

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PARA O RESULTADO DA EMPRESA

Heine Stuart Moura Quintão¹

RESUMO

As empresas devem buscar a melhoria de resultados constantemente. No entanto, muitas empresas não percebem que a equipe é o principal meio para melhorar os resultados. Gerir bem a equipe pode ser subjetivo, mas tem várias ferramentas que ajudam a tornar mais previsível, transparente e pragmática a arte de liderar uma empresa. Uma das principais ferramentas do líder é o *feedback*. O *feedback* é fundamental para o colaborador saber como está sendo percebido e como poderia contribuir mais para os resultados. Para que seja feito da forma mais benéfica possível, a empresa tem que se preparar de várias formas. Este trabalho buscou evidenciar

o potencial desta ferramenta, como estruturar documentação, preparar a equipe e o gestor para tirar o maior proveito possível. Este artigo trata também do aumento de potencialidade, para melhoria dos resultados, quando o *feedback* é conjugado com outras importantes ferramentas de gestão de pessoas, como avaliação de competência e de desempenho. A meritocracia e premiação em dinheiro, baseadas nos resultados das avaliações, são relevantes para a correlação com os resultados da empresa. Este artigo demonstra que a gestão de pessoas deve ter relevância no planejamento estratégico da empresa.

Palavras-chave: *feedback*, gestão de pessoas, avaliação de competência, meritocracia.

ABSTRACT

Companies should seek improvement of results constantly. However, many companies do not realize

that the team is the primary means to improve results. Managing the team well may be subjective, but

¹ Engenheiro Metalurgista pela UFMG. MBA em Gestão Empresarial FGV. Gestão de Produção e qualidade pela Universidade Cândido Mendes.

it has several tools that help make the art of leading a company more predictable, transparent, and pragmatic. One of the leader's main tools is feedback. Feedback is critical for the employee to know how they are being perceived and how they could contribute more to the results. To be done in the most beneficial way possible, the company has to prepare itself in several ways. This work sought to highlight the potential of this tool, how to structure documentation, prepare the team and the manager

to get the most out of it. This article also deals with the increase of potentiality, to improve results, when feedback is coupled with other important people management tools, such as competence and performance evaluation. Meritocracy and cash awards, based on the results of the evaluations, are relevant to the correlation with the company's results. This article demonstrates that people management must have relevance in the strategic planning of the company.

Keywords: *feedback*, people management, competence evaluation, meritocracy.

INTRODUÇÃO

As pessoas que fazem parte de uma empresa ou organização são determinantes para os resultados da mesma. A sobrevivência depende da melhoria contínua, pois todo dia surgem novos concorrentes, novas exigências legais, pressão para aumento de custos e os clientes buscam menores preços e mais valor em cada produto ou serviço. Para que um resultado seja alcançado, todos que o influenciam diretamente devem ter conhecimento da meta, o que se espera dele e principalmente a participação de cada um para alcançá-la. As regras e indicadores têm que estar claros e bem comunicados (CAMPOS, 2004).

A gestão de pessoas tornou-se muito estratégica justamente porque perceberam que o sucesso organizacional depende de como os colaboradores estão preparados e engajados. Então o *feedback* realizado pelo líder para informar e direcionar o avaliado dentro do contexto empresarial é muito importante. Existem diversos modelos de gestão. Este artigo trata aspectos também da gestão por competência e a gestão por desempenho. Sendo estas duas complementares, segundo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A forma de definir e implantar os modelos de gestão de pessoas devem respeitar particularidades das pequenas e médias empresas, sendo flexíveis e dinâmicos (COCCA; ALBERTI, 2010; SMITH; SMITH, 2007).

Para CAMPOS (2009) o líder é um dos tripés pela a gestão por resultados. O gestor tem que ser líder. O líder deve conhecer individualmente os colaboradores e conseguir estimular para que cada um gere o maior resultado possível para a equipe. Para isto, o colaborador tem que se conhecer muito bem também e saber como está sendo percebido. A análise conjunta das atitudes percebidas, feita entre o colaborador e o gestor, deve definir ações claras e com prazo. Isso faz parte da busca por melhoria de resultados. O líder tem que estar bem preparado para realizar o *feedback* ou fazer avaliações.

Os modelos de gestão de desempenho devem ser implantados de forma eficaz, para assim resultarem em melhorias de resultados financeiros (MUNIR AHMAD; ALASKARI, 2014; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015) e também os não financeiros (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIC, 2015).

