

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

ANA LUIZA QUEIROZ OLIVEIRA

Aplicação da técnica de *feedback* na metodologia de avaliação de desempenho
de funcionários

São Carlos

2019

ANA LUIZA QUEIROZ OLIVEIRA

Aplicação da técnica de feedback na metodologia de avaliação de desempenho
de funcionários

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues
Fontes da EESC/USP

O48a Oliveira, Ana Luiza Queiroz
Aplicação da técnica de feedback na metodologia de avaliação de desempenho de funcionários / Ana Luiza Queiroz Oliveira; orientador Daniel Capaldo Amaral. -- São Carlos, 2019.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019.

1. Feedback. 2. Feedback de desempenho. 3. Estudo de Caso. I. Título.

Elaborado por Elena Luzia Palloni Gonçalves – CRB 8/4464

ERRATA

FOLHA DE AVALIAÇÃO OU APROVAÇÃO

Candidato: Ana Luiza Queiroz Oliveira
Titulo do TCC: Aplicação da técnica de feedback na metodologia de avaliação de desempenho de funcionários
Data de defesa: 24/06/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Daniel Capaldo Amaral (orientador)	APROVADA
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Daniele Carolina Lopes	APROVADA
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Mateus Cecilio Gerolamo	APROVADA
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Daniel Capaldo Ama

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Paulo Roberto e Maria Inêz, fundamentais na minha formação como pessoa e os maiores incentivadores da minha formação acadêmica.

Aos meus irmãos, Paulo Henrique e Gustavo, pelo apoio e companhia em todos os momentos.

Às grandes amizades construídas e cultivadas durante o período de graduação, que garantiram que todos os momentos destes anos valessem à pena.

À Daniele, coorientadora desta pesquisa, que motivou meu interesse pelo campo de Habilidades Sociais e apoiou a condução deste estudo.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram com a minha formação pessoal até hoje.

RESUMO

OLIVEIRA, A. L. Q. **Aplicação da técnica de feedback na metodologia de avaliação de desempenho de funcionários**. 2019. 60 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

Considerando a relevância da aplicação de *feedback* para potencialização do desempenho de funcionários e de resultados organizacionais, esta pesquisa descreve qualitativamente o sistema de avaliação de desempenho de funcionários de uma empresa privada controladora de concessionárias brasileiras de serviços públicos, identificando a existência ou não de técnicas de *feedback*. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Coordenador de RH da organização e verificada a aplicação de *feedback* como parte do processo de Avaliação de Desempenho dos funcionários, um dos componentes da Política de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da organização. À luz dos aspectos levantados pela literatura, identificou-se características relevantes e oportunidades de aperfeiçoamento na aplicação de *feedback*, como a frequência de ocorrência do *feedback*, os componentes contemplados na avaliação e o propósito desta.

Palavras chave: *Feedback*. *Feedback* de desempenho. Estudo de caso.

ABSTRACT

Recognizing the relevance of the application of feedback to enhance the performance of employees and organizational results, this research qualitatively describes the performance evaluation system of employees of a private company controlling Brazilian utility concessionaires, identifying the existence or not of feedback. Semi-structures interviews were conducted with the organization's HR Coordinator and verified the application of feedback as part of the Employee Performance Evaluation process, one of the components of the Organization's Profit Sharing Policy (PLR). In light of the aspects raised by the literature, relevant characteristics and opportunities for improvement in the application of feedback, such as the frequency of occurrence of feedback, the components contemplated in the evaluation and the purpose of the evaluation.

Key words: Feedback. Performance feedback. Case study.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fatores e competências abordados na Ficha Individual de Avaliação de Competências

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Organizational Behavior Management, OBM

Política de Participação nos Lucros e Resultados, PLR

Applied Behavior Analysis, ABA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização	17
1.2 Justificativa	17
1.3 Objetivo	19
2 REVISÃO	21
2.1 Conceito e relevância	21
2.2 Características e estrutura do feedback	22
2.3 Principais benefícios na aplicação do feedback nas organizações.....	26
2.4 Metodologias de feedback aplicadas no atual mercado de trabalho	28
2.4.1 Gestão de desempenho e de competências	28
2.4.2 Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: o feedback 360	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 Participantes.....	31
3.2 Materiais	31
3.3 Procedimento de coleta de dados.....	32
3.4 Análise de dados	33
4 RESULTADOS	35
4.1 Sistema formal de avaliação de funcionários	35
5 DISCUSSÃO	39
6 CONCLUSÃO	43
6.1 Limitações da pesquisa.....	43
6.2 Estudos futuros.....	44
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os processos acelerados de globalização e desenvolvimento tecnológico motivam transformações no ambiente organizacional corporativo. Neste cenário, a competitividade e concorrência aumentam constantemente em escala global e, para atingir os melhores resultados, as organizações devem estruturar mudanças estratégicas e processuais. Segundo Paro, Caetano e Gerolamo (2019), as empresas brasileiras que alcançam tal sucesso, são aquelas que não se preocupam apenas com seus resultados financeiros, mas estão interessadas na prosperidade de todas as partes interessadas: colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, parceiros, comunidade e sociedade.

Quando se trata da participação dos colaboradores, é possível identificar que, no atual mercado de trabalho, complexo e competitivo, o desempenho do funcionário e o sucesso da organização são interdependentes: se alinhados com o propósito da empresa, motivados e desempenhando de acordo com o necessário, os funcionários são capazes de alavancarem os resultados da organização. Dessa maneira, se torna fundamental acompanhar de maneira avaliativa o desempenho dos indivíduos integrantes da organização e garantir que estes princípios sejam cumpridos, e a aplicação de *feedback* de desempenho é fundamental neste processo.

O *feedback* é capaz de garantir o alinhamento do funcionário com os ideais da organização ao promover a comunicação de objetivos estratégicos e comportamentos e resultados esperados, alavancar seu desenvolvimento profissional e pessoal - ao gerar oportunidade de aprimoramento de habilidades e desempenho, e de ser utilizado como canal de reconhecimento e valorização do indivíduo a partir do reconhecimento de boas práticas realizadas por este. Tais benefícios alavancaram o reconhecimento desta técnica por líderes e funcionários de organizações nas últimas décadas, porém sua aplicação ainda enfrenta barreiras em diversas empresas, seja por falha na metodologia aplicada ou na aceitação dos indivíduos.

1.2 Justificativa

O campo da Engenharia de Produção tem como objeto de estudo sistemas que envolvem pessoas, materiais, informações, equipamentos, meio ambiente etc. Considerando a participação dos recursos humanos nas organizações atuais, o desempenho dos colaboradores é fator fundamental para os resultados da empresa e as organizações estão mais atentas do que

nunca ao respeito, reconhecimento, valorização e capacitação das pessoas em todos os níveis hierárquicos (MISSEL, 2012).

No cenário corporativo brasileiro, as empresas se encontram em um período de transição no que diz respeito à aplicação de metodologias de *feedback* para colaboradores (FONSECA, 2019). Noventa e nove por cento dos líderes organizacionais já enxergam o *feedback* como forte instrumento para aumentar a motivação e a produtividade de funcionários (MISSEL; 2012) e as organizações não só estão preocupadas em aplicar o *feedback*, mas em rever sua cultura a fim de torná-lo mais frequente e efetivo, tanto com o objetivo de impedir a propagação de erros e tornar as equipes mais produtivas, quanto para se adequar às necessidades das novas gerações que atualmente compõe o mercado e buscam constantemente informações sobre como seus trabalhos estão sendo vistos (FONSECA, 2019).

No campo de estudo científico, Cyganczuk, Junior e Junior (2018) detectaram, por meio de uma pesquisa quantitativa, a importância da aplicação de *feedbacks* à integrantes de uma equipe de trabalho e Van Stelle (2012) apontou que *feedback* é a variável independente mais frequente em estudos no campo da Gestão de Comportamento Organizacional (Organizational Behavior Management, OBM), comprovando a importância e atenção deste tema também para a ciência. Ao revisar de maneira não extensiva as publicações deste campo, foi possível detectar que foram realizadas inúmeras definições conceituais e simulações da aplicação de *feedback* mensurando a efetividade de cada uma das variáveis de aplicação em ambientes controlados, porém não foram encontradas descrições detalhadas da aplicação de metodologias em organizações reais.

