

## ANÁLISE DO FEEDBACK NA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PERSPECTIVAS DO AVALIADO E DO AVALIADOR EM UMA ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Egmar Aparecida de Souza, Marinaldo De Almeida Cunha  
PUC PR- Pontifícia Universidade Católica do Paraná

### Resumo

#### Resumo

Cada vez mais, as organizações buscam melhores resultados, contudo, para alcançá-los, são necessárias as pessoas. A avaliação do desempenho é uma ferramenta que pode auxiliar no alcance dos objetivos. Analisar as percepções dos avaliados e avaliadores é importante, pois, conforme se vê na literatura, o feedback é insuficiente, e a entrevista de avaliação do desempenho não é sempre realizada. Neste estudo, utilizou-se questionário desenvolvido na plataforma Google Docs, com o envio do link do formulário por meio de e-mail ou do aplicativo whatsapp. Na organização estudada, é possível criar estratégias para melhorar as perspectivas dos envolvidos na avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho. Feedback. Desenvolvimento.

#### Abstract

Companies have been increasingly looking forward better results, however, people are needed in order to reach such results. A performance assessment is a tool which can be useful for achieving goals. It is important to analyze the perceptions of the people who assess and people who are assessed. According to the literature, feedback is insufficient, and the performance assessment interview is not always carried out. In

this study, a questionnaire developed on Google Docs was used, whose link was sent via e-mail or WhatsApp. It is possible to create strategies to improve the perspectives of the ones whose performance was assessed in the organization of the study.

Keywords: Performance Assessment. Feedback. Development.

## Introdução

A organização é um ente criado para fornecer bens e/ou serviços, desse modo, atende ao ambiente no qual está localizada (DE RÉ; DE RÉ, 2010), e funciona por meio das pessoas (CHIAVENATO, 2010) que trabalham em conjunto para atingir objetivos (JONES; GEORGE, 2008). Essas pessoas constroem a missão e a visão, definem valores, e todos esses itens são necessários para desenvolver objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2010).

Avaliar tudo o que ocorre faz parte da natureza humana em diversos ambientes, inclusive no ambiente organizacional. Considerando o contexto de constantes mudanças no mundo globalizado, é de extrema importância avaliar o desempenho de cada pessoa (CHIAVENATO, 2010). Para atingir os objetivos estratégicos e alcançar o sucesso, as organizações precisam apoiar-se em sua força de trabalho, então, surge a preocupação com o desempenho humano (LUCENA, 1992).

A gestão do desempenho é um processo que busca alinhar o desempenho dos colaboradores com as metas organizacionais. Já a avaliação de desempenho é parte do processo mencionado (IVANCEVICH, 2008). “[...] A avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.” (CHIAVENATO, 2010, p. 241).

Há questões fundamentais na avaliação de desempenho, tal como expõe Chiavenato (2010, p. 241):

1 Por que avaliar o desempenho? 2 Qual o desempenho que deve ser avaliado? 3 Como avaliar o desempenho? 4 Quem deve fazer a avaliação do desempenho? 5 Quando avaliar o desempenho? Como comunicar a avaliação do desempenho?

A avaliação de desempenho possui etapas a serem seguidas: estabelecer padrões de desempenho e critérios; estabelecer quando avaliar, com qual frequência, e quem avaliará; avaliadores devem coletar dados do desempenho dos seus avaliados; avaliar o desempenho dos avaliados; discutir a avaliação com o avaliado; e tomar decisões e arquivar a avaliação (IVANCEVICH, 2008).

Após a avaliação de desempenho, faz-se necessário um feedback ao avaliado – “[...] momento do feedback na devolutiva de uma avaliação” (LEME, 2007, p.13).

Em um sistema de avaliação de desempenho, é necessária a comunicação entre avaliado e avaliador a respeito do desempenho, e um item que visa a facilitar essa comunicação é a entrevista de avaliação de desempenho, de modo individual com cada avaliado, para discutir a avaliação e definir objetivos para os períodos seguintes (IVANCEVICH, 2008).

Peixoto e Caetano (2013) mencionam um estudo realizado em uma organização cujo sistema de avaliação tinha como requisito entrevista de feedback. Foi constatado que:

41% dos empregados fizeram uma entrevista de avaliação com duração inferior a 15 minutos e apenas 19% realizaram uma entrevista com duração superior a 20 minutos, enquanto 15% tiveram conhecimento formal da avaliação sem fazer entrevista com o avaliador. (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 548)

Jones e George (2008), convergindo com Peixoto e Caetano (2013), mencionam que a avaliação de desempenho pode ser feita sem feedback, contudo, gerentes com bom senso concedem feedback porque o processo pode contribuir para a motivação e o desempenho do funcionário.

Newstrom (2008), por sua vez, menciona que há gerentes que fornecem feedback de modo insuficiente, argumentando que estão ocupados, que seus funcionários já

conhecem seus níveis de desempenho, ou relutam em partilhar as notícias não tão boas por terem receio de reações negativas que possam surgir.

