
Maria Sustenes Alves dos Santos

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FEEDBACK:
Um Estudo acerca do Processo de Feedback numa Instituição
Financeira**

Brasília – DF

Março/2018

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FEEDBACK: Um Estudo acerca
do Processo de Feedback numa Instituição Financeira.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Especialista em Gestão
Pública.

Aluno: Maria Sustenes Alves dos Santos
Orientador: Prof. Msc. Wellington Pinto

Brasília – DF
Março/2018

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FEEDBACK: Um Estudo acerca do Processo de Feedback numa Instituição Financeira.

Autor: Maria Sustenes Alves dos Santos

Instituição: ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Palavras chave: Feedback, Avaliação e Competência.

Resumo: Este trabalho objetivou analisar o processo de feedback dado por uma empresa, na etapa de seleção de competências para ascensão de cargos, para verificar se os objetivos esperados pela empresa para a prática do feedback são alcançados. A metodologia utilizada se baseou na taxionomia de Vergara, utilizando a aplicação de questionário para coleta de dados, e a escala Likert (1 a 5) bem como a análise bibliográfica, para mensuração e análise das respostas. A pesquisa demonstrou que dentre os que solicitaram a etapa o resultado foi totalmente positivo quanto ao alcance dos objetivos almejados pela empresa. No entanto, considerando que a maioria do grupo pesquisado respondeu que não solicitou feedback, foi verificada a necessidade de realização de novas pesquisas para identificação dos motivos da não adesão total à etapa e planejamento de inclusão de processos que propiciem maior participação e melhorias nos feedback dado pela empresa.

INTRODUÇÃO

Esse trabalho se propõe analisar se o processo de feedback atinge o resultado esperado no processo de desenvolvimento do avaliado dentro da instituição estudada. Partindo-se da definição de que Avaliação por Competência deriva da junção das palavras avaliação, que significa avaliar, conceituar, verificar o conhecimento existente acerca de algo e competência que significa capacidade de realização, conhecimento sobre alguma coisa ou algum assunto.

Da união dessas duas palavras surge a avaliação de competências que aplicada aos conceitos de gestão empresarial assume essencial importância, pois a partir dessa prática uma equipe avaliativa ou gestor procura analisar o grau de contribuição de um funcionário, ou de uma equipe, no desenvolvimento das atividades cotidianas e qual o potencial de contribuição passível para o alcance dos objetivos da unidade e da organização.

O Feedback se propõe a dar subsídio ao receptor sobre seu desempenho em determinada atividade. Assim ao juntar essa ação como etapa da avaliação o feedback responde, entre outras, o porquê da escolha ou não do funcionário ao cargo ou ação avaliada. E propicia ao participante verificar pontos dos conhecimentos e habilidades e atitudes observados que estão aquém do esperado, dando subsídios para melhorar seu desenvolvimento. Assim como também os pontos fortes que devem ser conservados e aprimorados.

A importância do feedback está, principalmente, em propiciar ao receptor a oportunidade de se desenvolver. A partir das observações recebidas ele pode direcionar sua busca por conhecimento, por meio de cursos, pode melhorar suas habilidades, mudar seu comportamento e atitude ou até mesmo modificar a direção dos objetivos a que se propõe alcançar na empresa. Mas também deve propiciar ao emissor a oportunidade de se ver e se avaliar nas suas ações.

Nota-se que o feedback é essencial como finalização de um processo de Avaliação de competências e que sem essa etapa a avaliação resulta numa ação inócua, ou seja, uma etapa estagnada. Pois sem conhecimento do que pode ser melhorado o comportamento se repetirá em uma possível próxima avaliação. A idéia da pesquisa surgiu após ouvir alguns comentários de participantes de seleção aleatoriamente sobre questões de feedback, queixas ou esperanças expressadas informalmente.

