correndo o risco de se exporem os líderes devem procurar transformar os ambientes de modo que consiga aumentar o seu próprio quadrante I e conseqüentemente de todo o grupo liderado.

## **2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Existem algumas formas mais atuais de gerenciar pessoas em relação as primeiras formas concebidas nas primeiras teorias da administração, dentre elas esta a da gestão por competências, importante mencionar pois o feedback é uma das ferramentas mais importantes nesse moderno estilo de liderar.

A sigla (C.H.A.), Conhecimento, Habilidades, Atitudes é famosa no meio corporativo e atualmente foi incorporada a letra (E) Entrega, tornando a sigla C.H.A.E. As Habilidades têm relação com as competências técnicas e as atitudes com as comportamentais, a entrega tem relação com a capacidade de entregas as metas propostas que deve ser o resultado do conjunto.

Parar BRANDÃO (2008) A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

“A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias)” (Brandão, 2008 p84).

Fica bem claro, nos propósitos das empresas que trabalham com a gestão por competências que a ferramenta feedback é primordial para ficar claro para os empregados quanto, quando e como é esperado do trabalho e para eles também o que se espera da organização. Segundo SANTIAGO (2008), chamamos esta questão de alinhamento de expectativas e sem essa é uma das primeiras etapas para um feedback de qualidade. Aliás, é impossível gestão por competência sem a utilização adequada da ferramenta feedback.

Em BRANDÃO (2008) são apresentados diversos benefícios para as organizações da gestão por competências dentro os quais destaca-se a melhora do relacionamento entre gestores e liderados o enriquecimento do perfil dos colaboradores que potencializa seus resultados e manutenção da motivação e do compromisso.

## **2.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

“Qualquer um pode zangar-se, isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa, não é fácil” (ARISTÓTELES, Ética a Nicômaco).

A Inteligência emocional é primordial para líderes eficazes, pois esta aptidão vai prepará-lo para o uso de diversas ferramentas fundamentais para o exercício de sua função, como negociação por exemplo e a que mais nos importa a comunicação e mais especificamente o feedback.

Segundo SALOVEY (2007), a inteligência emocional possui cinco domínios principais:

1. Conhecer as próprias emoções (Autoconsciência): é reconhecer um sentimento quando ele ocorre, essa aptidão é a mais importante na inteligência emocional, pois ao reconhecermos nossas emoções teremos melhores condições de controlá-las;

2. Lidar com emoções: refere-se as nossas atitudes com relação a fortes emoções, principalmente no longo prazo, como por exemplo como lidamos com o fracasso e a dor, as pessoas com mais inteligência emocional conseguem motivar-se apesar de qualquer possível revés;
  - a. Motivar-se: consequência do domínio anterior a motivação acontece ao colocar-se as emoções a serviço de metas específicas;
3. Reconhecer emoções nos outros: A empatia é a aptidão pessoal fundamental, pois trata-se de um habilidade de extrema relevância para os líderes atuais, é o saber ouvir que os torna mais sintonizados com demais;
4. Lidar com relacionamentos: A arte de se relacionar é em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros principalmente no médio e longo prazo.

“Pessoas com alto nível de QI podem ser pilotos incompetentes de sua vida particular...” (Goleman, 1995 p46)

“...imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho. Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem em vistas a um objetivo comum. E, em termos de condução da própria carreira, talvez não haja nada mais essencial do que saber o que sentimos a respeito do quê, e que mudanças nos deixariam de fato satisfeitos com nosso trabalho” (Goleman, 1995 p164).

Importante mencionar que segundo GOLEMAN (1995) a inteligência emocional é muito importante no momento do feedback, sendo hábil ao criticar, sendo específico, oferecendo uma solução, sendo particular, sensível e evitando o impulso de se cair na defensiva.

### 3. CONCLUSÃO

Foi possível apurar através das revisões bibliográficas apresentadas que as pessoas precisam de um “significado” para a realização cada vez mais eficiente de seu trabalho. E uma das ferramentas mais eficazes segundo diversos autores apresentados ao longo das narrativas neste artigo é uma conversa franca e periódica dos gestores com seus subordinados (feedback) com o objetivo de primeiro se nivelar as expectativas e depois de acompanhamento do desenvolvimento dessas expectativas.

Verificamos então que esse processo de comunicação entre gestor e empregado e vice-versa é um exercício bastante complexo, mas que trata-se de uma ferramenta administrativa de comunicação extremamente eficaz nas corporações, que visa os desenvolvimentos individuais e de grupos e líderes.

Também apuramos nesse artigo através da narração de diversos autores que líderes eficazes nas organizações modernas são aqueles que são flexíveis, e hábeis nos processos de comunicação como a arte de dar e receber feedbacks.

Foi possível apresentar temas modernos como gestão por competência e inteligência emocional, onde verificamos claramente que a ferramenta feedback é a base para avançarmos no desenvolvimento do ser humano dentro das organizações, estes temas modernos precisam do feedback efetivo para alcançar objetivos específicos e sustentáveis com os indivíduos.

O objetivo foi alcançado, pois através do método utilizado, basicamente cronológico, foi abordado o tema desde a sua origem histórica na escola clássica da administração até as mais modernas técnicas administrativas e, em todas elas percebemos claramente a importância da ferramenta feedback, mesmo quando não havíamos ainda denominado-a na escola clássica das relações humanas já percebemos que faltava algo para melhorar o desenvolvimento individual das pessoas e assim dos grupos e conforme a sociedade e a tecnologia foram avançando, ficou bem claro nas posições dos autores, que fomos colocando essa ferramenta cada vez mais em evidência, e que conforme também mencionado por alguns honrosos autores a tecnologia não é mais o diferencial das organizações e sim indivíduos bem treinados, e motivados e darem o seu melhor sempre.

O tema é bastante complexo e precisa continuar a ser explorado, mas a maior exploração da ferramenta não deveria ser teórica e sim prática pelos líderes das organizações já que é o objetivo da formatação do artigo científico acadêmico. A formatação de uma pesquisa de campo com diversas organizações para comparar os resultados das organizações que utilizam a ferramenta feedback com as que não utilizam seria bastante interessante, além de medir a satisfação dos empregados que trabalham em organizações que exigem de seus gestores a utilização desta ferramenta.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo, et all, **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro: FGV, Revista de Administração Pública, Ebape, 2008.

CARUSO, David R.; SALOVERY, Peter. **Liderança com inteligência emocional**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2007

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

COLUNISTA: PORTAL - EDUCAÇÃO. **Os elementos do Processo de Comunicação**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/comunicacao-social/artigos/36849/os-elementos-do-processo-de-comunicacao>>. Acesso em 13/06/2013.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Qual é a tua obra?**. São Paulo: Editora Vozes, 2007.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder: Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Servicos Ltda, 2009.

FRANÇA, Sulivan e ROMA, Andréia. **Leader Coach – Um Guia Prático para Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora França, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**: Como saber se esta indo bem. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOSCOVICI, Fela, **Desenvolvimento Interpessoal**. Curitiba: Editora José Olympio, 2008.

SANTIAGO, Antônio Claudio Queiroz. **As Competências das Pessoas**: Potencializando seus Talentos. São Paulo: DVS Editora, 2008.