Existem itens a serem melhorados na avaliação de desempenho: “divulgação de metas antes da realização dos resultados mensais; melhor definição do padrão para avaliação do segmento ‘pessoas’; fornecimento constante de feedback.” (BODART; FERREIRA; SANTOS, 2015, p. 115).

Estabelecer um ciclo de conversas incentiva um contato maior entre gerência e subordinados, abrindo espaço para feedbacks construtivos e desenvolvimento de competências e habilidades. [...] Ao entender o seu papel na organização, o funcionário se sente mais engajado e motivado a atingir seus objetivos individuais. (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014, p. 52)

Observa-se que a entrevista de feedback pode motivar o funcionário, no entanto, há gerentes que fornecem feedback de modo insuficiente. Há várias oportunidades de melhoria, como, por exemplo, divulgar as metas antes da avaliação de desempenho, aumentar a frequência de feedbacks, entre outras. Este estudo pretende analisar quais são as perspectivas dos avaliados e avaliadores sobre o feedback na entrevista de avaliação do desempenho realizada em 2018, referente ao período avaliativo de 2017, em uma organização pública localizada na cidade de Curitiba/PR.

## Hipótese e/ou pressupostos

Acredita-se que na organização estudada haverá, como resultado dos questionários respondidos pelos avaliados, escassez de feedback e ausência de uma conversa antes da avaliação de desempenho com a apresentação dos resultados a serem alcançados.

Em relação aos questionários respondidos pelos avaliadores, os resultados podem ser: ausência de feedbacks frequentes, ou desconhecimento da importância do feedback.

## Justificativa

Os colaboradores de uma organização são imprescindíveis para a conquista da visão organizacional. Nota-se que a estratégia comumente adotada para bons resultados é a mensuração do desempenho individual por meio da avaliação do desempenho, sendo que a soma dos desempenhos individuais resulta no desempenho organizacional.

Defende-se, assim, a importância da avaliação de desempenho com feedback na entrevista de avaliação, ainda que se encontre na literatura informações sobre casos de avaliação de desempenho sem feedback. Desse modo, este estudo é importante para obter as perspectivas dos avaliados e avaliadores sobre o feedback na entrevista de avaliação do desempenho.

## Objetivo geral

Analisar quais são as perspectivas dos avaliados e avaliadores sobre o feedback na entrevista de avaliação do desempenho realizada em 2018, referente ao período avaliativo de 2017, em uma organização pública localizada na cidade de Curitiba/PR.

## Objetivos específicos

- Pesquisar sobre os temas: avaliação de desempenho, gestão e avaliação do desempenho, e avaliação do desempenho no Brasil e na Administração Pública;
- Aplicar questionários para conhecer a percepção dos avaliados e dos avaliadores em relação à etapa do feedback na avaliação de desempenho realizada em 2018;
- Tabular e analisar os dados considerando o referencial teórico;
- Apresentar os resultados considerando a teoria apresentada;
- Elaborar sugestões de melhoria ou utilizar o estudo como um exemplo de benchmarking.

Análise do feedback na entrevista de avaliação do desempenho: perspectivas do avaliado e do avaliador em uma organização da administração pública

O feedback é um item integrante da avaliação de desempenho, desse modo, para dar continuidade a esta pesquisa, faz-se necessário conhecer um pouco mais sobre o assunto. Por esse motivo, os itens a seguir apresentam informações sobre o histórico da avaliação de desempenho, gestão e avaliação do desempenho, e avaliação do desempenho no Brasil e na Administração Pública.

## Avaliação de desempenho: um breve histórico

Lucena (1992) defende que todas as ações do homem são objetos de avaliação, e que resultam em consequências positivas ou negativas. Há o exemplo dos jesuítas que viajavam para suas missões religiosas e eram avaliados por meio da avaliação da Igreja Católica. No ambiente empresarial, existem as avaliações internas, avaliações externas, e avaliações aplicadas aos recursos humanos – que são parte do processo de recrutamento e seleção, admissão, demissão –, sendo esses alguns exemplos.

A mesma autora relata que as Corporações Militares e o Estado (Administração Pública) foram pioneiros no desenvolvimento de critérios de avaliação; no entanto, houve a adoção de tais experiências sem o devido ajuste fino para o mundo empresarial. A qualidade da gerência é um fator crítico para administrar o negócio e liderar o processo de mudança para atender as expectativas do mercado. Ainda, a autora afirma que o Brasil possui um quadro confuso:

[...] todos os estágios de desenvolvimento, em todos os campos de atuação – do mais arcaico ao mais avançado; - todos os modelos de organização e de modelos de gestão – do mais autoritário e paternalista, ao mais aberto e participativo; - estágios de desenvolvimento diferenciados dentro de uma mesma empresa – setores avançados e setores obsoletos; - modelos de Avaliação de Desempenho também diferenciados – dos mais tradicionais aos mais modernos. (LUCENA, 1992, p. 39)