Para saber aonde quer chegar, o dirigente da empresa tem que definir a visão, objetivos estratégicos e desdobrar em metas. Para que haja engajamento por parte da equipe o método de medir a meta, periodicidade e responsável deve ser divulgado (CAMPOS, 2004). Foi comprovado que metas muito fáceis de alcançar não estimulam o engajamento e nem as inatingíveis (ROBBINS; COULTER, 1996).

A definição dos valores é fundamental para criar uma cultura alinhada com o comportamento que a alta administração espera de toda empresa para alcançar a visão. Estes valores influenciarão na definição das competências mais importantes para cada função, as quais deverão estar na avaliação de competência (DURAND, 2000).

Cada funcionário tem que entender como sua atividade contribui para o objetivo, o resultado da empresa e influencia nas metas. A partir deste entendimento será feito o *feedback*, a avaliação de competência e de desempenho. Assim fica claro o que é certo no ponto de vista da liderança da empresa. Por exemplo, definem-se metas financeiras globais

para a empresa, que possam ser desdobradas em metas setoriais e depois em metas individuais, permitindo assim que cada colaborador da empresa contribua diretamente para o resultado financeiro (CAMPOS, 1996).

Este artigo tem como principal objetivo demonstrar que o *feedback* pode influenciar diretamente ou indiretamente o resultado da empresa. Pois é um método relativamente simples, conhecido e traz diversas outras vantagens para a empresa. Como objetivo secundário pretende-se reforçar a importância da Gestão de pessoas na estratégia das empresas.

DESENVOLVIMENTO

Feedback

Segundo Moreira (2010), o *feedback* é uma reorientação feita pelo líder para que o colaborador não erre o alvo, ou seja, um processo de orientação, acompanhamento e condução de algo já conversado.

Para Barros e Mattos (2016), é importante que o *feedback* seja realizado sempre que ocorrer fatores positivos ou negativos no desenvolvimento de suas atividades. Deve ser focado na atitude do colaborador. Para ser relevante deve ser dado de forma calma, com exemplos reais e buscando sensibilizar e mostrar possíveis ações para melhorar o desempenho. A forma de comunicar é determinante para a eficácia do processo. O *feedback* positivo, seguido de elogio faz com que o colaborador se motive e engaje mais. As pessoas tem necessidade de *feedback*.

Para Hastings e Potter (2005), as empresas precisam construir sistemas de *feedback* objetivos, transparentes e confiáveis. É de responsabilidade de o líder criar um ambiente favorável à aprendizagem e que a equipe sintam-se valorizada e respeitada.

Para o avaliado, o *feedback* deve oportunizá-lo a desenvolver alguma competência, mudar alguma atitude (LEEA; LEEB; WUA, 2010; IQBAL, 2012).

O *feedback* deve ser dado sempre que possível pelo líder direto, conforme sugere Campos (2009). Mas formalizado periodicamente com finalidade de arquivar informações relevantes do avaliado. Uma das formas de formalizar é realizando a Avaliação por Competência.

Avaliação por competências

Para Chiavenato (1981), as competências são as características das pessoas que sustentam vantagens competitivas e se relacionadas ao trabalho profissional elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio. Já Durand (1998) informa que a competência engloba conhecimento, habilidade e atitude e tem aspectos técnicos, sociais e emocionais.

Segundo Pontes (2001), uma equipe existe quando juntos os componentes cumprem objetivos comuns. As pessoas que trabalham em equipes aumentam a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos, melhoram processos. Por isto, a empresa pode definir metas para equipes ou setores, avaliando desta forma, estimulando a união para alcançá-los.

No entanto, quando a avaliação de competência **é conciliada** com a avaliação de desempenho, o que recomenda Brandão (2001), a melhoria do resultado fica mais evidente. O resultado da empresa melhorou porque o desempenho estava atrelado a metas claras e importantes.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é parte de um sistema eficaz de gestão de pessoas que vai depender da forma como a empresa realiza a sua visão e missão (BILHIM, 2009). Esta avaliação é importantíssima dentro da estratégia, pois fornece a ligação entre as competências e comportamentos de um colaborador e os objetivos estratégicos da organização (DUSTERHOFF *et al.*, 2014).

A avaliação de desempenho visa promover e aumentar o alcance dos objetivos traçados, fornecendo o *feedback* para o avaliado (LEEA; LEEB; WUA, 2010).