Neste contexto, esta pesquisa tem como tema central a aplicação de *feedback* dentro de organizações, ferramenta fundamental para que a empresa seja capaz de cumprir com o desenvolvimento de seus colaboradores e conseqüentemente alavancar seus próprios resultados. O *feedback* apoia o alcance de tais fatores uma vez que ajuda a suprir necessidades da organização, como comunicação de valores e metas, e do funcionário como indivíduo, que necessita de informações sobre seu desempenho para corrigir, aperfeiçoar ou repeti-lo.

O estudo apresenta o caso específico de uma organização que visa potencializar seus resultados e reconhece a relevância de técnicas de gestão de comportamento organizacional, como o *feedback*, para atingir tal objetivo, porém ainda não apresenta implementação saudável. Desta maneira, contribui cientificamente com apresentação detalhada de um caso real do contexto corporativo brasileiro e gera oportunidade da organização de identificar e implementar melhorias.

1.3 Objetivo

Entendendo a relevância de *feedback* no contexto corporativo atual, esta pesquisa tem como objetivo descrever a forma como o *feedback* é aplicado em uma organização privada controladora de concessionárias brasileiras de serviços públicos.

2 REVISÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos e relevância do *feedback* encontrados na literatura, assim como detalhar sua aplicação no ambiente corporativo e as principais metodologias utilizadas para este fim.

2.1 Conceito e relevância

Como ciência que estuda o comportamento humano, a Psicologia fornece conhecimento, argumentos e evidências sobre o comportamento e necessidades do indivíduo como funcionário de uma organização. Dessa maneira, os estudos realizados neste campo são fundamentais para desenvolver qualquer visão sobre a aplicação *feedback* em uma organização e, conseqüentemente, para esta pesquisa.

Na Psicologia, há o campo teórico-prático denominado Treinamento de Habilidades Sociais que considera o *feedback* como uma habilidade social de comunicação que pode favorecer interações e relações interpessoais efetivas e duradouras (DEL PRETTE; DEL PRETTE; 2001, 2017). Neste campo, o *feedback* é definido como a descrição verbal ou oral sobre um desempenho que permite correção, manutenção e melhoria de comportamentos do indivíduo e desta maneira, é um meio de comunicação efetivo entre pessoas que buscam estabelecer e manter uma relação saudável (DEL PRETTE; DEL PRETTE; 2001).

Já no campo da Psicologia da Educação, a aplicação de *feedback*, segundo Zeferino, Domingues e Amaral (2007), deve ser realizada através do apontamento de comportamentos adequados, incentivando o aluno a repetir tal acerto, e/ou, em caso de comportamentos inadequados, da divergência entre o esperado e o praticado pelo aluno, incentivando sua reflexão crítica. Se o *feedback* for capaz de causar mudança no padrão de desempenho observado, pode-se considerar que o aluno passou por um processo de aprendizagem.

Na Psicologia Organizacional, o *feedback* tem sido a intervenção mais utilizada em um campo de práticas e pesquisa denominado Análise do Comportamento Aplicada às Organizações ou como conhecida OBM (siga em inglês de Organizational Behavior Management), e sua eficácia tem sido demonstrada tanto em estudos de campo quanto de laboratório (MOON et al., 2017). O termo “*feedback* de desempenho” é amplamente utilizado por pesquisadores desta área. Prue e Fairbank (1981) definiram *feedback* de desempenho como informação sobre a qualidade e/ou quantidade de um comportamento anterior que então é fornecida ao indivíduo que se comportou de tal maneira. Daniels e Daniels (2004, p.171) que definem *feedback* como “informações sobre o desempenho que permitem que uma pessoa mude

o seu comportamento”, sendo desempenho um “comportamento, tarefa e resultado que produz uma determinada entrega”. Missel (2012) criou o termo “*feedback* corporativo” para tratar da mesma ferramenta. Segundo Missel (2012, p. 24):

O *feedback* consiste na comunicação verbal (representada por palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom da voz, postura, entre outras) dirigida aos outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo. O indivíduo recebe, por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa”.

2.2 Características e estrutura do *feedback*

A Análise do Comportamento Aplicada às Organizações é definida por Wilder, Austin e Casella (2009) como a aplicação de princípios da Análise do Comportamento a indivíduos e grupos dentro de organizações, sejam estas empresas, indústrias, governos etc. Com origens no campo da Análise do Comportamento Aplicado (Applied Behavior Analysis, ABA), a OBM tem como principal foco os problemas organizacionais e contempla diversas subdisciplinas como gerenciamento de desempenho e análise de sistemas e segurança baseada em comportamento.

Neste campo de estudo, Balcazar, Hopkins e Soares (1985), Alvero, Bucklin e Austin (2001) e Moon et al. (2017) afirmaram que um *feedback* pode ser tipificado e qualificado com base em alguns fatores como fonte, privacidade, participantes, mecanismos e frequência. Considerando a variação de cada um destes elementos, são inúmeras as classificações para *feedback* e a eficácia da aplicação pode ser consideravelmente afetada.

Moon et al. (2017) afirmaram que, em geral, o *feedback* pode ser dividido em dois grandes grupos: *feedback* objetivo e *feedback* de comparação social. O primeiro apresenta informações objetivas sobre a performance de um indivíduo ou grupo, em comparação com sua performance prévia. Já o segundo, trata da informação do comportamento de um indivíduo ou grupo em comparação com outro indivíduo ou grupo.

Os quatro pesquisadores, Moon et al. (2017) desenvolveram um estudo dos efeitos de *feedback* objetivo e de comparação social para alunos com dois níveis de performance. *Feedbacks* objetivos foram entregues com a informação exata do número de tarefas concluídas corretamente pelos indivíduos. Já os *feedbacks* de comparação social forneceram a informação do ranking de cada um. Para o grupo de alunos que tiveram alto desempenho no teste, o

feedback de comparação social foi mais efetivo, enquanto para os indivíduos de pior performance, o *feedback* objetivo se mostrou mais vantajoso.

Palmer, Johnson e Johnson (2015) distinguiram o *feedback* objetivo do avaliativo. Enquanto o primeiro se refere à uma informação imparcial específica sobre o comportamento do passado e descreve exatamente a tarefa executada, o segundo trata de informação subjetiva baseada em um comportamento do passado, incluindo o julgamento daquele que está fornecendo o *feedback* sobre a tarefa executada por quem o está recebendo.

Choi et al. (2018) categorizaram o *feedback* como uma consequência posterior a um comportamento, que podem ter propriedades reforçadoras ou punitivas. Logo, há dois tipos de *feedback* em relação aos comportamentos. O *feedback* positivo é aquele que visa aumentar a frequência do comportamento observado por meio de elogios (pareados ou não com recompensas financeiras, pausas, redução de ameaças), já o *feedback* negativo é feito com a intenção de diminuir o comportamento observado, apresentando estímulos punitivos (críticas, ameaças, redução de compensação).

Dell Prette e Del Prette (2001), também classificaram o *feedback* (seja de desempenho ou de resultado) em positivo e negativo, sendo o positivo uma descrição dos aspectos adequados que favorecem o desempenho e o negativo como a descrição dos aspectos ainda não adequados e/ou que requerem ajustes e melhoria. Missel (2012) e Williams (2005) aplicaram em seus estudos uma classificação análoga, utilizando os termos *feedback* positivo e *feedback* corretivo.

Segundo Daniels (2009), o campo da OBM evita a aplicação de *feedback* negativo sempre que possível, já que este pode provocar respostas emocionais negativas e indesejáveis. Essa ênfase se encaixa nos valores de Análise de Comportamento, que promoveram uma minimização do controle aversivo muito antes do desenvolvimento da OBM (CHOI et al., 2018). O campo de Habilidades Sociais também defende a importância do *feedback* positivo e a priorização deste em relação ao negativo, uma vez que é possível mudar o comportamento de um indivíduo, priorizando os comportamentos bem-sucedidos, de maneira que o próprio receptor do *feedback* mapeie pontos que não foram citados e que devem ser aperfeiçoados.