Sekiou et al. (2001) discorrem sobre o histórico da avaliação de desempenho, citando que, na Idade Média, para obter o título de mestre era obrigatória a realização de uma

obra prima. A utilização de régua coloridas, no século XIX, tinha como função informar ao trabalhador seu desempenho, que podia variar de medíocre a excelente. No final do mesmo século, Taylor verificou a ausência de critérios objetivos para saber se houve um bom dia de trabalho e, por esse motivo, foi desenvolvida uma teoria, e por meio dela defendeu-se que a avaliação de desempenho deveria ser racional para saber quais trabalhadores tinham habilidades específicas para cada tipo de trabalho.

Sekiou et al. (2001) relatam, também, a utilização da avaliação de desempenho no exército durante a Primeira Guerra Mundial. Informam, contudo, que somente após a Segunda Guerra Mundial os psicólogos perceberam a relevância do tema para desenvolver critérios e técnicas a fim de avaliar o trabalho dos indivíduos. Segundo os autores, o mundo contemporâneo

[...] insiste na superação das qualidades pessoais e na busca de excelência. O bom desempenho impõe-se enquanto condição sine qua non da sobrevivência de toda a organização. Por tabela, os empregadores procuram observar e determinar o desempenho dos seus trabalhadores. A avaliação do desempenho processa-se, na maioria dos casos, sem que tenham determinado as metas ou resultados a atingir para os trabalhadores. (SEKIOU et al., 2001, p. 362)

Observa-se que Lucena (1992) e Sekiou et al. (2001) relatam o histórico da avaliação e apontam oportunidades de melhoria, tais como: a falta de ajuste necessário para o mundo empresarial (LUCENA, 1992), e a ausência de comunicação aos empregados sobre as metas que precisam ser atingidas (SEKIOU et al., 2001).

## Gestão e avaliação do desempenho

Leme e Sinachi (2017) procuram definir os seguintes conceitos, porque alegam a existência de equívocos entre eles: avaliação de desempenho, avaliação de competência, resultados. Desse modo, indicam que desempenho é desempenhar algo ou uma meta. Quando se utiliza o termo avaliação de desempenho, por sua vez, trata-se de avaliar se a meta combinada anteriormente foi cumprida.

A avaliação de competência, então, consiste em avaliar competências técnicas e comportamentais necessárias para a execução do trabalho e alcance das metas acordadas. Resultado diz respeito ao quanto foi atingido das metas, ou seja, algo que não pode mais ser alterado, pois o termo resultado tem como significado fim (LEME; SINACHI, 2017). Os autores defendem que avaliação de competências não é avaliação de resultados, e utilizam o conceito a seguir para gestão do desempenho:

Identificar as causas existentes entre as expectativas dos resultados a serem alcançados e o que efetivamente está sendo realizado, agindo proativamente nos fatores que são a causa do desempenho não adequado, transformando os problemas em oportunidades de melhoria. (LEME; SINACHI, 2017, p. 25)

Há possíveis objetivos a serem atingidos por um sistema de avaliação formal bem elaborado: desenvolvimento; motivação; inventários de qualificações e planejamento de recursos humano; comunicações por meio de feedbacks; justificativa legal para promoções, transferências, recompensas e demissões; validação ferramentas de seleção, entre outros subsistemas de gestão de Recursos Humanos (IVANCEVICH, 2008).

A avaliação de desempenho deve ponderar quatro elementos: “o avaliado, o avaliador, o julgamento (do desempenho), o avaliador e o contexto (no qual os comportamentos ocorrem)” (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 531). É relevante observar que o julgamento é referente ao desempenho. Existem quatro etapas: planejamento e preparação da avaliação; observação do desempenho; concessão de feedback e planejamento do futuro; e implementação de decisões gerenciais.

[...] é essencial garantir que as medidas utilizadas para avaliar o desempenho sejam: objetivas, relacionadas com a função, baseadas em comportamentos e objetivos específicos no âmbito do controle do colaborador e comunicadas a ele antecipadamente. (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 547)

É importante que toda pessoa receba feedback: “[...] receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções.” (CHIAVENATO, 2010, p. 242). Entende-se que a avaliação de desempenho beneficia ambos organização e colaborador.

Conforme Jones e George (2008, p. 431) explicam, “[a] avaliação de desempenho e o feedback contribuem para a gestão efetiva de recursos humanos de diversas maneiras”. Os subordinados têm interesse em receber feedbacks com maior frequência, contudo, gestores têm interesse em fazê-los conforme surge a necessidade (JONES; GEORGE, 2008).

De Ré e De Ré (2010, p. 98) mencionam que “[...] mais do que um julgador, o papel do gestor é ser um coach. O objetivo da análise de desempenho é desenvolver pessoas, e não julgá-las”.