Outro aspecto importante da avaliação de desempenho é saber o nível de confiança que os avaliados têm na empresa, o seu grau de compromisso, a sua motivação, e até se pretendem manter-se na empresa (PINTO, 2015). A confiança estimula o engajamento, que é o comprometimento e atitude para melhorar o local de trabalho, trabalhar com segurança e em equipe para gerar resultados (STRAITER, 2005).

Os objetivos complementares da avaliação de desempenho são: definição de um plano individual de formação, aumentos salariais para avaliações acima da média e planejamento estratégico da carreira do avaliado. Também é relevante para a elaboração de políticas futuras de retenção dos colaboradores, pois geralmente são os sentimentos, e não uma análise profunda, que provocam a saída de um colaborador de uma empresa, sendo que a maioria das razões de *turnover* poderia ter sido prevenida (GEORGE; ALEX, 2011).

Na pesquisa realizada por SILVA (2016) com 86 empresas registradas na CVM, foi identificado que a grande maioria utiliza da metodologia de avaliação de desempenho individual (74%).

Problemas da avaliação de desempenho

Todo método que envolve gestão de pessoas tem problemas relacionados, nenhum é plenamente completo e agrada a todos. Mas estes problemas influenciam a validade e a confiança dos sistemas de avaliação de desempenho. Exemplos de problemas mais comuns são: formulários superficiais e vagos de avaliação e pouco claros, não abordando aspectos importantes do desempenho, ou por outro lado formulários longos e complexos com dificuldade de interpretar ou de concluí-lo (KUMARI, 2012).

A preparação do avaliador é fundamental, pois dele podem surgir sentimento de injustiça no avaliado e pode comprometer os resultados e a imparcialidade da metodologia, sendo alguns exemplos: tendência de nota central (para não comprometer-se), leniência (aceitar

baixo desempenho e não comentar), exigência desproporcional (ser muito severo, mais do que com outros), efeito de recenticidade (basear apenas em fatos recentes), favoritismo (privilegiar alguém), efeito de halo (estender uma percepção positiva para todos os itens) ou de horn (estender uma percepção negativa para todos os itens), erro de manter uma impressão positiva ou negativa indiferente se a pessoa mudou comportamento, fornecer avaliações/classificações para embasar ações condicionadas (por exemplo, aumento de salário), e erro de fadiga do avaliador. A tendência de um avaliador em basear nos preconceitos pessoais ao fazer a avaliação de desempenho poderá causar graves problemas na eficácia do método (KONDRASUK, 2011).

A aplicação de metodologias de gestão em empresas pequenas e médias é mais difícil por diversos fatores, mesmo sendo amplamente reconhecido por ser importante para os resultados pelos gestores das mesmas (BELOKUROWS; BORTOLUZZI; SILVA, 2017).

É recomendada a preparação para a avaliação, fazendo anotações e sugerindo notas para cada competência. Assim o avaliador estará mais preparado para comentar alguma competência (BARROS; MATOS, 2015).

Acompanhamento das ações definidas

Para perenizar a metodologia e torná-la eficaz é necessária a definição de ações claras, de preferência vinculada a algum indicador, com prazo e responsável definido. Assim a avaliação gera melhorias pessoais, para a equipe e para a empresa. Na próxima avaliação deste mesmo avaliado, deve-se partir de a avaliação anterior e verificar se as ações implementadas foram eficazes. Recomenda-se utilizar a ferramenta do 5W2H, onde deverá ser definido para cada ação: O que (definição resumida), Por que (necessidade dela), Onde (local que ocorrerá), Quem (responsável de preferência individual), Quando (prazo), Como (como conduzir) e Quanto (custo estimado para realizar a ação). O 5W2H é uma ferramenta simples, prática e que serve para desdobrar e organizar uma ação dentro de uma empresa (LISBOA; GODOY, 2012).

Atualmente uma das principais ações colocadas é a de treinamento. Pois existe vasta informação disponível e sempre é preciso atualizar tecnicamente, devido à dinâmica dos negócios e mudanças nas necessidades dos clientes. Importante ressaltar que o autodesenvolvimento é uma das competências buscadas por muitas empresas e a informação pode ser obtida por treinamento formal dentro de uma sala de aula, mas também por pesquisa na internet, nas bibliotecas, acompanhando profissionais com mais experiência, *coach* ou visitando empresas (SOUZA, 2000).