Considerando o tema abordado, Feedback na Avaliação de competências, para fins desse estudo foi analisado se o que é esperado do feedback pela instituição financeira é realmente o que acontece com os participantes da avaliação de competências. Foi aplicado questionário com

os funcionários que participaram das avaliações de competências ocorridas em Outubro/2017 na área de gestão de pessoas da instituição no município de Brasília.

Essa pesquisa procurou descrever a expectativa da empresa quanto ao processo de feedback. Identificar como é realizado o processo de feedback pelos avaliadores. Avaliar a correlação entre a expectativa e a maneira como é realizado o processo. E se justificou pela importância do tema para a organização, quanto à possibilidade de realização de melhoria no processo de desenvolvimento de pessoas.

A pesquisa demonstrou que no grupo pesquisado a maioria, 63,2%, não solicitou feedback, destes, 25% não solicitou por não acreditar no resultado e 75% por outros motivos não questionados nessa pesquisa. Os demais, 36,8% dos pesquisados responderam a pesquisa considerando positivamente o feedback em todas as demais questões.

As questões buscaram respostas acerca da compreensão, comunicação, comportamentos, habilidades e atitudes observadas na avaliação e plano de desenvolvimento e reflexão pessoal e profissional. Essas perguntas foram respondidas todas positivamente, conforme critério de medição definidas pela pesquisa, tendo apenas uma questão respondida de forma neutra que foi quanto ao feedback ser considerado como crítica negativa.

O resultado poderá servir de subsídio à empresa para criar e implantar programas de desenvolvimento de avaliadores. Para aprimoramento do processo de feedback para os funcionários tanto nos processos de seleção por competências quanto em outros processos passíveis de melhoria por meio dessa ferramenta que é o feedback. Poderá subsidiar ainda outros trabalhos científicos bem como dará base para outras pesquisas na empresa para melhorar o processo de feedback nas avaliações por competências.

DESENVOLVIMENTO

Referencial Teórico

O conceito de feedback de acordo com Moscovici (2005, p. 53) é um termo da eletrônica que tem o significado de retroalimentação podendo ser negativo ou positivo dependendo da forma que o sinal de entrada ou saída é utilizado. Enquanto que Moreira (2012, p. 3) conceitua feedback de forma muito simples, para esse autor “Feedback é comunicação”. Para Stone & Heen (2016, p. 14) “feedback é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo”.

Esses autores consideram que feedback não se resume ao resultado de uma avaliação, ou o que os outros nos dizem sobre nós, mas o feedback tem um sentido amplo do resultado que a vida ensina em todos os momentos. Para Bee e Bee (2002, p 9 - 10) feedback é uma crítica

construtiva, podendo ser positiva ou negativa. Sendo positivo quando a crítica visa o reforço de um comportamento ou desempenho que já está dentro do padrão desejado e negativo quando visa corrigir e melhorar um comportamento ou desempenho insatisfatório.

Assim, para esse trabalho será utilizada a definição de feedback como uma atitude de manter o outro informado sobre seu comportamento, apontando sempre as habilidades e atitudes a serem mantidas ou melhoradas de forma que tanto o transmissor quanto o receptor possa refletir e se manter em constante processo de aprimoramento pessoal e profissional.

Sousa (2015, p.77) descreve que “o conceito de feedback pode ser encontrado na proposta de teoria geral dos sistemas em 1950 de Ludwig Von Bertalanffy”. Esse autor, (2015, p.77), afirma que “de acordo com a teoria geral, os sistemas podem adquirir novas propriedades qualitativas por meio da interação, resultando numa contínua evolução”. Corroborando assim, a idéia do feedback como um processo de constante aperfeiçoamento pessoal e profissional.

A história do feedback iniciou de acordo com Stone & Heen (2016, p.15) durante a revolução industrial, na década de 1860, a partir do significado inicial da palavra-origem correspondente, realimentação. Esse termo designava o movimento dos sinais de saída ao retornarem ao ponto de partida num sistema mecânico.