## Avaliação do desempenho no Brasil e na Administração Pública

Após compreendida a avaliação de desempenho e considerando que a pesquisa deste estudo será realizada em uma organização da Administração Pública, é relevante obter mais informações sobre esta temática.

Na Administração Pública, a avaliação de desempenho deu os primeiros passos por meio da Lei nº 3.780, de 1960, e tinha como objetivo implantar critérios de promoção para os servidores públicos. Atualmente, há duas finalidades para a avaliação de desempenho na administração pública: avaliação especial de desempenho (para avaliação em estágio probatório), e avaliação permanente de desempenho – ambas respaldadas pela Constituição Federal de 1988 (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

As autoras citadas expõem que a avaliação de desempenho na Administração Pública está aquém dos resultados a serem alcançados, sendo assim, é importante saber por quais motivos a ferramenta não tem força no setor público. Pode ser que tal fato ocorra pelas discontinuidades de governo, resistência dos servidores, entre outros aspectos. Há a possibilidade de mudança, desde que com uma abordagem que contemple a gestão do desempenho e das pessoas.

Leme e Sinachi (2017) relatam cases de empresas públicas e privadas que implantaram e utilizam a avaliação do desempenho, resultando em excelentes resultados. Instituições públicas têm dificuldades maiores do que as empresas privadas pelo fato de terem de cumprir regimentos, decretos, legislações que têm atualizações de modo mais vagaroso.

[...] muitas instituições públicas brasileiras possuem em seu quadro profissionais altamente capacitados e com visão sistêmica e moderna, porém que interagem com limitações legais que impedem o avanço de curto prazo de questões que poderiam ser rapidamente resolvidas. Podemos observar que problemas simples de serem resolvidos, como a integração de dados entre sistemas, podem se tornar verdadeiros desafios no setor público, além do cumprimento de regras que são defasadas e, em muitos casos, incompatíveis com a velocidade e o senso de mérito do mundo em que vivemos hoje. (LEME; SINACHI, 2017, p. 103-104)

É imprescindível ter as duas visões a respeito da avaliação de desempenho na Administração Pública, tendo em vista que a maioria das pessoas desconhecem o contexto exposto por Leme e Sinachi (2017).

## Metodologia

“O enfoque quantitativo tem como característica o uso de amostras estatísticas e é utilizado para a interpretação dos dados de pesquisa.” (PEROVANO, 2016, p. 41). Considerando o exposto pelo autor, o presente trabalho utilizou a aplicação de questionários.

A ferramenta para a aplicação do questionário foi o Google Docs, que permite criar vários tipos de documentos que podem ser armazenados na nuvem, podendo, inclusive, serem compartilhados por meio de links (GOOGLE, 2018).

Para este estudo, utilizou-se a opção Formulário, que permite desenvolver pesquisas. Trata-se de uma solução automatizada, na qual, quando as respostas são recebidas, há a contabilização/sistematização dos dados.

Se houver perguntas fechadas, a plataforma cria gráficos; em caso de perguntas abertas, há a alocação sequencial das respostas apresentadas. Se for necessário analisar as respostas de modo individualizado, o sistema permite visualizar cada formulário respondido, no entanto, não é possível identificar os respondentes (GOOGLE, 2018).

Para mensurar as perspectivas existentes na organização estudada, após a concessão da autorização do setor de recursos humanos, houve a aplicação de dois questionários, cada um com 17 questões, sendo um direcionado aos avaliados, e o outro direcionado aos avaliadores.

Para a elaboração dos questionários, foi considerado o referencial teórico. Buscou-se elaborar perguntas que poderiam ser formuladas tanto para avaliados como para avaliadores. As perguntas 1 a 7 tiveram como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa, e as questões 8 a 12 tiveram como finalidade confrontar a teoria com a realidade.

Para elaborar a pergunta número 8, para avaliados e avaliadores, utilizou-se como base o trecho abaixo:

41% dos empregados fizeram uma entrevista de avaliação com duração inferior a 15 minutos e apenas 19% realizaram uma entrevista com duração superior a 20 minutos, enquanto 15% tiveram conhecimento formal da avaliação sem fazer entrevista com o avaliador. (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 548)

Para elaborar a pergunta número 9, para avaliados e avaliadores, utilizou-se como base o trecho seguinte: Os subordinados têm interesse em receber feedbacks com maior frequência, contudo, gestores têm interesse em fazê-los conforme surge a necessidade (JONES; GEORGE, 2008).

Para elaborar a pergunta número 10, para avaliados e avaliadores, utilizou-se como base o trecho:

Estabelecer um ciclo de conversas incentiva um contato maior entre gerência e subordinados, abrindo espaço para feedbacks construtivos e desenvolvimento de competências e habilidades. [...] Ao entender o seu papel na organização, o funcionário se sente mais engajado e motivado a atingir seus objetivos individuais. (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014, p. 52)

Para elaborar a pergunta número 11, para avaliados e avaliadores, utilizou-se o trecho a seguir: De Ré e De Ré (2010, p. 98) mencionam que “[...] mais do que um julgador, o papel do gestor é ser um coach. O objetivo da análise de desempenho é desenvolver pessoas, e não julgá-las”.

