

# **A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADO NAS ORGANIZAÇÕES DA ZONA DA MATA MINEIRA**

Daniel de Souza Ferreira <sup>1</sup>.

## **RESUMO**

Ferreira, Daniel de Souza. **A Importância do *Feedback* no Processo de Avaliação de Desempenho nas Organizações da Zona da Mata Mineira.** Ponte Nova, 2012.

Embora o *feedback* no processo de avaliação de desempenho seja direito dos colaboradores na organização, observa-se que esta prática não é comum de ser vista no ambiente empresarial das organizações localizadas na região da zona da mata mineira. Este artigo analisou a importância da entrevista devolutiva nos processos de avaliação de desempenho realizados nas organizações.

Palavras-chave: *feedback*; desenvolvimento, talentos; competências; vantagens.

---

\*<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova – FUPAC.

Graduando em MBA de Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde – UNIVIÇOSA.

## Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
3	METODOLOGIA .....	7
3.1	Delineamento da Pesquisa .....	7
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	9
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	13

## 1 INTRODUÇÃO

O Processo de Avaliação de Desempenho existe nas organizações para evidenciar aos colaboradores que o desempenho da organização está diretamente relacionado ao desempenho dos colaboradores e à medida que as metas e resultados operacionais são alcançados, se faz necessária a existência de um mecanismo do qual vise medir a parcela de contribuição de cada colaborador e/ou grupo para a obtenção dos resultados organizacionais. Ainda no tocante à gestão de desempenho, se constatado a existência de uma participação positiva e efetiva no processo por parte do colaborador, o mesmo poderá ser beneficiado com progressões na carreira ou aumentos de caráter compensatório.

O processo de avaliação de desempenho realizado pelas instituições da zona da mata mineira tem sido praticado devido o surgimento de um cenário de extrema competitividade na qual as empresas estão inseridas. De uma maneira direta as empresas adeptas desta ferramenta estimulam o cumprimento das metas oferecendo benefícios aos colaboradores cujo estejam nivelados aos planejamentos estratégicos empresariais. Por consequência, as empresas visam suas manutenções nos cenários com maiores vantagens competitivas que as concorrentes não praticantes do processo de gestão de desempenho.

Devido esta cultura de mensurar o desempenho dos colaboradores na instituição, as organizações, tendem a aprimorar o processo de recrutamento e seleção dos indivíduos. Tal aprimoramento visa atrair e capacitar pessoas das quais sejam mais flexíveis às práticas de avaliação de desempenho.

É preciso construir uma força de trabalho que tenha habilidade para conseguir êxito competitivo e que não possa ser protamente copiada por outros. Isso é obtido através de práticas de recrutamento e treinamento e, de cultura focada nos resultados traçados (PFEFFER, 1994).

Recrutar, desenvolver e promover oportunidades de carreira para pessoas capazes de gerenciar inovações parece ser a principal lacuna nas estratégias das empresas (PFEFFER, 1994).

As empresas da zona da mata mineira têm dispensado extrema preocupação com estes assuntos, dessa forma a avaliação de desempenho tornou-se uma prática importante do planejamento empresarial, a fim de estimular o alcance dos resultados através de práticas compensatórias. Outro ponto importante é que as empresas através dos resultados da avaliação de desempenho de um indivíduo poderá promover o desenvolvimento profissional do mesmo, treinando-o e capacitando-o, caso tenha sido constatado uma insuficiência nos rendimentos na avaliação de desempenho.

Muito se tem falado do processo de avaliação de desempenho, mas observa-se que os mecanismos posteriores ao processo não se encontram tão evidenciados como o inicial da avaliação propriamente dita, pouco se tem falado em relação a realização de práticas do *feedback* por parte dos gestores das organizações aos colaboradores envolvidos no processo de gestão de desempenho.

Uma avaliação gera expectativa e ansiedade no avaliado. A devolutiva é o momento de apresentar os resultados ao avaliado e da utilização do “*feedback* para resultados”, discutindo questões específicas, de interesse da empresa e do colaborador para atingir as metas organizacionais e, porque não, as pessoais (LEME, 2007).