Stone & Heen (2016, p. 15) continua a história explicando que em 1909 o ganhador do prêmio Nobel, Karl Braun, utilizou a expressão feedback para designar os lops e conexões de um circuito eletrônico. Uma década depois, segundo esse autor, a nova palavra “feedback” passou a ser usada para dar um novo nome a recirculação do som num sistema de amplificação.

Para Stone & Heen (2016, p. 15) somente após a Segunda Guerra Mundial, esse termo começou a ser utilizado nas relações de trabalho, com foco nas pessoas e no desempenho profissional. Adquirindo extrema importância, nos últimos tempos, nas palavras do autor “(...) para desenvolver talentos, aumentar o moral, nivelar equipe, resolver problemas e melhorar os resultados.”

No Brasil, segundo Rocha (2001, p.35), a palavra feedback tornou-se de uso comum no mundo das organizações e tem sido muito utilizada para dar retorno sobre algo a alguém. Esse autor aborda, também, o feedback 360°, que envolve todos os membros de uma organização, com troca de informações entre pares e de pares para gestores.

Percebe-se por esses conceitos que o feedback sempre foi utilizado, mesmo antes de ser conceituado, estudado e mapeado. Por ser uma troca de informações, ou mesmo em forma de crítica nem sempre positiva ou eficaz, mas como uma informação de retorno de uma parte para outra.

A importância do feedback é observada em todos os livros que falam do assunto. Para Stettner (2006, p. 41) a qualidade de um bom feedback deve ser assegurada por meio de perguntas indiretas, deve ser estabelecida uma base sobre a pessoa e as perguntas devem ser despersonalizadas.

Já para Moscovici (2005, p. 54 – 55) a utilidade do feedback só é possível se for observado os seguintes pontos: Ser descritivo ao invés de avaliativo, específico ao invés de geral, tem que ser compatível com as necessidades do comunicador e do receptor, ser dirigido, ser solicitado ao invés de imposto ser oportuno e ser esclarecido para assegurar a comunicação precisa.

Rocha (2001, p. 35), afirma que o feedback é de fundamental importância, pois permite a verificação dos comportamentos, atitudes, desempenho e relação entre as pessoas. Esse autor destaca a necessidade desse tipo de comunicação para o crescimento pessoal e profissional no sentido de utilização como correção ou redirecionamento das atitudes, comportamentos e desempenho.

O feedback nem sempre é visto com uma boa prática, de acordo com Moreira (2012, p. vii) alguns gestores, apesar de terem boa intenção, causam mais mal do que bem ao praticarem o feedback. O autor destaca a importância de planejar e praticar bastante para adquirir habilidade, pois é algo que está presente em todos os momentos da vida, não apenas nas questões profissionais.

Moreira (2012, p. 3) explica que a partir do fluxo da comunicação pode-se exercitar o feedback, questionando-se se a mensagem foi entendida pelo receptor. O autor chama atenção para o cuidado que se deve ter com a resposta, pois em geral as pessoas têm dificuldades em assumir que não entenderam o que foi dito, precisando de uma relação de confiança para que a comunicação de fato ocorra.

Para que haja crescimento e autoconhecimento o recurso do feedback deve ser utilizado conforme destacado por Moreira (2012, p. 8) que enfatiza essa afirmação explicando que não há desenvolvimento sem feedback. Para esse autor o feedback representa um espelho que reflete não apenas o que o observador de si mesmo vê, mas outros olhares, o espelho através de outros observadores.

Assim, para fins desse estudo verifica-se que o feedback deve permear todo o processo de auto-desenvolvimento, subsidiando o emissor e o receptor a refletir acerca do comportamento e atitudes na busca de um crescimento orientado. Deve possibilitar também a confiança de uma recepção ativa, participativa, para que não haja entendimentos equivocados e o feedback adquira um significado negativo.

Avaliação segundo Rabaglio (2004, p.2) é “Apreciação, valor determinado por quem avalia, ato de avaliar”. A definição da autora afirma que avaliar é ter oportunidade de aperfeiçoar, fazer diferente, poder rever o que foi feito sempre em busca de resultados e eficácia.