E para a elaboração da pergunta número 12, para avaliados e avaliadores, utilizou-se o trecho:

[...] é essencial garantir que as medidas utilizadas para avaliar o desempenho sejam: objetivas, relacionadas com a função, baseadas em comportamentos e objetivos específicos no âmbito do controle do colaborador e comunicadas a ele antecipadamente. (PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 547)

As questões de números 13 a 17 foram desenvolvidas para a validação das questões 8 a 12, por repetição.

A abordagem dos servidores ocorreu em vários setores e em mais de um prédio da organização alvo deste estudo. Inicialmente, foi informado aos servidores de que se tratava de um estudo acadêmico, com o objetivo de conhecer a perspectiva dos avaliados e avaliadores a respeito do feedback na entrevista de avaliação de desempenho realizada em 2018, referente ao período avaliativo de 2017.

Em seguida, verificou-se quais servidores gostariam de participar de forma voluntária na pesquisa. Assim, os interessados concederam endereço de e-mail ou número de celular com o aplicativo whatsapp para o recebimento do link da pesquisa. Os questionários utilizados estão disponíveis nos apêndices A e B.

A abordagem foi realizada em 04 de setembro de 2018, com prazo para resposta até 05 de setembro 2018. Explicou-se que o questionário estava na plataforma do Google Docs, e que não se fazia necessário identificar-se para participar da pesquisa.

No período da manhã, obteve-se dados para contato de 84 avaliados (13 e-mails e 71 números de celulares) e 14 avaliadores (três e-mails e 11 números de celulares). No turno da tarde, foram concedidos contatos de 48 avaliados (19 e-mails e 29 números de celulares) e sete avaliadores (quatro e-mails e três números de celulares). Com isso, totalizou-se a obtenção dos contatos de 132 avaliados e 21 avaliadores voluntários.

Responderam aos questionários 85 avaliados, obtendo-se 59 questionários válidos. O critério utilizado para considerar o questionário válido foi a repetição de respostas para as perguntas 8 e 13; 9 e 14; 10 e 15; 11 e 16; e 12 e 17. Em relação aos avaliadores, nove responderam à pesquisa, e seis questionários foram considerados válidos. Neste estudo, portanto, foram analisados 65 questionários válidos, e os resultados estão dispostos a seguir.

## Resultados – Avaliados

O perfil dos avaliados é composto por 48,28% de pessoas com idade entre 29 e 39 anos, e 32,76% entre 40 e 50 anos, totalizando mais de 81% com idade entre 29 e 50 anos.

Os homens são a maioria dos participantes (55,17%). O estado civil predominante é casado, com 58,62%, sendo a segunda colocação ocupada pela resposta solteiro, com 24,14%.

Mais de 84% trabalham na organização em tempo superior a três anos e inferior a 20 anos, divididos conforme o Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – Respostas dos avaliados à pergunta 5

Fonte: A autora (2018).

Sobre o cargo ocupado, observou-se que 53% dos participantes ocupam cargos de nível superior, e mais de 29% ocupam cargos de nível médio. Em relação à formação, mais de 44% possuem nível superior, e mais de 41% possuem pós-graduação.

Em relação à pergunta 8, conforme se observa no Gráfico 2, 60,34% dos respondentes tiveram uma entrevista com tempo igual ou superior a 15 minutos. Contudo, 17,24% não foram entrevistados, e 22,41% tiveram entrevista com tempo inferior a 15 minutos. A pergunta 13 validou a pergunta 8.

Gráfico 2 – Respostas para a pergunta 8

Fonte: A autora (2018).

Em relação à pergunta 9 (Gráfico 3), mais de 51% dos participantes tiveram feedback apenas no momento da entrevista de avaliação de desempenho, sendo essa pergunta validada pela pergunta 14. Há diferença percentual entre a opção de resposta não fui avaliado nesta pergunta quando comparada com a pergunta 8 – assim, pode-se concluir que, mesmo não havendo entrevista de avaliação do desempenho, o participante recebeu feedback.

Gráfico 3 – Resposta à pergunta 9 pelos avaliados

Fonte: A autora (2018).

Para a pergunta “10 O feedback me motiva?” (validada pela pergunta 15), 82,76% dos avaliados responderam “sim”.

No entanto, para a pergunta 11, observou-se que mais de 31% afirmaram que a avaliação de desempenho não permite seu desenvolvimento – confirmação efetuada na pergunta 16, conforme Gráfico 4:

Gráfico 4 – Resposta à pergunta 11

Fonte: A autora (2018).