Maturidade da equipe

Os primeiros ciclos de avaliação devem ser feitos com mais cuidado para estimular o avaliado, gerar senso de empatia e confiança na liderança. O avaliado também tem que se preparar, saber ouvir, respeitar as colocações do líder e ao final repetir os pontos relevantes. Ambos precisam saber que a comunicação foi eficaz (BARROS; MATOS, 2015).

O colaborador perceberá que as metas devem ser trabalhadas diariamente e não perto da avaliação ou final do projeto (BARROS; MATOS, 2015).

Inclusive recomenda a demissão dos 5 a 10% piores avaliados, para assim realmente premiar e incentivar a busca por melhores comportamentos e dar oportunidades aos demitidos de buscarem novos desafios (CAMPOS, 2009).

Influência no resultado da empresa

Segundo Barros e Matos (2015), o *feedback* bem feito integra a equipe e melhora os resultados das empresas na percepção de mais de 70% dos funcionários e gestores.

Para Lawler III (2003), a empresa aumenta sua eficácia gerencial quando o líder realiza *feedback* contínuo, com medidas de comportamento definidas e objetivos conhecidos, além de um sistema de avaliação de desempenho vinculado a prêmios.

A avaliação de desempenho é um processo de gestão que, por intermédio de um conjunto de indicadores, compara os resultados alcançados com as metas de desempenho esperadas. Para Anthony e Govindarajan (2006), a avaliação de desempenho tem como objetivo direcionar a empresa e balizá-la dentro da estratégia definida. Por intermédio dela o colaborador percebe a sua contribuição para as metas definidas, identificando-se e comprometendo-se cada vez mais.

A avaliação de desempenho é um método que verifica as contribuições individuais para que objetivos globais sejam confirmados (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003).

O desempenho financeiro é acompanhado pela maioria das empresas, por necessidade de sobrevivência, exigência dos acionistas e tributárias. Alguns indicadores financeiros são amplamente utilizados, como receitas, custos, despesas e lucro. A forma de coletar e tratar os dados estão bem desenvolvidas para a área financeira, utilizando-se de *softwares* sofisticados. No entanto, para o desempenho não financeiro tem muito que evoluir. Os softwares são menos conhecidos e utilizados, apesar de ser de conhecimento da maioria que os aspectos não financeiros, como índice de acidente de trabalho, satisfação dos clientes, *turnover*, absenteísmo e a qualidade dos produtos, influenciam no desempenho financeiro (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

Conforme Silva (2016), cerca de 90% das empresas pesquisadas incluem indicadores financeiros na avaliação de desempenho e 66% utilizam indicadores não financeiros quando definem a avaliação de desempenho. Comprovando que a dimensão financeira é a maior preocupação dos acionistas principalmente quando trata de executivos.

Foi comprovado por Silva (2016) que a premiação em dinheiro melhorou a correlação do resultado da empresa com a avaliação. O colaborador fica mais motivado e quer alcançar os objetivos para sair bem na avaliação e principalmente receber o prêmio. Desta forma, a empresa engaja o colaborador e consegue explicitar ainda mais que quando ela consegue alcançar melhores resultados financeiros, o colaborador também terá recompensa financeira aumentada. Foi levantado que 90% das empresas que realizam a avaliação de desempenho consideram metas financeiras na avaliação.

Campos (2009) recomenda a meritocracia como parte importante para o êxito da liderança. Quando o gestor tem remuneração variável vinculada a atingimento de metas, maior é a correlação com a melhoria de resultados financeiros da empresa.

Avaliação de desempenho, aplicada junta com outras práticas de recursos humanos como a formação e desenvolvimento, recompensas e benefícios, entre outras, é mais relevante para a produtividade do colaborador (CHANG; CHEN, 2002).

CONCLUSÃO

O *feedback* é importante para a gestão das pessoas, para desenvolver a liderança, para alinhar o colaborador com as diretrizes da empresa e deixar claro o que a empresa espera dele. Todo ser humano gosta de elogio, reconhecimento e precisa de retorno sobre suas atitudes para poder desenvolver e agregar mais valor nas suas atividades.

O *feedback* está relacionado aos resultados da empresa. Quando a empresa utiliza também a avaliação de competência formalizada é possível definir um plano de ação conjuntamente entre avaliador e avaliado que busquem melhorias nas competências, que afetarão com certeza os resultados.