Hoffmann (2001, p. 10) corrobora essa definição quando descreve que:

A avaliação é substancialmente reflexão, capacidade única e exclusiva do ser humano, de pensar sobre seus atos, de analisá-los, julgá-los, interagindo com o mundo e com os outros seres, influenciando e sofrendo influências pelo seu pensar e agir.

Hoffmann conclui sua definição ressaltando que a transformação da realidade avaliada advém de uma avaliação reflexiva. Trazendo para as organizações temos a definição de Reichel (2008, p.69) que define a avaliação como um verdadeiro instrumento da estrutura organizacional para o aumento de sua eficiência e eficácia.

Pode-se inferir dessas definições que avaliação é um instrumento importante para o desenvolvimento das pessoas, pois permite ao avaliador apontar os pontos a serem revistos e melhorados. Enquanto para o avaliado a avaliação traz uma oportunidade de crescimento, de mudança estruturada por meio das reflexões a partir dos resultados verificados.

Sobre competências já há algum tempo tem ocorrido estudos e discussões acerca do assunto. Para Caxito (2012, p. 11) competência pode ser definida como uma habilidade para agir de forma consciente e responsável. O autor afirma que “Ser competente é integrar, transferir conhecimentos e recursos que agreguem valor à organização e ao indivíduo”

Nesse sentido, Becker et al (2001, p. 183) reforça a importância do assunto explicando que competências “refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”.

Zarifian (2003, p. 37) afirma que “A competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É maneira de qualificar”. Para ele não se deve diferenciar a qualificação da competência. Pois ambas refletem a busca da contribuição para a eficiência de um processo de produção e seu lugar na hierarquia salarial.

De acordo com Le Boterf (2005, apud, Salinas, 1999a, 270 - 271) a noção de competência iniciou por volta da década de 60, sendo esta muito mais complexa que a soma dos conhecimentos habilidades e atitudes e é constituída pela integração do saber, do saber fazer de do saber agir.

O próprio Le Boterf (2003, p.16) afirma que a noção de qualificação era o que dominava na década de 70. Para o autor foi nessa década o termo competência sequer aparecia no vocabulário de psicologia. A partir dos anos 80 é que o conceito de competência passou a ganhar importância sempre acompanhado pelo conceito do termo profissionalismo.

Segundo Le Boterf (2003, p.16) na década de 70 o termo mais utilizado era qualificação que estava mais relacionada ao contexto de estabilidade da profissão. Já os termos competência e profissionalismo era mais associado a mobilidade profissional que teve um grande movimento quando do quadro de demissões e aposentadoria antecipada.

Esse quadro provocou um *deficit* de conhecimento nas empresas, levando os gestores, muitas vezes, a procurarem os aposentados para solicitar o repasse de algum processo e conhecimentos que os ajudassem a resolver as lacunas deixadas por esses profissionais ao se desligarem da instituição.

O autor explica que, na França, a incerteza tornou-se companheira constante da economia levando os diretores das empresas a buscarem as competências dos empregados, suas capacidades de aprender, inovar e se adaptar às novas necessidades surgidas com a realidade empresarial. Desse contexto, de fatores socioeconômicos foi que surgiu o termo profissionalismo.

Zarifian (2003, p.49) afirma que acompanhou quatro grandes momentos na recente história do modelo de competências. O primeiro momento foi o acordo de classificação da metalurgia no final de 1974 que instituiu em seu contexto critérios de qualificação como responsabilidade, autonomia e exigência de formação. Estes critérios dizem respeito às pessoas enquanto que o acordo afirmava que a classificação seria quanto aos empregos.

O segundo momento ocorreu por volta de 1984-85, continua o autor (p. 59) foi quando a competência destacou-se de forma explícita. Percebeu-se que para tomar uma decisão pertinente é necessário analisar e compreender uma situação, foi visto que a competência associa poder de decisão, inteligência dos problemas e responsabilidade diante dos atos da produção e dos clientes.