Na pergunta 12, mais de 58% não tiveram informações sobre quais eram suas metas antes da avaliação de desempenho – dados disponíveis no Gráfico 5, e resposta confirmada pela pergunta 17.

Gráfico 5 – Respostas à pergunta 12

Fonte: A autora, 2018.

Resultados – Avaliadores

Antes de expor os resultados do grupo dos avaliadores, cabe ressaltar que serão utilizados números absolutos, pois, a quantidade de questionários válidos foi inferior a 30.

O perfil dos avaliadores é composto por três pessoas com idade entre 40 e 50 anos, e duas pessoas entre 29 e 39 anos, totalizando cinco pessoas com idade entre 29 e 50 anos.

Quatro respondentes são homens, sendo a maioria dos participantes. Quatro participantes são casados, há também um respondente solteiro e outra pessoa em união estável.

Cinco pessoas trabalham na organização por tempo superior a 10 anos e inferior a 20 anos.

Sobre o cargo ocupado, observou-se que quatro participantes ocupam cargos de nível superior, e os outros dois participantes ocupam cargos de nível médio. Em relação à formação, duas pessoas possuem mestrado, duas possuem nível superior, e as outras duas possuem especialização.

Em relação à pergunta 8, todos os avaliadores, seis respondentes, informaram que utilizam tempo igual ou superior a 15 minutos, com validação efetuada pela pergunta 13.

Para a pergunta 9, todos os respondentes concederam, além da entrevista de avaliação de desempenho, outro momento de concessão de feedback – validação efetuada por meio da pergunta 14, conforme exposto no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Resposta à pergunta 9

Fonte: A autora (2018).

Para a pergunta “10 Percebo o feedback como um mecanismo que motiva?” (validada pela pergunta 15), todos os avaliadores, seis pessoas, responderam “sim”. O mesmo

ocorre para a pergunta “11 A avaliação de desempenho permite o desenvolvimento dos avaliados?”, confirmada pela pergunta 16.

Na pergunta 12, uma pessoa não informou as metas aos avaliados antes da avaliação – resposta confirmada pela pergunta 17. Seguem dados da resposta no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Respostas à pergunta 12

Fonte: A autora, 2018.

Análise dos resultados

Observa-se, analisando os questionários, algumas informações que serão discutidas neste item.

A maioria dos avaliadores (cinco de seis respondentes) é composta por servidores com idades entre 29 e 50 anos. São, na maioria, homens e casados (quatro respondentes). Cabe ressaltar que se utilizou números absolutos porque a quantidade de respondentes do questionário avaliadores foi inferior a 30 respondentes.

Cinco avaliadores possuem de 10 a 20 anos de tempo de trabalho na organização, e quatro de seis respondentes possuem cargo de nível superior. Os avaliadores possuem como formação nível superior, pós-graduação e mestrado, sendo, respectivamente, duas pessoas para cada tipo de formação mencionada.

Em relação aos avaliados, 94,83% possuem idade entre 29 e 61 anos. Dos respondentes, 55,17% são homens, e 58,62% são casados.

Dos respondentes do questionário Avaliados, 44,83% possuem de 10 a 20 anos de organização, e 53,45% são ocupantes de cargo de nível superior. Os avaliados possuem formações da seguinte forma: 44,83% nível superior, 41,38% especialização, e apenas 3,45% mestrado.

Apenas 60,34% dos avaliados responderam que tiveram entrevistas em tempo igual ou superior a 15 minutos, e 17,24% disseram que não foram entrevistados. Nesse contexto, há uma validação do que os autores Peixoto e Caetano (2013, p. 548)

apontam: “[...] enquanto 15% tiveram conhecimento formal da avaliação sem fazer entrevista com o avaliador”. Trata-se de um percentual bem próximo para a ausência de entrevista. Pode-se, ainda, retomar o que Jones e George (2008) mencionam sobre a avaliação de desempenho, indicando que ela pode ser feita sem feedback, contudo, gerentes com bom senso concedem feedback, porque o processo pode contribuir para a motivação e o desempenho do funcionário.

Em relação ao momento de feedback, 51,72% dos avaliados responderam que tiveram feedback apenas no momento da entrevista de avaliação de desempenho. Assim, pode-se retomar o seguinte trecho: “Newstrom (2008) menciona que há gerentes que fornecem feedback de modo insuficiente”.

Na pergunta 10, 82,76% dos avaliados percebem o feedback como um mecanismo que motiva. Pode-se, com isso, retomar o trecho deste trabalho presente no terceiro parágrafo da página 4: “[...] o processo pode contribuir para a motivação e o desempenho do funcionário”.

Na pergunta 11, 68,97% dos avaliados entendem que a avaliação de desempenho permite o desenvolvimento. Para Ivancevich (2008), conforme já exposto, há possíveis objetivos a serem atingidos por um sistema de avaliação formal bem elaborado: desenvolvimento [...].