Williams (2005) também afirma que é vantajoso priorizar a utilização de *feedback* positivo. Caso o objetivo desejado não seja alcançado, o autor incentiva a aplicação de perguntas orientadas, a fim de tornar o indivíduo capaz de entender o problema e desenvolver a solução. Em casos extremos, é necessário aplicar o *feedback* corretivo.

Quando a aplicação do *feedback* negativo é necessária, outra estratégia comum é fornecer o *feedback* negativo no mesmo tempo que o positivo, minimizando efeitos indesejáveis e ainda assim fornecendo correções necessárias (LARSON JR., 1986). Para Ilgen, Fisher e

Taylor (1979), Schaible e Jacobs (1975) e Stone, Gueutal e McIntosh (1984), o emparelhamento dos dois tipos de *feedback* aumenta a aceitação de crítica e eficácia do mesmo.

Quando realizado particularmente na ordem positivo – corretivo – positivo, o *feedback* é amplamente conhecido na literatura e nas organizações como *feedback* sanduíche. Segundo James e Shepard (2001), o *feedback* sanduíche é composto por uma declaração positiva sobre comportamentos específicos realizados pelo indivíduo da maneira desejada, uma declaração corretiva sobre comportamentos que o indivíduo poderia alterar ou corrigir e uma declaração geral positiva.

Henley e Reed (2015) afirmaram que o *feedback* sanduíche tem sido recomendado e adotado em uma ampla gama de contextos e profissões. Segundo Berger (2013) e Schwarz (2013), o método é mais eficaz e preferido do que outros porque torna o *feedback* corretivo mais aceitável para o receptor, e reduz o desconforto e a ansiedade para os dois indivíduos.

Com outra visão, Daniels e Daniels (2014) defenderam que os *feedbacks* positivo e negativo devem ser entregues com separação temporal suficiente para que não gerem impacto um ao outro. Segundo Daniels (2009) e Oestreicher (2013), o método de sanduíche desvaloriza o *feedback* corretivo, uma vez que o funcionário recebe mais declarações positivas do que declarações negativas. Para Daniels (2009), o método pode também gerar desvalorização do *feedback* positivo já que o funcionário, tendo conhecimento sobre a técnica e sua sequência, não atende às afirmações positivas porque já está aguardando a corretiva.

A pesquisa realizada por Choi et al. (2018) apontou os efeitos de diferentes tipos de *feedbacks* no desempenho e nas relações emocionais dos participantes. A entrega de *feedbacks* apenas negativos ou apenas positivos aumentou a frequência do desempenho, porém no caso de *feedback* negativo foram geradas várias respostas emocionais negativas como insatisfação, ansiedade, nervosia, tristeza, desânimo e tédio, enquanto no *feedback* positivo foram geradas respostas emocionais positivas como surpresa, alegria, excitação, satisfação, conforto e relaxamento. Quando foram entregues *feedbacks* mistos (negativo-positivo e positivo-negativo), a alteração na frequência do desempenho foi menor, mas os efeitos das respostas emocionais negativas também foram menores. Sendo assim, situações nas quais é necessário considerar a motivação ou as respostas emocionais para alcance de desempenho, a estratégia de intercalar *feedbacks* negativo e positivo é valiosa, uma vez que reduz o risco de reações emocionais indesejáveis.

Para a aplicação de qualquer tipo de *feedback*, Missel (2012) e Williams (2005) afirmaram que o sucesso ou fracasso do método está diretamente relacionado à forma como ele é aplicado. A necessidade de cumprir com princípios básicos para utilização adequada da

ferramenta de *feedback* e alavancagem dos benefícios gerados é discutida há anos: Prue e Fairbank (1981) afirmaram que o *feedback* de desempenho deve ser preciso e objetivo e Daniels (2009), que ele deve refletir o desempenho real do indivíduo. Missel (2012, p.32) evoluiu a discussão ao enumerar quatro princípios básicos para que o *feedback* seja construtivo: “ser descritivo e não avaliativo; específico; compatível com a necessidade de quem dá e recebe o *feedback*; direcionado e dirigido para comportamentos e não para a pessoa.” Del Prette e Del Prette (2001) também descreveram características semelhantes para garantir a efetividade do *feedback*: importância de se atentar para os componentes não verbais (olhar e contato visual, gestos, expressão facial) e de forma, falar diretamente com a pessoa, descrever o comportamento e não o avaliar, referir-se ao comportamento e não à pessoa, temporalidade (quanto mais contingente à emissão do comportamento, melhor) e parcimônia.

Hattie e Timperley (2007) ressaltaram a importância de três questões chave que devem ser respondidas pelo *feedback* a fim de minimizar a discrepância entre performance e conhecimento atuais e desejáveis: onde estou indo? (Quais os objetivos); como estou indo? (Qual progresso está sendo realizado para atingir os objetivos); e onde ir? (Quais atividades devem ser tomadas para alavancar o progresso). A contribuição de cada uma destas respostas para atingimento do propósito depende da variação de quatro níveis que o *feedback* opera: de tarefa, processo, auto monitoramento e aprendizagem.

A metodologia M.A.R.C.A (BONHOMME, 2017) definiu cinco elementos-chave para a aplicação de *feedback*: momento oportuno, ação, reação, consequência e alternativas. Nesta técnica, o *feedback* deve ser aplicado frequentemente e próximo ao comportamento e que deve ser selecionado um ambiente propício. Além disso, é fundamental descrever o comportamento da pessoa, quais os possíveis efeitos que tal comportamento pode causar e qual o sentimento causado no fornecedor do *feedback* em específico. Por fim, deve-se questionar quais alternativas podem auxiliar o receptor do *feedback* a resolver o problema, melhorando seu desempenho e prevenindo que o comportamento se repita.

Os elementos momento e frequência são de extrema importância para a efetividade do *feedback* e analisados em diversos estudos. Kang, Oah e Dickinson (2005) realizaram uma simulação para comparar os efeitos de duas frequências de *feedback*: após cada sessão e após cada quatro sessões. O resultado da pesquisa aponta que os participantes que receberam *feedback* a cada sessão completaram significativamente mais tarefas do que aqueles que receberam a cada quatro sessões.

Segundo Willians (2011), 10 dimensões devem ser consideradas na avaliação da qualidade do *feedback*: elaboração de um plano; abordagem específica; foco em

comportamentos; escolha de hora e local; *feedback* equilibrado (positivo e negativo); *feedback* relevante; técnicas eficientes; estilo eficaz; descrição dos sentimentos e capacidade de ouvir.

Dentre as inúmeras categorizações de *feedback*, todos os autores ressaltaram a aplicação de *feedbacks* quando se deseja comunicar a um indivíduo informações sobre um desempenho por ele realizado, seja para incentivar sua repetição ou correção. Também é possível perceber evidências de que o *feedback* positivo é preferível ao negativo e, que mesmo este, deve ser articulado ao positivo para produzir mudanças significativas e duradouras. A eficácia do *feedback* em cumprir com seu objetivo depende de algumas variáveis: estratégia de seleção do(s) tipo(s) do *feedback*, escolha de metodologia específica e frequência, momento e contexto de aplicação. Além disso, as referências teóricas comumente defendem a necessidade de *feedbacks* descritivos e focados ao comportamento, sendo tais características fundamentais para o sucesso da metodologia.

2.3 Principais benefícios na aplicação do *feedback* nas organizações

Nos atuais mercados de trabalho, as empresas necessitam fundamentalmente de profissionais com os mais altos níveis de desempenho e, segundo Tittlebach, Fields e Alvero (2008), o *feedback* provou ser uma das principais técnicas capazes de gerar melhoria de desempenho em configurações organizacionais nos últimos anos. Missel (2012) afirmou que o *feedback* é a capaz de impulsionar equipes a mudanças de comportamento duradouras e a organização a alcançar resultado e sucesso na velocidade exigida pelo atual mercado de trabalho.