Quanto mais coerentes, precisos e bem feitos forem os *feedbacks* ao longo do ano, mais fácil e previsível será a avaliação de competência e de desempenho. Não terá surpresas quando a equipe tiver maturidade profissional e as metodologias estiverem consolidadas. Por isto, o *feedback* informal ou formal são ferramentas fundamentais na gestão de equipe de alta produtividade. O *feedback* contínuo e a avaliação de desempenho são eficientes ferramentas para embasar a premiação.

As empresas devem definir regras claras de como é a gestão de pessoas e a utilização das metodologias. A avaliação de desempenho alinhada com os objetivos e visão da empresa, usando metas numéricas desdobradas por setor ou por colaborador se necessário. Premiar em dinheiro quem alcança fecha o ciclo.

Concluimos assim que as metodologias de *feedback* e avaliação de colaboradores são importantes para a melhoria de resultados da empresa.

Referências

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A Importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. Revista de Administração [FW] v. 13, n. 23, p.3-20, ago. 2015.
- BELOKUROVS, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, P. M. L. Vantagens e dificuldades na gestão do desempenho organizacional: percepção de gestores de PMES brasileiras e portuguesas. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 18, p. 291-310, jan./dez. 2017.
- BIANCHI, C.; COSENZ, F.; MARINKOVIĆ, M. Designing dynamic performance management systems to foster SME competitiveness according to a sustainable development perspective: Empirical evidences from a case-study. International Journal of Business Performance Management, v. 16, n. 1, p. 84-108, 2015.
- BILHIM, J. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 4. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa. 2009.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo contrato? Rev. adm. empres. São Paulo, v.41, n.1, jan./mar. 2001.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 8.ed. Nova Lima (MG): INDG TecS, 2004, 266p.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Hanri). 4.ed. Nova Lima (MG): INDG TecS, 1996, 300p.
- CAMPOS, V. F. O verdadeiro poder. Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009. 158p.
- CHANG, P; CHEN, W. The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. International Journal of Management, v. 19, n. 4, p. 622–631, 2002.
- CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos, São Paulo, 2. ed., Atlas, 1981.
- COCCA, P.; ALBERTI, M. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 59, n. 2, p. 186-200, 2010.
- DIAS, A. L.; CÂMARA, D. S.; NASCIMENTO, R. O. Avaliação de desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF. 174 p. Monografia (Especialização em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2003.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: International conference on competence-based management, 4, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DURAND, T. L. Alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.
- DUSTERHOFF, C; CUNNINGHAM, J; MACGREGOR, J. The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: applying a moral judgment perspective. Journal of Business Ethics, v. 119, p. 265-273, 2014.
- GEORGE, P; ALEX, J. Turnover intentions: perspectives of IT professionals in kerala. Journal of Organizational Behavior, v. 10, n. 1, p. 18 - 41, 2011.

HASTINGS, W. POTTER, R. Confie em mim: desenvolvendo um estilo de liderança que os outros seguirão. Belo Horizonte – MG: Motivar, 2005.

KONDRASUK, N. So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics*, v. 12, n. 1, p. 57-71, 2011.

KUMARI, S. A Study on Performance Appraisal Errors of Telecom Managers in Navi Mumbai Region. *Journal of Management*, v. 8, n. 2, p. 3-13, 2012.

LAWLER III, E. E. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, v. 32, n. 4, p. 396-404, 2003.

LEEA, F.; LEEB, T; WUA, W. The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 9, n. 21, p. 1351–1372, 2010.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MOREIRA, B. L. Dicas de Feedback. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MUNIR AHMAD, M.; ALASKARI, O. Development of assessment methodology for improving performance in SME's. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 63, n. 4, p.477-498, 2014.

PINTO, L.S.P.D. O Processo de Avaliação de Desempenho Numa consultoria de sistemas de informação, Lisboa: Iseg, 2015.

PONTES, B. R. Gestão de profissionais de empresas competitivas. Como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.

SILVA, S.S. Sistemas de incentivos gerenciais e o desempenho econômico financeiro das empresas brasileiras, Goiás: UFG, 2016.

SMITH, M. H.; SMITH, D. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal Production Economics*, v. 106, n. 2, p. 292-408, 2007.

STRAITER, K. The effects of supervisor's trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, v. 1, p. 86–101, 2005.