Na pergunta 12, somente 41,38% dos avaliados responderam que tiveram conhecimento da meta antes da avaliação do desempenho. Enfim, pode-se retomar o trecho: “[e]xistem itens a serem melhorados na avaliação de desempenho: ‘divulgação de metas antes da realização dos resultados mensais [...]’ (BODART; FERREIRA; SANTOS, 2015, p. 115).

## Considerações finais

Conclui-se que na organização estudada há a utilização do feedback, contudo, pode haver o aprimoramento da prática e de sua frequência por meio da adoção de uma política de valorização do feedback, podendo inclusive utilizar-se de treinamentos com simulações sobre a concessão de feedbacks.

A respeito da percepção do feedback como um mecanismo que motiva, observou-se que 68,97% dos avaliados têm esse entendimento, assim, pode-se verificar por qual motivo há essa percepção dos avaliados. Faz-se necessário verificar se ocorreu uma experiência não tão boa em relação ao feedback. Caso seja esse o diagnóstico, é preciso efetuar ação de treinamento para mudar a crença em relação ao feedback.

Na pergunta 11, em que 68,97% dos avaliados entendem que a avaliação de desempenho permite o desenvolvimento, pode haver fatores que impactam nessa percepção, como a forma que a avaliação de desempenho é utilizada na organização. Talvez, uma ação eficaz seja reformular ou divulgar a forma como a avaliação de desempenho é utilizada.

Na pergunta 12, 41,38% dos avaliados foram comunicados antes da avaliação do desempenho sobre as metas. Logo, é de extrema urgência a necessidade de mudar esse cenário, pois não é possível efetuar as atividades organizacionais sem saber as metas a serem atingidas.

Há várias ações a serem adotadas pela organização para melhorar a percepção do feedback na entrevista de avaliação do desempenho, contudo, a mais importante é disseminar a cultura do feedback que, conseqüentemente, pode melhorar surpreendentemente os resultados.

Este estudo não abordou diversos aspectos relacionados à avaliação de desempenho e feedback, sendo assim, sugere-se que sejam feitos outros estudos sobre tais assuntos, como, por exemplo: que fatores podem influenciar para que haja a percepção de que o feedback não motiva; a frequência ideal de feedbacks; e a forma correta de conceder e receber feedback.

## Referências

BODART, C. das N.; FERREIRA, L. da P. N.; SANTOS, G. Avaliação de desempenho: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados. Revista Foco, v. 8, n. 2, p. 103-115, jan. 2016. Disponível em: <http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/132/120>. Acesso em: 08 jun. 2018.

CAMPOS, A. L.; SANTOS, N. M. B. F.; RODRIGUES, J. L. K. Gestão de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho por Competências: análise do processo em uma empresa do Vale do Paraíba. Revista ENIAC Pesquisa, v. 3, n. 1, p. 33-53, jul. 2014. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/121>. Acesso em: 09 jun. 2018.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, C. (Org.) Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 4. p. 79-100.

GOOGLE. Google Forms. Disponível em: <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>. Acesso em 09 jun. 2018.

IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. Administração Contemporânea. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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, 2007.

LEME, R.; SINACHI, R. O que você precisa realmente saber sobre o futuro da avaliação de desempenho. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017.

LUCENA, M. D. da S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

NEWSTROM, J. W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PEIXOTO, A. de L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Orgs.) O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 18. p. 528-554.

PEROVANO, D. G. Manual de metodologia da pesquisa científica. Curitiba: Intersaberes, 2016.

REYNAUD, P.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. REGE Revista de Gestão, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536>. Acesso em: 21 jul. 2018.

SEKIOU; BLONDIN; FABI; BAYARD; PERETTI; ALIS; CHEVALIER. Gestão dos Recursos Humanos. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

## Apêndice a – Questionário para avaliadores

O objetivo deste questionário é realizar um estudo acadêmico relativo a perspectiva dos avaliadores em relação ao feedback concedido na entrevista de avaliação de desempenho em 2018 referente ao período avaliativo de 2017.

Para fins deste estudo será considerada a seguinte definição de feedback: troca de informações entre avaliador e avaliado sobre os resultados, com a finalidade de alcançar metas e objetivos.

O tempo estimado para responder as perguntas é de 5 minutos.

Não haverá a identificação dos participantes.