Na primeira metade dos anos 1990 houve pouca progressão na temática das competências de acordo com Zarifian (2003, p. 69), e esse foi o terceiro momento. As equipes que se envolveram com o tema anteriormente se dispersaram ou perderam o entusiasmo. A temática, conforme o autor, “foi encerrando-se nos dispositivos burocráticos de gestão prévia”.

Foi no final da década de 1990 que a competência tomou nova dimensão, passando a ser a partir de então um verdadeiro novo modelo, “com valor de referência no nível social”. A partir desse momento de acordo com Zarifian (p. 73) essa foi a ocasião adequada para incluir o debate sobre a nova definição da produtividade que subtende o modelo de competências.

De acordo com Desaulniers (2007, p. 36) as empresas utilizam as competências existentes nas organizações para garantirem a manutenção e continuidade e até a ascensão profissional ao invés de se desfazerem destas e buscarem novos desafios. O autor afirma que a

mudança profunda na atual sociedade causada pela evolução da tecnologia exige formação voltada para a construção de competências.

Segundo Desaulniers (2007, p 26), para que a formação ocorra, é necessário que iniciativas e práticas sejam planejadas considerando os saberes e habilidades que formam o perfil de trabalhador e cidadãos exigidos pelo mercado do início do séc. 20, por meio de um “planejamento e gestão estratégicos voltados ao desenvolvimento de processos de formação de competências, fundamentados essencialmente nas dimensões que constituem o saber-ser.”

Dessa forma a tradução das macro e micro competências da organização é indispensável de acordo com Desaulniers (2007, p. 37). O autor lembra que não deve ser esquecido que “as competências pertencem aos trabalhadores e não diretamente à organização”. Para esse autor:

Isso implica na gestão de competências denominada estratégica, pois “não importa apenas a soma das competências elementares, mas a maneira como elas estão agregadas. A difusão das competências e sua aprendizagem são indispensáveis para o sucesso da organização.

Para Le Boterf (2003, p.12) os recursos produzem competências que se transformam em atividades e condutas profissionais adaptados a contextos específicos onde o saber agir deve ser diferenciado do saber fazer. Ele afirma, ainda, que: “A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas.” Para o autor a competência só tem existência material se ligada à pessoa que a coloca em ação.

Temos ainda de acordo com Moraes (2008, p. 14) que “O modelo de competências coloca o ser humano num patamar superior nas organizações.” Entra-se no ambiente da autonomia, iniciativa, inovação e criatividade ao invés da repetição, rotina e obediência cega pela autonomia.

Por fim tem-se Gestão por competências que embasa os sistemas de recursos humanos das empresas de acordo com Moraes (2008, p. 84), o autor acrescenta que a maneira como essas empresas contratam, remuneram, avaliam e retêm seus talentos por meio do mapeamento das competências individuais e organizacionais. Desaulniers (2007, p 32), descreve que as metas da organização são definidas de acordo com a gestão estratégicas de competências.

Para esse autor é por meio da gestão estratégicas de competências que a empresa procura sistematizar de forma continuada e sistêmica agregar competências por meio de mecanismos de desenvolvimento que atualizam os saberes disponíveis. O autor afirma, ainda que para atingir mudanças esse tipo de gestão é cada vez mais decisiva. Para ele o importante é a forma como as competências estão agregadas, sendo que a aprendizagem e difusão são indispensáveis para o sucesso de qualquer empreendimento.

Todas essas definições e evoluções dos conceitos redefinem os sistemas de gestão dos recursos humanos das empresas, trazendo novos conceitos e novas aplicações aos conceitos já

estabelecidos, tais como competências, gestão estratégica, gestão por competências, avaliação de desempenho tendo por desfecho formas de feedback às pessoas como forma, cada vez mais utilizada para a melhoria dos processos.