O *feedback* atua como facilitador para a comunicação entre indivíduos. Segundo Missel (2012), a coexistência de até cinco gerações diferentes no mercado de trabalho atual, convivendo não apenas nas mesmas empresas, mas em equipes e grupos mais restritos, favorece os conflitos dentro das organizações. O *feedback* é a técnica que traz melhores resultados para instalar a harmonia em meio à variedade de características comportamentais e perfis psicológicos (MISSEL, 2012). Phoel (2009) defendeu a mesma ideia, afirmando que o *feedback* é uma ferramenta que resume o conceito de domínio da comunicação fluente, sistematizada e eficiente nas organizações e, além disso, uma oportunidade de resolução de problemas da organização quando utilizado para alcançar um objetivo de negócio específico.

Para Sommer e Kulkarni (2012), o *feedback* permite que os funcionários compreendam melhor as exigências do trabalho e aprimorem seus conhecimentos e habilidades na execução efetiva do mês. Segundo Leme (2015), a aplicação de *feedback* é capaz de conduzir os

colaboradores na direção do objetivo da organização, se esta souber efetivamente qual o resultado esperado e sua visão clara. Para isso, Phoel (2009) defendeu que os resultados do negócio sejam o ponto de partida para dar *feedback* e Missel (2012) afirmou que é necessário definir quais as necessidades da organização e demandas de cada cargo e que utilizar metodologias de *feedback* efetivas pode proporcionar clareza, transparência, coerência e disciplina e, conseqüentemente, alavancar o comprometimento do funcionário com a empresa. Kluger e DeNisi (1996) afirmaram que o indivíduo é mais propenso a se esforçar quando a meta pretendida é clara e existe garantia para seu comprometimento e crença no atingimento de sucesso.

Além de despertar o compromisso, o *feedback* é capaz de alavancar o desenvolvimento do funcionário. Scheffer (1986, p.82) definiu que “o comportamento humano, na sua maior parte, é aprendido, podendo ser modificado através da manipulação e da criação de novas condições de aprendizagem. Neste contexto, Missel (2012) afirmou que o *feedback*, tanto positivo quanto corretivo, possibilita que o funcionário seja consciente do seu próprio desempenho, sendo este abaixo ou dentro das expectativas, saber o que está fazendo inadequadamente e o que está acertando, podendo corrigir ineficiências e aperfeiçoar acertos.

Missel (2012) concluiu que o *feedback* é capaz de encorajar o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver habilidades técnicas e comportamentais. Sendo a competência interpessoal fundamental para o alcance de excelência em performance no mundo corporativo atual, o *feedback* é parte do processo de orientação de funcionários a apresentarem o comportamento e desempenho desejados.

Lee, Idris e Tuckey (2019) afirmaram que o *feedback* é capaz de impulsionar a motivação intrínseca e extrínseca do funcionário. Isso porque ele permite que líderes comuniquem padrões de desempenho e expectativas, minimizando a ambigüidade de trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2007) e aumentando a compreensão e clareza das metas (BEENEN; PICHLER; LEVY, 2017). Conseqüentemente, o funcionário pode ajustar seu desempenho ou até alterar seus objetivos a fim de atingir tais metas, aumentando sua motivação extrínseca, i.e., em relação à organização. Por outro lado, o *feedback* também torna possível o reconhecimento de trabalhos bem feitos, satisfazendo a necessidade psicológica do indivíduo e alavancando a motivação pessoal – intrínseca.

2.4 Metodologias de *feedback* aplicadas no atual mercado de trabalho

Segundo Missel (2012), a alavancagem de novos comportamentos, sejam repetições de comportamentos positivos passados ou correções de comportamentos não desejados, é dependente da utilização de uma metodologia específica e estruturada de *feedback*.

No mercado de trabalho atual, as técnicas de *feedback* são comumente aplicadas em conjunto com um sistema de avaliação do funcionário. Dessa maneira, este tópico tem como objetivo apresentar duas das principais metodologias de avaliação aplicadas em organizações e que têm o *feedback* como um de seus processos fundamentais.

2.4.1 Gestão de desempenho e de competências

Segundo Brandão e Guimarães (2001), o desempenho de um indivíduo representa uma expressão de suas competências. Dessa maneira, a fim de avaliar o desempenho de um funcionário, é possível fazê-lo através da avaliação de suas competências, sendo estas combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo indivíduo dentro de uma organização (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009). Segundo Carbone, Brandão e Leite (2009), a associação de competência humana ao desempenho, dentro do contexto ou estratégia organizacional, facilita a aceitação dos indivíduos.

Para Gilbert (2007), o desempenho humano é expresso em função de comportamentos do indivíduo e das realizações decorrentes de tais comportamentos. Dessa maneira, segundo Brandão et al. (2008), as organizações buscam modelos de avaliação que considerem ambos os aspectos, uma vez que avaliar apenas o comportamento do indivíduo não garante a obtenção de resultados esperados e mensurar apenas resultados pode gerar uma busca pelo alcance de metas a qualquer custo e conseqüentemente gerar comportamentos não desejados dos funcionários.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho por competências é um processo de retorno contínuo, fundamentado primeiramente na estratégia organizacional da empresa. Em razão dos objetivos estabelecidos, deve-se definir indicadores de desempenho e metas no nível corporativo e as competências necessárias para atingir tal resultado.

Carbone, Brandão e Leite (2009) recomendaram que as competências sejam descritas como referenciais de desempenho, i.e., comportamentos observáveis no trabalho. A descrição da competência representa o desempenho esperado, e indica o que o profissional deve ser capaz de realizar, em determinada condição e em qual padrão de qualidade.

Missel (2012) afirmou que é fundamental que a metodologia ofereça ao funcionário a oportunidade de discutir com seu gestor o seu próprio desempenho e os padrões que deve

alcançar, e permita que o gestor identifique pontos fortes e fracos no desempenho do funcionário, recomende um programa de desenvolvimento específico e realize a divisão de responsabilidades entre seu time. Para atingir tais objetivos, segundo a autora, a melhor estratégia para aplicação da avaliação é através de uma conversa programada, para a qual os avaliados e avaliadores podem se preparar. Além disso, interações diárias entre líderes, subordinados e colegas tornam possível que o processo seja contínuo e eficiente.

2.4.2 Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: o *feedback* 360

Segundo Rai e Singh (2013), o *feedback* 360 é um processo pelo qual várias fontes, como superiores imediatos, subordinados, pares e clientes, fornecem avaliação para um indivíduo da organização, proporcionando uma visão mais equilibrada e abrangente sobre o desempenho deste. A utilização desta metodologia é defendida por inúmeros autores, uma vez que é capaz de potencializar diversos benefícios para a organização. Dalton (1998), Morical (1999), Ghorpade (2000) e Swain e Schubot (2004) afirmaram que o *feedback* 360 tem influência direta no desempenho do funcionário já que orienta o planejamento do desenvolvimento individual e conseqüentemente gera mudanças de comportamento. Para Tornow (1998), esta técnica institucionaliza o gerenciamento de desempenho e, portanto, leva ao desenvolvimento da organização como um todo. Para Rai e Singh (2013) a melhoria no desempenho do funcionário a partir do *feedback* 360 está relacionada à melhoria da comunicação interpessoal, da qualidade de troca entre líder e sua equipe, percepção de apoio organizacional e melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Para Rai e Sigh (2013) e Missel (2012), a metodologia 360 é capaz de melhorar a qualidade da relação entre líder e equipe e a qualidade de vida no trabalho (RAI; SIGH; 2013) e a oportunidade de subordinados de avaliarem seus líderes é um componente fundamental para que estes benefícios sejam alcançados, uma vez que o líder demonstra que necessita da ajuda de toda de toda a equipe (MISSEL; 2012). Para que este processo ocorra com naturalidade, o gestor deve ser capaz de ter consciência e humildade para reconhecer fatos, coragem para enfrentar desafios e sabedoria para manter seu desenvolvimento contínuo (MISSEL, 2012).