1 Em relação ao programa de avaliação de desempenho, efetuei avaliação em 2018 referente ao período avaliativo de 2017?

( ) Sim

( ) Não

2 Idade

( ) Tenho entre 18 e 28 anos

( ) Tenho entre 29 e 39 anos

Tenho entre 40 e 50 anos

Tenho entre 51 e 61 anos

Tenho mais de 61 anos

3 Sexo

Feminino

Masculino

4 Estado Civil

Casado

Divorciado

Separado

Solteiro

União Estável

Viúvo

5 Tempo que trabalho na organização

Acima de 1 até 3 anos

Acima de 3 até 10 anos

Acima de 10 até 20 anos

Acima de 20 até 30 anos

Acima de 30 anos

6 O cargo que ocupo é:

De nível fundamental

De nível médio

De nível médio técnico

De nível superior

7 Minha formação é:

Nível fundamental

Nível médio

Nível médio técnico

Nível superior

Pós-graduação – especialização

Mestrado

Doutorado

8 Na entrevista de avaliação de desempenho utilizei:

Tempo inferior a 15 minutos

Tempo igual ou superior a 15 minutos

Não realizei entrevista

9 Além da entrevista de avaliação de desempenho, proporcionei aos avaliados outro momento de feedback relacionado a avaliação de desempenho?

Sim, mais uma vez

Sim, mais duas vezes

Sim, mais três vezes

Sim, superior a três vezes

Não, apenas no momento da avaliação de desempenho.

Não realizei entrevista

10 Percebo o feedback como um mecanismo que motiva?

Sim

Não

11 A avaliação de desempenho permite o desenvolvimento dos avaliados?

Sim

Não

12 Antes da avaliação comuniquei aos avaliados sobre quais eram as metas?

Sim

Não

13 Entrevistei os avaliados utilizando tempo:

Inferior a 15 minutos

Igual ou superior a 15 minutos

Não efetuei a entrevista de avaliação

14 Além da entrevista de avaliação concedi outras oportunidades de feedback?

Sim, mais uma vez

Sim, mais duas vezes

Sim, mais três vezes

Sim, superior a três vezes

Não, apenas no momento da avaliação de desempenho

Não efetuei a entrevista de avaliação

15 Tenho conhecimento de que o feedback motiva o avaliado?

Sim

Não

16 Para que exista o desenvolvimento do avaliado é necessária a avaliação de desempenho?

Sim

Não

17 A comunicação de metas aos avaliados foi feita antes de iniciar o período avaliativo?

Sim

Não

Apêndice b – Questionário para avaliados

O objetivo deste questionário é efetuar um estudo acadêmico relativo a perspectiva dos avaliados em relação ao feedback recebido na entrevista de avaliação de desempenho em 2018 referente ao período avaliativo de 2017.

Para fins deste estudo será considerada a seguinte definição de feedback: troca de informações entre avaliador e avaliado sobre os resultados, com a finalidade de alcançar metas e objetivos.

O tempo estimado para responder as perguntas é de 5 minutos.

Não haverá a identificação dos participantes.

1 Em relação ao programa de avaliação de desempenho, fui avaliado(a) em 2018 referente ao ano de 2017?

Sim

Não

2 Idade

Tenho entre 18 e 28 anos

Tenho entre 29 e 39 anos

Tenho entre 40 e 50 anos

Tenho entre 51 e 61 anos

Tenho mais de 61 anos

3 Sexo

Feminino

Masculino

4 Estado Civil

Casado

Divorciado

Separado

Solteiro

União Estável

Viúvo

5 Tempo que trabalho na organização

Acima de 1 até 3 anos

Acima de 3 até 10 anos

Acima de 10 até 20 anos

Acima de 20 até 30 anos

Acima de 30 anos

6 O cargo que ocupo é:

De nível fundamental

De nível médio

De nível médio técnico

De nível superior

7 Minha formação é:

Nível fundamental

Nível médio

Nível médio técnico

Nível superior

Pós-graduação – especialização

Mestrado

Doutorado

8 Na minha entrevista de avaliação de desempenho foi utilizado:

Tempo inferior a 15 minutos

Tempo igual ou superior a 15 minutos

Não fui entrevistado

9 Além da entrevista de avaliação de desempenho meu(minha) avaliador(a) proporcionou outro momento de feedback relacionado a minha avaliação de desempenho?

Sim, mais uma vez

Sim, mais duas vezes

Sim, mais três vezes

Sim, superior a três vezes

Não, apenas no momento da avaliação de desempenho

Não fui entrevistado

10 O feedback me motiva?

Sim

Não

11 A avaliação de desempenho permite meu desenvolvimento?

Sim

Não

12 Antes da avaliação tive informações sobre quais eram minhas metas?

Sim

Não

13 Minha entrevista de avaliação de desempenho teve tempo:

Inferior a 15 minutos

Igual ou superior a 15 minutos

Não tive entrevista de avaliação

14 Além da entrevista tive outras oportunidades de feedback?

Sim, mais uma vez

Sim, mais duas vezes

Sim, mais três vezes

Sim, superior a três vezes

Não, apenas no momento da avaliação de desempenho.

Não tive entrevista de avaliação

15 Fico motivado(a) quando recebo feedback?

Sim

Não

16 É possível desenvolver-me por meio da avaliação de desempenho?

Sim

Não

17 Tive conhecimento antes da avaliação sobre quais eram as metas que tinha de alcançar?

Sim

Não