Para tanto, o *feedback* exerce um papel de extrema importância na gestão de desempenho das organizações, capaz de garantir o desenvolvimento contínuo do colaborador na rotina operacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma empresa de grande porte vive mudanças organizacionais constantes, estas mudanças devem garantir vantagens competitivas diante as de mesma segmentação. Essas vantagens partem do pressuposto de que o desempenho de uma organização é diretamente influenciado pelas competências técnicas de seus colaboradores. Dessa forma a organização deve ponderar que o colaborador, mesmo estando em processo de avaliação de seu desempenho, deverá evidenciar suas motivações, percepções e expectativas para com a empresa.

Segundo Nadler e Tushman (1994), a função primordial da alta gerência é projetar, construir e operar organizações que funcionem eficientemente, porque a organização tem como principal objetivo ser um mecanismo econômico criado para alcançar resultados que não poderiam ser alcançados por indivíduos que trabalhassem isoladamente.

As preocupações advindas desses fatores estipula a existência de um departamento cuja finalidade é o de gerir as pessoas dentro de uma organização da melhor maneira possível objetivando o cumprimento das metas.

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e se mesclam com as estratégias e práticas dos próprios empregados (FISCHER, 1988, p. 20).

Observa-se que embora seja expressiva a consideração das pessoas na organização para o alcance dos resultados, faz-se necessário também uma gestão das competências e habilidades dessas pessoas constituintes do grupo de um modo sério e efetivo.

A gestão de competências é uma prática de gestão que visa aumentar o desempenho global da corporação, através do incremento do desempenho individual de seus empregados. Para tanto, busca-se a identificação de fatores que levam os indivíduos a se diferenciarem quanto ao produto de seu trabalho, resultados, *outputs* ou de fatores relativos à formação pessoal, qualificação, *inputs* (CONDE, 2001, p. 63).

A gestão de competências promove um nivelamento do desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial, pois através do sistema de avaliação a organização é capaz de acompanhar os resultados individuais e coletivos dos colaboradores, sem esse sistema de avaliação, tornar-se-ia impossível a realização desse acompanhamento.

Para Leme (2007) “*feedback* significa, apenas, INFORMAÇÃO”.

O processo de avaliação de desempenho se encerra no momento em que o gestor evidencia ao colaborador informações sobre seu desempenho na organização, para que posterior sejam propostas melhorias do indivíduo, caso houver e/ou promover estratégias de treinamento e capacitação profissional objetivando assim a concretização da inserção do indivíduo nas práticas organizacionais.

Assim DEVE ser o *feedback* entre os interlocutores. O gestor deve transmitir uma informação precisa e cabe ao colaborador que receber a informação compreender que esta tem por objetivo que ele atinja os objetivos organizacionais, interpretá-las e agir (LEME, 2007).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A classificação quanto aos fins busca determinar o tipo de pesquisa de acordo com o resultado final que ela deseja alcançar; sua lógica, portanto, está baseada no objetivo geral que o pesquisador busca atingir ao realizar suas atividades. Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista (VERGARA, 2000).

A tipificação da pesquisa realizada neste artigo é a de caráter exploratório.

Lakatos, Marconi (2001) consideram que a pesquisa exploratória deve estar voltada para a formulação de questões ou de problemas de investigação, que aumentem a familiaridade do pesquisador com o assunto, desenvolver hipóteses sobre o tema pesquisado e modificar ou esclarecer conceitos.

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa deste artigo é caracterizada como bibliográfica, e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é um meio de formação de conhecimento e busca o domínio de um determinado tema, podendo inclusive ser produzida para um trabalho científico original (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Por fim, outro meio de pesquisa utilizado na elaboração deste trabalho foi o estudo de caso, que investiga um fenômeno que acontece em um contexto da vida real e é caracterizado como um estudo detalhado de uma ou poucas unidades ou objetos.

Normalmente é utilizado em fases iniciais de pesquisa, para estabelecer hipóteses ou reformular problemas e, embora possua grande profundidade em

termos da situação pesquisada, estimule novas descobertas, seja simples e enfatize a análise da totalidade, suas conclusões não podem ser generalizadas (DENCKER, 2000; RAUEN, 2002).