Para Missel (2012), a aplicação da metodologia pode ser realizada por meio de um formulário personalizado da organização, com questões a serem respondidas sobre um indivíduo e disponíveis para diferentes níveis hierárquicos (pares, superiores e subordinados), além do próprio funcionário para autoavaliação.

Antonioni (1996) detalhou elementos de entrada, do processo e de saída para aplicação do *feedback* 360. Para o autor, antes da execução da avaliação, é fundamental definir os objetivos da avaliação, o instrumento de avaliação, i.e., o questionário em si, e treinamentos para avaliadores e avaliados. Quando estes passos não são devidamente cumpridos e a organização salta para a implementação da metodologia, sem definir claramente a missão e o alcance das avaliações, a metodologia não será projetada para gerar melhorias e acarretará em desapontamento para os envolvidos e descrédito da metodologia. Durante o processo de avaliação, deve ser garantida a conscientização dos avaliados sobre a percepção que os outros têm deles e o compromisso com a melhoria de desempenho individual. Ainda nesta fase, a atividade de autoavaliação é fundamental para preparar o indivíduo para receber um *feedback* e ser capaz de compartilhar e discutir os resultados de suas avaliações, já que força a reflexão individual sobre seu desempenho e pontos específicos de avaliação. Como resultados do processo de *feedback* 360, o autor espera que haja aumento na conscientização de expectativas dos avaliadores e da organização em relação ao avaliado, melhoria nos comportamentos de trabalho, redução de questões não comunicadas entre líderes e subordinados e incentivo às revisões periódicas informais sobre desempenho.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso (GIL, 2002), uma vez que será realizada uma descrição e análise intensiva de uma única organização. Tal como descrito pela literatura (SHAUGHNESSY; ZECHMEISTER; ZECHMEISTER, 2012), este estudo utilizou diversas fontes para coleta de dados: entrevista e registros arquivísticos.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Deve compreender quatro macro fases que delineiam seu desenvolvimento: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, seleção, análise e interpretação de dados e elaboração do relatório.

Para seleção do caso estudado, esta pesquisa teve como premissa o contexto corporativo brasileiro, e analisou os diversos setores e organizações que o compõe. Além disso, foi considerada como principal restrição o acesso às informações da organização, a fim de realizar a coleta e análise de dados suficientes para cumprir com os objetivos da pesquisa. Por fim, foi considerada a oportunidade de gerar benefícios reais para a organização a partir da análise detalhadas de práticas da empresa.

3.1 Participantes

Foi realizada entrevista com o Coordenador de RH, do sexo masculino, formado em Administração de Empresas e com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, atuante na área de RH desde 2002 e funcionário da empresa tratada nesta pesquisa há 7 anos. O colaborador foi selecionado como ponto focal deste estudo uma vez que é protagonista no desenvolvimento e aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho de funcionários, sendo participante ativo na definição e comunicação dos conceitos e técnicas relevantes para esta pesquisa. A organização que o participante representa é de natureza privada e atua no setor de serviços públicos, sendo a controladora de oito concessionárias brasileiras. Sua estratégia organizacional é voltada para a qualidade do serviço prestado e para a expansão sustentável do posicionamento da empresa no setor.

3.2 Materiais

Com base no conteúdo teórico-conceitual abordado e no objetivo da pesquisa, foi elaborado um roteiro para condução das entrevistas, composto pelos temas:

- Sistema de avaliação de funcionários da organização

- Metodologia
- Participantes
- *Feedback* como componente do Sistema de avaliação
 - Metodologia
 - Participantes
 - Capacitação e treinamentos
- Aplicação de *feedback* contínuo

Durante as entrevistas, foram compartilhados pelo entrevistado a Ficha Individual de Avaliação de Competências, utilizada para condução e documentação da avaliação individual, a Matriz de Competências, utilizada para referencial, e partes específicas do Material de Treinamento Interno da Organização, referentes ao tema de *feedback* e utilizadas para comunicação de conceitos e capacitação de funcionários.

3.3 Procedimento de coleta de dados

Para coleta de dados, foi selecionado o método de entrevista semiestruturada, uma vez que permite mapear práticas formais e culturais da organização estudada e compreender e descrever a lógica que preside as relações estabelecidas neste grupo através do levantamento de informações consistentes (DUARTE, 2004).

Previamente à coleta, foram definidos temas que poderiam ser abordados na entrevista e compuseram um roteiro estruturado: estratégia da organização, sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e aplicação de *feedback* dentro do sistema e na rotina da empresa. Dentro de cada tema, o participante ficou livre para discorrer sobre as informações que julgasse importante, e foram realizadas algumas perguntas específicas para esclarecimento de dúvidas.

A coleta de dados com o participante da organização foi realizada em 2 dias, durante 2 entrevistas de aproximadamente 1 hora cada uma, por meio de uma plataforma virtual, pela qual era possível o compartilhamento de áudio e vídeo entre entrevistado e entrevistador. Antes da entrevista, a pesquisadora informou os objetivos da pesquisa e os cuidados de que os dados seriam sigilosos e o anonimato do participante e da organização seriam garantidos.

As informações coletadas com o participante durante a entrevista foram transcritas pelo entrevistador e um relatório foi então encaminhado para validação do entrevistado.

3.4 Análise de dados

Dentre todas as informações expostas pelo informante, selecionou-se como objeto de análise apenas aquilo que estava diretamente relacionado aos objetivos da pesquisa, tal como sugere Queiroz (1988), e as informações foram organizadas em eixos temáticos, de acordo com os objetivos definidos anteriormente à entrevista, construindo um conjunto de dados selecionados resultantes do cruzamento da interpretação do discurso do entrevistado com as referências teórico/conceituais que orientam a visão do pesquisador do estudo, como defendeu Duarte (2004).

Para descrição sistemática do sistema de avaliação, foram priorizados dados atuais da empresa, ou seja, focou-se nas informações das práticas realizadas atualmente na organização, e não em históricos ou projetos ainda não definidos. Além disso, os resultados serão apresentados conforme a narrativa de descrição do participante na entrevista, em função do roteiro pré-definido da entrevista e documentos disponibilizados para a avaliação de funcionários da referida organização.

Durante a coleta, seleção e análise de dados, foi assumida como parte do processo de investigação a consciência e assunção da interferência da subjetividade do entrevistador, uma vez que esta “não pode ser expulsa, nem evitada, mas deve ser admitida e explicitada e, assim, controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador” (ROMANELLI, 1998, p.128).

4 RESULTADOS

Sobre o processo de avaliação da organização, foi descrito como ele ocorreu nos últimos dois anos e como ocorrerá no ano corrente, contemplando características como periodicidade, funcionários participantes (avaliados e avaliadores), objetivos e instrumentos. Para detalhar o processo em si, foi compartilhada a Ficha Individual de Avaliação de Competências e documentos auxiliares, como a Matriz de Competências. Discutiu-se cada item abordado nestes materiais, ressaltando a definição e objetivo de cada item de avaliação e o processo de preenchimento do formulário em si.

Por fim, com auxílio de materiais desenvolvidos para treinamentos internos da empresa, foi descrita a visão da organização acerca de *feedback*, qual o conceito, importância, metodologias e pontos de atenção para aplicação da técnica. Além disso, o entrevistado discorreu sobre como era realizada a aplicação do *feedback*, tanto dentro do sistema formal de avaliação quanto na rotina de comunicação entre funcionários de diferentes níveis hierárquicos.

4.1 Sistema formal de avaliação de funcionários

O atual sistema de avaliação de funcionários é um componente da Política de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da organização, sendo aplicado anualmente para os funcionários da empresa holding e das concessionárias que apresentam resultados financeiros positivos. O funcionário é avaliado com base no cumprimento de metas corporativas, departamentais e individuais.

A primeira preocupação da empresa é garantir o alinhamento dos funcionários com a estratégia da empresa: sua missão, visão, valores, objetivos e metas. As metas estratégicas são comunicadas aos gestores ao princípio de cada ano, no Workshop de Planejamento Interno, e estes são responsáveis por comunicar seus subordinados, elaborar um plano de ação e cumprir com as metas. Mensalmente, na Reunião de Performance da área, a evolução das metas é apresentada para os gestores.