Referencial Metodológico

A metodologia utilizada se baseou na taxionomia de Vergara (2001, p. 46) que divide as pesquisas em dois tipos básicos: quanto aos fins (solução, a entrega) e quanto aos meios (que utiliza para realizar a pesquisa, formas de investigação). Quanto aos fins esta pesquisa poderá ser classificada como descritiva (2001, p. 47), pois ela contém características claras e bem delineadas, tem população bem definida e envolve técnica padronizada e bem estruturada de coletas de seus dados, sem compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Quanto aos meios, Vergara (2001, p. 47) utiliza a classificação como “pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post fact, participante, pesquisa-ação e estudo de caso”. Sendo que esses tipos de pesquisa, não são mutuamente excludentes, de acordo com a autora. Assim utilizando a taxionomia de Vergara (2001, p. 47 - 48) o meio utilizado será a pesquisa de campo, documental e bibliográfica e também é um estudo de caso.

De acordo com Vergara (2001 p. 47) a pesquisa de campo ou estudo de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, já o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo. Para atender esses meios de pesquisa foi aplicado um questionário diretamente aos empregados participantes da avaliação de competências.

Foi utilizada também a pesquisa documental (2001, p. 48) por meio da consulta dos documentos que embasam o processo na empresa na comparação dos resultados da pesquisa. Considerando que a eficácia é o alcance do que se espera na realização de uma atividade, os documentos definirão o que a empresa espera ao aplicar o feedback após a avaliação de competências. Foi também utilizado a pesquisa bibliográfica (2001, p. 48) por meio de consulta a livros, revistas, e rede eletrônica, material acessível ao público em geral.

A coleta de dados utilizou o questionário com a escala Likert (1 a 5) onde foi considerado 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente, para medir o grau de concordância com cada pergunta. O questionário foi encaminhado para coleta de dados por telefone conforme acordado com o gestor da unidade estudada, em formato de impressão.

O questionário foi enviado para os 19 participantes de duas seleções ocorridas na unidade, no mês estudado e todos responderam. Não foi levantado perfil específico do público, sendo considerados aptos a responder o questionário todos os participantes das duas seleções. O questionário não foi submetido à validação do público a ser pesquisado, dado o tempo exíguo da pesquisa, porém não sofreu questionamento por parte dos respondentes.

A escolha da amostra se deu em virtude da acessibilidade aos entrevistados, pois por se tratar de uma empresa de grande porte tem uma grande burocracia associada às autorizações para realização de pesquisa que envolva a empresa como um todo. Segue quadro com as variáveis, fontes e tipos de meio de pesquisa utilizados para a análise.

VARIÁVEL	FONTE	TIPO
Crítica construtiva	Bee (2002, p 9 - 10) PÁG 4 DESTE TRABALHO	Questionário
Informação sobre conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados.	Becker et al (2001, p. 183) Rocha (2001, p.35) PÁG 7 DESTE TRABALHO	Questionário
Orientações de melhorias.	Sousa (2015, p.77) PÁG 4 DESTE TRABALHO	Questionário
Reflexão contínua sobre aperfeiçoamento pessoal e profissional.	Moreira (2012, p. vii - 3 - 8) PÁG 6 DESTE TRABALHO	Questionário
Compreensão do receptor quanto ao feedback recebido.	Rocha (2001, p.35) PÁG 5 DESTE TRABALHO	Questionário
Comunicação efetiva entre emissor e receptor.	Rocha (2001, p.35) PÁG 5 DESTE TRABALHO	Questionário
Objetivar o desenvolvimento.	Moreira (2012, p. 8) PÁG 6 DESTE TRABALHO	Questionário

Quadro 1

CONCLUSÃO

Essa pesquisa buscou verificar se a etapa de feedback, do processo de avaliação de competências, etapa do processo de seleção interna para promoção, atinge o objetivo esperado pela empresa que é o entendimento do participante quanto ao que está ouvindo e um plano de

desenvolvimento individual, bem como a reflexão acerca do que é observado pela banca de avaliação.

