



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: USO DO *FEEDBACK* NAS ORGANIZAÇÕES

Rodrigo Scherer Reitz – UNIUV¹

Professor Orientador: Rafael Gregório Jaworski²

Modalidade de Apresentação: comunicação oral

INTRODUÇÃO

A todo momento somos avaliados, temos nosso desenvolvimento avaliado desde bebês e, ao adentrarmos na idade escolar, nossa avaliação passa a ser representada por notas, que comprovam nossa possibilidade de avanço escolar. Depois de adultos e partícipes do universo corporativo, nossa avaliação passa a ser realizada de forma sistematizada, com objetivos focados em resultados e, conseqüentemente, em lucro. Da mesma forma, no decorrer de todo nosso transcurso, também recebemos (e damos) muitos *feedbacks*, aqui considerados como sendo uma extensão da avaliação do desempenho e ferramenta de grande importância. Saber dar *feedback* é um desafio tão grande quanto saber receber, pois trata-se de um processo avaliativo por parte de quem oferece, e a capacidade de trabalhar, muitas vezes, com a frustração, daquele que o recebe. Ser capaz de fazer uma leitura das outras pessoas não é uma habilidade inata, e sim, algo que precisa ser desenvolvido. Em geral, tanto pessoas quanto organizações relutam em acreditar que dar *feedback*, principalmente positivo, seja, de fato, mais importante do que dar *feedback* corretivo, pois é natural que o ser humano seja mais rápido em apontar os erros dos outros e mais lento em reconhecer seus acertos. Há muito se tem falado na prática do *feedback*, mas poucas empresas a utilizam, dessa forma, pesquisar essa temática torna-se relevante, pois é possível comprovar, por meio de pesquisa bibliográfica, que os resultados podem ser positivos, especialmente na melhoria do relacionamento interpessoal. De acordo com a literatura atualizada, o uso do *feedback* nas empresas pode trazer grandes benefícios, quando utilizado como ferramenta com o objetivo de auxiliar na melhoria do desempenho do colaborador. Diante do exposto, esta pesquisa tem como foco responder ao seguinte questionamento: de que forma as organizações podem se beneficiar do uso do *feedback* como ferramenta de gestão? E, por objetivo, mostrar como o *feedback* pode auxiliar as empresas a ter colaboradores mais engajados e que buscam o crescimento profissional e pessoal, bem como conhecer a teoria e conceitos da avaliação do desempenho e do *feedback*; compreender a importância do *feedback* nas organizações e as formas corretas do seu uso.

METODOLOGIA

Neste estudo utilizou-se, como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica, quando foi possível acessar um acervo de pesquisas já existentes, em meio físico e eletrônico, buscando contrapor essas teorias, com vistas ao desenvolvimento de um novo olhar sobre a temática.

¹ Acadêmico do 8º semestre do Curso de Administração da Uniuv. E-mail: adm.rodrigo.reitz@uniuv.edu.br

² Professor da UNIUV; graduado e mestre em Administração E-mail: rafaeljaworski@uniuv.edu.br