Dependendo da maturidade do departamento e do funcionário, o gestor pode definir metas individuais para cada funcionário da sua equipe. Porém, de acordo com o modelo formal da empresa, as metas individuais estão relacionadas apenas ao cumprimento de Competências definidas pela organização.

Na visão do entrevistado, competências são conjuntos de conhecimento, habilidades e atitudes e, a partir da avaliação de determinadas competências fundamentais para a organização e para cada cargo, é possível avaliar a divergência entre o que é esperado e acordado com cada

funcionário e aquilo que de fato está sendo realizado por ele. A descrição das competências e definição de quais são aplicáveis a cada cargo é realizada através da Matriz de Competências, e a avaliação de desempenho é realizada através do preenchimento da Ficha Individual de Avaliação de Competências.

A Ficha de Avaliação de Competências é subdividida em fatores, sendo cada um relacionado à determinadas competências esperadas do funcionário, como ilustrado pela Tabela 1.

Quadro 1. Fatores e competências abordados na Ficha Individual de Avaliação de Competências

Fator	Competências associadas
Qualificação mínima para exercer o cargo	Função, escolaridade e experiência
Comprometimento	Atenção e qualidade na execução dos serviços; Confidencialidade; Cumprimento do horário de trabalho; Disponibilidade; Organização e controle; Produtividade.
Comportamentais	Agilidade, Análise e solução de conflitos com pessoas; Análise e solução de problemas; Aprendizado rápido; Autocontrole; Autocrítica; Autodesenvolvimento/atualização; Concentração; Comunicação verbal/escrita; Flexibilidade e adaptação à mudanças; Foco no cliente; Negociação/persuasão; Pesquisa e investigação; Planejamento e controle; Proatividade/iniciativa; Raciocínio criativo e inovador; Raciocínio lógico; Relacionamento interpessoal; Resistência à fadiga; Trabalho em equipe; Trabalho sob pressão.
Técnicos	Aplicação dos conhecimentos específicos; Uso/conservação de ferramentas; equipamentos; EPI
Liderança	Liderança e gestão de equipe; Tomada de decisão; Comportamento assertivo; Visão estratégica e sistêmica

Os dois primeiros fatores abordados, Qualificação mínima para exercer o cargo e Comprometimento, são aplicáveis a todos os departamentos e cargos da empresa, sendo o primeiro relacionado ao cumprimento de requisitos básicos da norma ISO 9001, abordado nesta avaliação a fim da organização documentar o cumprimento da norma. Já as competências abordadas nos fatores Comportamentais e Técnicos são aplicáveis ao funcionário de acordo

com seu cargo, como definido pela Matriz de Competências. Por fim, os fatores de Liderança são aplicáveis apenas àqueles responsáveis por uma equipe. A avaliação do cumprimento de cada competência é realizada através de uma escala de pontuação de 1 a 4.

Posteriormente, a ficha aborda de maneira mais detalhada qualquer ocorrência relacionada ao funcionário, seus pontos fortes e de melhoria, participação em cursos subsidiados pela empresa e uma análise comparativa entre os resultados obtidos na avaliação do ano anterior e na atual.

Após preencher a Ficha, o gestor deve encaminhá-la para validação do setor de RH e da presidência. Após validação, o gestor é responsável por apresentar os resultados obtidos para o funcionário avaliado, aplicando neste momento a metodologia de *feedback*, e coletar sua assinatura na ficha de avaliação.

O *feedback* é realizado, formalmente, sempre do gestor para o subordinado, para comunicação dos pontos abordados na Ficha de Competências. A empresa denomina esta técnica como *feedback* 90 graus, uma vez que ocorre apenas no sentido gestor-subordinado.

Além desta utilização, pode haver aplicação de *feedback* do gestor para o subordinado em outros momentos, dependendo da maturidade da unidade, área, departamento, equipe e colaborador e, neste contexto, os *feedbacks* podem ser diários, semanais, mensais, semestrais ou anuais. Estes *feedbacks* podem ser documentados e compartilhados com o Departamento de Recursos Humanos através de um Relatório de Ocorrências, ou podem ser realizados informalmente apenas entre gestor e subordinado.

Para instrução dos funcionários acerca da prática de *feedback*, a organização, com iniciativa do Departamento de Recursos Humanos, promove treinamentos abordando o tema de *feedback*, ministrados anualmente para todos os funcionários ou somente para gestores. Neste momento, são comunicadas definições conceituais e técnicas para aplicação da metodologia de maneira efetiva. No material do treinamento, o *feedback* é definido como uma ferramenta essencial tanto para se crescer profissionalmente, quanto para o próprio desenvolvimento pessoal, através da qual é possível utilizar equívocos individuais como forma de aprendizado, reconhecer pontos fracos e principalmente explorar seus pontos fortes. Já como pontos chave que devem ser considerados no momento de aplicação do *feedback*, são ressaltados: confiança entre líder e liderado (definido como o posicionamento do líder de maneira com que seja possível estabelecer relação positiva com o liderado), assertividade (compreendido neste contexto como a habilidade de dizer o necessário, no momento presente ao comportamento), honestidade, comunicação não verbal (definido como alinhar expressões físicas com a fala verbal), orientação (participação ativa do receptor do *feedback* expondo sua opinião),

conhecimento dos potenciais do liderado (para ser capaz de reforçar suas capacidades), planejamento do *feedback*, tom de voz e dados de apoio.

Segundo o representante da organização nesta pesquisa, a organização incentiva a aplicação de *feedbacks* de elogio e de redirecionamento (abordados na contribuição conceitual desta pesquisa como positivo e negativo) em momentos distintos, para potencializar o alcance do objetivo desejado. Para aplicação exclusivamente do *feedback* de redirecionamento, o treinamento de funcionários ressalta a importância de o avaliador demonstrar que não está acusando, e aconselha-se a incluir um tom de dúvida, demonstrando que não se sabe o que causou o mau resultado. Já para *feedbacks* de elogio, a organização chama atenção para o fato de que ele é esperado pelos funcionários, que deve ser realizado pessoalmente para potencializar o reconhecimento do funcionário e que deve ser assertivo para que não gere constrangimento ou ciúmes de outros funcionários. A empresa ainda incentiva os gestores a também estarem abertos a opiniões de suas equipes.

5 DISCUSSÃO

Considerando o contexto corporativo exposto nesta pesquisa e os principais benefícios alavancados pela aplicação de metodologias de *feedback*, esta pesquisa descreveu o sistema de avaliação de desempenho de funcionários de uma empresa privada, buscando identificar a existência ou não de sistema de *feedback* e o quanto está em acordo com aspectos levantados pela literatura. Pode-se observar que a empresa em questão apresenta alguns elementos importantes e aspectos que poderiam ser aperfeiçoados em relação à metodologia de *feedback*.

Do ponto de vista da definição de resultados de negócio como ponto de partida para a avaliação de desempenho, fator fundamental defendido por Leme (2015), Missel (2012) e Phoel (2009), é eficiente a proposta da organização de definir as metas corporativas como uma variável dos benefícios do funcionário, uma vez que incentiva o interesse deste no conhecimento e atingimento de tais objetivos. Porém, o desdobramento de tais metas em competências atribuídas para cada cargo não é suficiente para que o indivíduo, como funcionário, tenha visão e conhecimento claros de quais resultados ele deve entregar e atividades que deve cumprir em um determinado período de tempo. De acordo com Brandão, et al (2008), no cenário atual, a organização é capaz de avaliar comportamentos dos funcionários, mas não de mensurar os resultados produzidos a partir de suas condutas.

Como fundamentado por Kluger e DeNisi (1996), para avaliação de resultados, é necessário definir metas claras para cada funcionário, com o apoio de seu gestor, de acordo com o esperado pela organização e com o plano de desenvolvimento individual, para que o colaborador seja de fato incentivado a ter um bom desempenho, contribuindo tanto para o resultado final da organização, quanto para seu desenvolvimento pessoal.