Visando agregar valor ao artigo, análise de casos empresariais da região da zona mata mineira foram realizados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos elementos primordiais no que tange o desenvolvimento do indivíduo na organização é a avaliação constante de seus resultados. A ferramenta de avaliação é o principal mecanismo para alinhar o resultado obtido às expectativas organizacionais. Para que isso ocorra de maneira correta, se faz necessária a realização da entrevista devolutiva do gestor ao colaborador avaliado.

Observa-se que as empresas da região da zona da mata mineira não possuem o hábito de evidenciar aos colaboradores os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho. Um processo de avaliação de desempenho eficaz tem o seu término no momento em que os colaboradores avaliados conhecem o modo pelo qual estão trabalhando sob a percepção dos gestores e colegas.

Atualmente as empresas não oferecem aos colaboradores o *feedback* de suas avaliações, com isto os gestores se esquecem que esta ferramenta é referência para o desenvolvimento organizacional e dos colaboradores.

A inexistência da entrevista devolutiva no processo de gestão de desempenho na região faz com que os indivíduos avaliados não identifiquem as limitações das quais devem ser aprimoradas garantindo-lhes melhores resultados no processo.

Outro item observado foi o despreparo dos profissionais envolvidos no processo de avaliação de desempenho nas organizações. Por parte dos gestores, visto a incapacidade de fornecer resultados sem expressar os sentimentos e percepções próprias no momento da entrevista devolutiva e por partes dos avaliados, quanto à incapacidade de ver os pontos negativos como pontos dos quais devem ser melhorados e desenvolvidos. Essas limitações indicam a precariedade no processo inviabilizando uma correta gestão de desempenho cujo visa à melhoria contínua dos indivíduos e da organização.

O sistema de gestão de desempenho realizado pelos gestores das organizações é passível de discussão quanto aos métodos finais, pois a ausência do *feedback* impossibilita que as empresas alcancem a desejada vantagem competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo preocupou-se em apresentar a importância do *feedback* nas organizações, delineando um contexto no qual identifica que o sistema de avaliação de desempenho se finda no momento da entrevista devolutiva e que esta ferramenta é capaz fazer o indivíduo identificar suas características e compará-las as desejáveis pela empresa.

Embora o sistema de avaliação de desempenho funcione a fim de garantir a evolução do indivíduo e organização, a não existência da entrevista devolutiva no processo torna a ferramenta ineficaz ao que se destina. Sem orientação sobre os pontos fortes e fracos, o indivíduo avaliado não buscará a melhoria continuada por não ter as informações capazes de identificar quais as competências deverão ser aperfeiçoadas.

O planejamento do processo de gestão de desempenho deverá ser mais bem estruturado a fim de garantir que o métodos de avaliação dos resultados termine no momento em que todos os colaboradores receberem por parte dos gestores o *feedback* sobre as avaliações realizadas no período.

De nada adianta a empresa com a gestão de desempenho, vislumbrar maior vantagem competitiva em relação ao ambiente externo se o ambiente interno está passível de melhorias devido às falhas no processo das quais limitam o desenvolvimento das competências individuais na organização. A entrevista devolutiva busca informar os indivíduos a cerca dos aspectos fortes que precisam ser mantidos e os aspectos fracos que precisam ser melhorados a fim de garantir melhores resultados à organização.

Além de um levantamento eficaz das falhas e comunicá-las de modo correto através do *feedback*, faz-se necessário um acompanhamento da evolução do indivíduo na organização a fim de identificar se os problemas detectados no processo estão sendo resolvidos dentro da proposta desenvolvida na gestão de desempenho.

Treinamentos quanto ao processo de oferecer e receber *feedback* deverão ser desenvolvidos nas organizações, para que tanto os avaliadores quanto os avaliados saibam qual é o comportamento adequado dos mesmos no momento em que a entrevista devolutiva acontecer.

Este trabalho abre perspectivas de estudos à cerca da gestão de desempenho e treinamento das pessoas com relação ao *feedback* no processo de avaliação, uma vez que a literatura pouco fornece dados sobre o comportamento ideal de todos os envolvidos no momento de dar e receber *feedback*.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

\_\_\_\_\_. **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, 2007.

NADLER, D.A., TUSHUMAN, M.L. **Projetos de organização com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas**. In: Nadler, D.A. et. al. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FISCHER, A.L. **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.