REFERENCIAL TEÓRICO

As pessoas ingressam nas empresas por vários motivos, que vão desde ter uma ocupação remunerada até almejar a possibilidade de crescimento profissional e alcançar altos salários, dessa forma, independente do tamanho da empresa, ela deve ter uma organização que possibilite ao colaborador o crescimento desejado, desde que esse desejo venha ao encontro dos anseios da empresa. Dessa forma, faz-se necessário esclarecimentos sobre a empresa, em termos gerais, ao contratar um colaborador, as metas, objetivos, cultura e, principalmente, o que a empresa espera do colaborador, pois é de extrema importância a adaptação do colaborador aos paradigmas da empresa. A avaliação do desempenho não é uma prática nova, entretanto, devido às rápidas mudanças na sociedade, sempre surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro das organizações, muitas vezes ocorre a redução dos colaboradores, sem que isso altere os resultados esperados, e a decisão de quem fica e quem não fica pode partir dos resultados obtidos junto à avaliação do desempenho, que deve ser uma prática contínua, para que gere tais subsídios. Lacombe e Heilborn (2010) relatam que, de certa forma, a avaliação sempre existe dentro das organizações, inicialmente de forma informal, pois a todo momento os colaboradores estão sendo avaliados, seu trabalho é mensurado e comparado ao desenvolvido por outros membros da equipe. Os autores relatam que existe uma necessidade latente nas organizações, do desenvolvimento de planos de avaliação, saindo da informalidade e passando a dar direcionamento às funções, com vistas às metas da empresa. Quando institucionalizada, a avaliação proporciona maior segurança, tanto para o colaborador, que saberá com exatidão o que a organização espera do seu desempenho, quanto para a empresa, que terá parâmetros de cobrança de desempenho individual. De acordo com Motta (2005), a avaliação do desempenho nas organizações é um instrumento essencial para que elas possam analisar os processos de trabalho, bem como as metas previamente estabelecidas junto aos colaboradores. A avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos colaboradores, avalia posturas, aponta desvios e dificuldades, além de promover incentivos, por meio do uso de *feedbacks*. A palavra *feedback*, embora sendo de origem estrangeira, já faz parte do rol de termos técnicos utilizados nas organizações. Sua origem vem do inglês, que literalmente quer dizer 'comentário'. Padilha (2019) define como realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. São duas as principais áreas que utilizam essa terminologia: psicologia e administração. Em administração, utiliza-se quando é dado um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado, tendo em vista a sua melhoria. Em psicologia, é descrito como retroação ou devolutiva, uma vertente da comunicação interpessoal que pode servir para minimizar conflitos entre indivíduos (PADILHA, 2019). Em termos gerais, o *feedback* pode ser oferecido de maneira formal e informal, dependendo se a empresa possui ou não um plano de avaliação de desempenho, quando existe uma programação avaliativa o *feedback* se dá de forma formal e organizada; em empresas de médio e pequeno porte, que não possuem um setor de RH estruturado e organizado, nem desenvolvem um plano de avaliação de desempenho, o *feedback* será oferecido de forma informal, por meio de conversas cotidianas. Na literatura existente, localizaram-se quatro tipos de



feedback: positivo; corretivo; insignificante e ofensivo.

Em relação ao momento ideal para oferecer o *feedback*, de acordo com a composição e organização da empresa, o gestor tem várias formas de dar um *feedback*: após a Avaliação de Desempenho; pessoalmente; por mensagem eletrônica; por mensagem de celular (*whatsapp*); ou por contato telefônico (KENOBY, 2018). As organizações que se utilizam de alguma ferramenta formal para avaliação do desempenho de seus colaboradores, por consequência utilizarão alguma forma de *feedback*, que também deverá ser oferecido de maneira formal. Já nas organizações (em geral de pequeno porte) que não utilizam nenhuma ferramenta formal, certamente utilizarão de meios informais para oferecer *feedback*, resultante de processos de observações, ou tentativa e erro. Tanto formal quanto informalmente, o *feedback* torna-se um instrumento de melhoria de processos e serviços, que pode ser utilizado como forma de promoção, assim como uma forma de melhorar o desempenho das equipes, identificando falhas no processo. Em termos gerais, o resultado da avaliação institucional deve ser analisado seguindo uma hierarquia, sempre que possível, haja vista que os programas de avaliação apresentavam a tendência de enfatizar traços, habilidades e deficiências dos colaboradores, dessa forma, os superiores diretos tornam-se mais indicados para compreender e interpretar os resultados, uma vez que conhecem seus subordinados de forma direta (LEME, 2015) Esta pesquisa encontra-se em construção, posteriormente serão analisados os profissionais que são mais indicados para oferecer *feedback*; também será apresentado um modelo de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- KENOBY. **Tipos de *feedback***: saiba quais são e quando utilizá-los. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-feedback/>. Acesso em: 1 ago. 2018.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°**: guia prático para gestores do 'dar e receber': feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
- MOTTA, C. C. **Avaliação de desempenho**. (Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília – UniCEUB). Brasília, DF: UniCEUB, 2005.
- PADILHA, A. **Significado de *feedback***. Disponível em: <https://www.significados.com.br/feedback/>. Acesso em: 13 ago. 2019.