Para avaliação de comportamentos, a Ficha de Competências utilizada na organização é extremamente bem-vinda, uma vez que serve como roteiro estruturado, garantindo imparcialidade na avaliação dos funcionários e consideração de todos os aspectos priorizados pela organização. Como afirmado por Brandão e Guimarães (2001) e por Carbone, Brandão e Leite (2009), é possível avaliar o desempenho do funcionário através da avaliação de competências, sendo estas combinações de conhecimento, habilidade e atitude, assim como tratado pela empresa.

Ainda no que tange à realização da avaliação em si, outros dois elementos devem ser ressaltados: os participantes e a frequência. A avaliação na empresa analisada ocorre apenas no sentido gestor-funcionário. Como discutido por Antonioni (1996) e Rai e Singh (2013) e Antonioni (1996), a utilização de técnicas de *feedback* que contemplam a autoavaliação,

avaliação de pares e avaliação do gestor pelo subordinado pode gerar benefícios para as organizações.

Para a empresa em questão, é positiva a inclusão da autoavaliação, uma vez que não requer capacidade e conhecimento maior do que a observada nos funcionários, e é capaz de forçar o indivíduo a refletir sobre seu desempenho e se familiarizar com a ferramenta de avaliação, tornando-o mais apto a compartilhar e discutir os resultados de suas avaliações no momento de *feedback* com seu líder, ter visão e entendimento de pontos positivos e de melhoria, e aceitar planos de desenvolvimento para correção de comportamentos. Além disso, para a área de gestão da empresa, é possível visualizar qual a discrepância entre a visão do próprio indivíduo e do seu líder, diminuindo chances de avaliações enviesadas, e aumentando o alinhamento entre todos os níveis e departamentos.

Para a avaliação de pares e do gestor pelo subordinado, como explicitado por Missel (2012), é necessário que a organização e os indivíduos pertencentes apresentem determinadas habilidades e nível de maturidade, como consciência, humildade e sabedoria para reconhecer e aceitar de maneira positiva os fatos abordados nas avaliações. Dessa maneira, entende-se que a organização deve considerar a implementação destas avaliações em um futuro próximo, quando estiver segura e madura para tal.

Referente à frequência de avaliação, esta deve ser realizada com o objetivo de oferecer ao funcionário a oportunidade de corrigir seu comportamento, caso necessário (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001; KANG; OAH; DICKINSON, 2005; PHOEL, 2009). Portanto, é fundamental que haja um determinado número de avaliações durante o horizonte de tempo estipulado para cumprimento da meta individual, nas quais seja possível reforçar qual sua meta e o valor desta para a organização, avaliar o desempenho atual do funcionário, quais comportamentos devem ser mantidos, quais mudanças devem ser realizadas e como fazê-las. Além disso, a aplicação de avaliações com períodos muito longos de distância pode influenciar negativamente a garantia do *feedback* descritivo e dirigido para comportamentos (MISSEL, 2012; PRUE; FAIRBANK, 1981), uma vez que o momento da avaliação se distancia consideravelmente do momento do comportamento. Com avaliações e *feedbacks* mais frequentes, alavanca-se a oportunidade do funcionário de atingir seus objetivos e contribuir positivamente para o propósito da organização.

Para capacitar os funcionários a fornecerem e receberem *feedback*, a realização de treinamentos, como priorizado pela empresa, é muito bem-vinda. É fundamental a participação de todos os colaboradores (ANTONIONI; 1996) e deve-se atentar não somente à comunicação de conceitos e realização de atividades práticas, mas à definição e explicação clara e detalhada

de aspectos tratados tanto no material de treinamento, como os pontos chave considerados para aplicação de *feedback*, quanto no processo de avaliação, como as competências avaliadas.

A utilização da Tecnologia da Informação (TI) para suporte de processos organizacionais é imprescindível para o sucesso da organização no atual contexto corporativo, uma vez que facilita a interação do funcionário com o processo, potencializa o funcionamento efetivo de atividades e possibilita troca e registro de informações completas e precisas. Para o processo de avaliação e *feedback*, a existência de uma plataforma tecnológica, na qual cada funcionário tem acesso a informações restritas pessoais, é fundamental para documentação dos dados e construção de análises que potencializem a informação e a interação do indivíduo com o processo.

Se estabelecida tal metodologia, é possível construir uma base estruturada de avaliação, e a aplicação do *feedback*, técnica pela qual o avaliador comunica todos os pontos tratados com o avaliado pode ser descritiva, e não avaliativa, voltada ao comportamento e utilizada como um meio de comunicação contínuo (DEL PRETTE, DEL PRETTE, 2001; DANIELS, 2009; WILLIAMS, 2005; MISSEL, 2012).

6 CONCLUSÃO

Por meio do estudo de caso realizado, foi possível cumprir com o objetivo desta pesquisa de descrever como ocorre a aplicação de *feedback* em uma organização inserida no atual mercado corporativo brasileiro. Com base nos conceitos teóricos levantados e na análise de dados da empresa em questão, foi possível concluir que esta reconhece os benefícios gerados pelo *feedback* e preza pela sua utilização, porém ainda apresenta estrutura metodológica pouco desenvolvida para sustentar sua aplicação.

Como fatores fundamentais para a aplicação efetiva do *feedback*, foi possível destacar para o caso analisado a necessidade de implementar uma metodologia com avaliação não só de competências, mas também de metas específicas individuais, para que se possa analisar não somente comportamentos, mas resultados e aumentar a frequência de avaliação para que seja possível realizar a comunicação mais próxima aos eventos relacionados à ela, sendo assim mais específica e descritiva e gerar possibilidade de correção do desempenho. Além disso, a inserção da prática da autoavaliação e continuidade nos treinamentos relacionados ao tema são fundamentais para tornar gestores e subordinados habilitados e praticantes em proporcionar e receber *feedbacks*.

Dessa maneira, a aplicação contínua e efetiva do *feedback* é capaz de alavancar a motivação dos funcionários, através do alinhamento com os objetivos da organização e do reconhecimento de bons comportamentos e resultados, e potencializar o desempenho dos colaboradores através da correção de comportamentos não desejáveis e aprendizagem. Conseqüentemente, o *feedback* contribui para o alcance dos objetivos e para o sucesso da organização.

6.1 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa descreveu a aplicação da técnica de *feedback* para gerenciamento de desempenho em uma organização. A seleção de apenas uma unidade de análise deve-se à possibilidade de acesso a informações detalhadas e suficientes para cumprimento do objetivo proposto e torna inexecutável a realização de análise comparativa com outros casos reais neste mesmo estudo. Assim, a análise dos resultados foi realizada em comparação com as referências teórico/conceituais abordadas e só deve ser considerada para outras organizações se confirmado índice de correlação nos temas abordados.

Em relação à coleta de dados, foi considerada a visão de um integrante do Departamento de Recursos Humanos da organização analisada, sendo assim suscetível à subjetividade da

opinião pessoal do colaborador, e podendo não corresponder com a visão de outros funcionários da empresa.

6.2 Estudos futuros

Considerando o recorte do presente estudo e a não extensiva revisão de literatura, outros estudos poderiam investigar se há estudos que mostram o atual panorama de sistemas de avaliação de desempenho de organizações e o uso de *feedback* nestes sistemas. Um desdobramento deste estudo poderia incluir a exploração da percepção dos funcionários acerca do sistema de avaliação de desempenho e utilização de técnicas de *feedback*, entendendo qual a concepção compreendida, pontos positivos e negativos na visão do “usuário” do sistema, ou ainda comparar a prática de *feedback* realizada na organização com outros casos reais praticados em empresas correlacionadas.

Além dos estudos de descrição de práticas de avaliação de desempenho e de *feedback*, estudos que proponham e testem uma nova metodologia para aplicação de *feedback* para a organização podem ser relevantes.

REFERÊNCIAS

- ALVERO, Alicia M.; BUCKLIN, Barbara R.; AUSTIN, John. An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 21, n. 1, p. 3-29, 2001.
- ANTONIONI, D. Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. **Organizational Dynamics**, v. 25, n. 2, p. 24-38, 1996.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
- BALCAZAR, Fabricio; HOPKINS, Bill L.; SUAREZ, Yolanda. A critical, objective review of performance feedback. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 7, n. 3-4, p. 65-89, 1985.
- BALCAZAR, F. E. et al. An Objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 10, n. 1, p. 7-37, 1989.
- BEENEN, G.; PICHLER, S.; LEVY, P. E. Self-determined feedback seeking: the role of perceived supervisor autonomy support. **Human Resource Management**, v. 56, n. 4, p. 555-569, 2017.
- GUEY, L. INSTANT MBA: when giving feedback, give criticism between two positives. **Business Insider**, June 2013. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/feedback-between-two-positives-2013-6>>. Acesso em: 13 Mai. 2019.
- BONHOMME, S. **Como dar um feedback efetivo?**: aplique a metodologia M.A.R.C.A. 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/como-dar-um-feedback-efetivo-aplique-metodologia-marca-bonhomme>>. Acesso em: 08 Mai. 2019.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Abingdon: Routledge, 2003.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHOI, E. et al. Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 38, n. 2-3, p. 97-115, 2018.

CYGANCZUK, Marilyn Souza; JUNIOR, Ricardo Mendes; JUNIOR, José Eduardo Pécora. Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação. **Revista GEPROS**, v. 13, n. 1, p. 56, 2018.

DALTON, M. A. Best practices: five rationales for using 360-degree feedback in organizations. In: TORNOW, W.W.; LONDON, M. (Ed.). **Maximizing the value of 360-degree feedback: a process for successful individual and organizational development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. p. 59-77.

DANIELS, A. C. **Oops!**: 13 management practices that waste time and money (and what to do instead). Atlanta: PMP, 2009.

DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. **Performance management**: changing behavior that drives organizational effectiveness. 4th ed. Atlanta: PMP, 2004.

DANIELS, A. C.; POLLAK, S. R. **Bringing out the best in people**: how to apply the astonishing power of positive reinforcement. New York: McGraw-Hill, 2016.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais e habilidades sociais**: vivências para o trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001.

DEL PRETTE; DEL PRETTE; 2017

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

FONSECA, A. **Companhias adotam o feedback contínuo na gestão de pessoas**. 2019. Disponível em: < <https://www.valor.com.br/carreira/6294687/companhias-adotam-o-feedback-contínuo-na-gestão-de-pessoas>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

GHORPADE, J. Managing five paradoxes of 360-degree feedback. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 140-150, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, T. F. **Human competence**: engineering worthy performance. New York: John Wiley, 2007.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

HATTIE, J.; TIMPERLEY, H. The Power of feedback. **Review of Educational Research**, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007.

HENLEY, A. J.; REED, F. D. D. Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 35, n. 3-4, p. 321-335, 2015.

ILGEN, D. R.; FISHER, C. D.; TAYLOR, M. S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, n. 4, p. 349, 1979.

JAMES, T.; SHEPHARD, D. **Presenting magically**: transform your stage presence with NLP. Carmarthen: Crown House Publishing, 2001.

KANG, K.; OAH, S.; DICKINSON, A. M. The Relative effects of different frequencies of feedback on work performance: a simulation. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 23, n. 4, p. 21-53, 2005.

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. **Psychological bulletin**, v. 119, n. 2, p. 254, 1996.

LARSON JR., J. R. Supervisors' performance feedback to subordinates: the impact of subordinate performance valence and outcome dependence. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 37, n. 3, p. 391-408, 1986.

LEE, M. C. C.; IDRIS, M. A.; TUCKEY, M. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. **Human Resource Development International**, v. 22, n. 3, p. 257-282, 2019.

LEME, Rogério. **Feedback-Para Resultados Na Gestao: POR COMPETENCIAS PELA AVALIAÇÃO 360o**. Qualitymark Editora Ltda, 2015.

MISSEL, S. **Feedback corporativo** - como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOON, K. et al. The Effects of social comparison and objective feedback on work performance across different performance levels. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 37, n. 1, p. 63-74, 2017.

MORICAL, K. E. A Product review: 360 assessments. **Training & Development**, v. 53, n. 4, p. 43-48, 1999.

NOLAN, T. V.; JAREMA, K. A.; AUSTIN, J. An Objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19, n. 3, p. 83-114, 1999.

OESTREICHER, C. **Why I never use the “sandwich technique.”**. Potential Unlimited. [S.l.:s.n.], 2013.

PALMER, M. G.; JOHNSON, C. M.; JOHNSON, D. A. Objective performance feedback: Is numerical accuracy necessary?. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 35, n. 3-4, p. 206-239, 2015.

PARO, P.; CAETANO, R.; GEROLAMO, M. Empresas Humanizadas: Resultados preliminares da pesquisa. 1.ed. 2019. Disponível em:<<https://materiais.growww.io/humanizadas>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

PETTY, A. Why I hate the “sandwich” technique for delivering feedback. 2009. Disponível em:<<https://artpetty.com/2009/05/07/why-i-hate-the-sandwich-technique-for-delivering-feedback/>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

- PHOEL, C. M. **Feedback that works**. 2009. Disponível em:<<https://hbr.org/2009/04/feedback-that-works>>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- PRUE, D. M.; FAIRBANK, J. A. Performance feedback in organizational behavior management: a review. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 1981.
- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do indizível ao dizível. In: SIMSON, O.R.D.M.V. **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.
- RAI, H.; SINGH, M. A Study of mediating variables of the relationship between 360 feedback and employee performance. **Human Resource Development International**, v. 16, n. 1, p. 56-73, 2013.
- ROMANELLI, G. A Entrevista antropológica: troca e alteridade. In: ROMANELLI, G.; BIASOLI-ALVES, Z.M.M. (Org.). **Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa**. Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998.
- SCHAIBLE, T. D.; JACOBS, A. Feedback III: sequence effects: enhancement of feedback acceptance and group attractiveness by manipulation of the sequence and valence of feedback. **Small Group Behavior**, v. 6, n. 2, p. 151-173, 1975.
- SCHEEFFER, Ruth. **Teorias de aconselhamento**. São Paulo: Atlas, 1986.
- SCHWARZ, R. The “sandwich approach” undermines your feedback. **The Harvard Business Review**, Apr. 2013.
- SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de pesquisa em psicologia**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- SOMMER, K. L.; KULKARNI, M. Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. **Human Resource Development Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 177-201, 2012.
- STAKE, R. E. **A Arte da investigação com estudos de caso**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian; Serviço de Educação e Bolsas, 2007.
- STONE, D. L.; GUEUTAL, H. G.; MCINTOSH, B. The Effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy 1. **Personnel Psychology**, v. 37, n. 3, p. 487-506, 1984.
- SULZER-AZAROFF, B.; MAYER, G. R. **Behavior analysis for lasting change**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1991.
- SWAIN, Geoffrey R. et al. Three hundred sixty degree feedback: program implementation in a local health department. **Journal of Public Health Management and Practice**, v. 10, n. 3, p. 266-271, 2004.

SWAIN, G. R. et al. Three hundred sixty degree feedback: program implementation in a local health department. **Journal of Public Health Management and Practice**, v. 10, n. 3, p. 266-271, 2004.

TITTELBACH, D.; FIELDS, L.; ALVERO, A. M. Effects of performance feedback on typing speed and accuracy. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 27, n. 4, p. 29-52, 2008.

TORNOW, Walter W.; LONDON, Manuel. **Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development**. Jossey-Bass Publishers, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104, 1998.

VANSTELLE, Sarah E. Performance on a data entry task when participants receive three different types of graphic feedback. 2012.

WILDER, D. A.; AUSTIN, J.; CASELLA, S. Applying behavior analysis in organizations: organizational behavior management. **Psychological Services**, v. 6, n. 3, p. 202, 2009.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!:** uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEFERINO, A. M. B.; DOMINGUES, R. C. L.; AMARAL, E. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 31, n. 2, p. 176-179, 2007.