Para realização da pesquisa foi aplicado questionário a um grupo de pessoas da área de gestão de pessoas da empresa, grupo este delimitado pela acessibilidade dos mesmos. O resultado foi analisado com base na escala Likert englobando os conceitos de positiva, neutra ou negativa para as questões desse tipo e média simples para as questões com escolha de sim ou não. As questões foram elaboradas observando-se os preceitos de um bom feedback, de acordo com os vários teóricos referenciados .

Em relação a variável “Crítica construtiva” foram incluídas duas afirmativas no questionários, ambas conceituadas para o respondente de forma a elucidar o que está sendo considerado crítica positiva e crítica negativa conforme definição dos autores estudados. A primeira, “Você considera que o feedback recebido pode ser interpretado como crítica Positiva.”, foi respondida 100% positivamente sendo que 57,1% concordam totalmente e 42,9% concordam.

Na segunda afirmação, “Você considera que o feedback recebido pode ser interpretado como crítica negativa.”, as respostas para 57,1% foram negativas e para 42,9% foram neutras. Considerando o conceito onde o feedback é descrito como uma crítica construtiva, podendo ser positiva ou negativa.

Para a empresa o feedback tem como critério que o gestor seja específico e tenha como referência os comportamentos observados durante o processo de seleção, relatando as evidências (o que foi, quando foi, como foi percebido e como foi analisado). Verificou-se que os gestores seguem essa orientação conforme análise de positividade nas questões relacionadas à variável “Informação sobre conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados.”, detalhado abaixo.

A empresa considera que o feedback deve comunicar ao empregado a percepção da banca de avaliação quanto as competências e comportamentos observados em relação ao perfil da vaga a ser preenchida, para pesquisar essa variável foram incluídas três(3) afirmações resumidas na frase “O feedback apontou conhecimentos, habilidades e atitudes a serem melhorados de acordo com as competências avaliadas.”.

Para a variável acima as questões foram respondidas com 100% de positividade sendo que para as afirmações sobre apontamento de conhecimentos e habilidades a serem melhorados 57,1% concordam e 42,9% concordam totalmente. E a afirmação de apontamento de atitudes a serem melhoradas obteve um índice de 100% de positividade com concordância total.

Na afirmação “O feedback recebido ajudou na compreensão do resultado do processo de seleção.” foi abordada a variável “Orientações de melhoria” que teve 57,1% das respostas respondidas positivamente, concordo totalmente, e 42,9% de respostas neutra, ou seja, essa

questão pode ser objeto de treinamento dos gestores para uma busca mais efetiva de positividade dessa variável.

Quanto à variável “Reflexão contínua sobre aperfeiçoamento pessoal e profissional.” foram utilizadas duas afirmações: “O feedback levantou questões que te farão refletir acerca do aperfeiçoamento profissional contínuo.” e “O feedback levantou questões que te farão refletir acerca de melhoria pessoal contínuo.”, o resultado obtido foi positivo onde as respostas foram marcadas como 4 e 5 portanto indica compreensão dos feedback com clareza de perguntas e respostas, comunicação eficaz por parte dos envolvidos e a geração de reflexão contínua que é uma das bases do feedback.

Este resultado corrobora uma das hipóteses apontadas nesse trabalho, “Os empregados buscam se desenvolver com base no feedback recebido.”, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa quanto ao processo de feedback na avaliação de competências. Pois mesmo os colaboradores que não solicitaram essa etapa, no público estudado, não o fizeram por descrédito, mas por outros motivos não estudados nessa pesquisa.

Nas variáveis “Compreensão do receptor quanto ao feedback recebido.” e “Comunicação efetiva entre emissor e receptor.” Foi colocado como questões respectivamente “A banca se certificou de sua compreensão acerca do que estava sendo comunicado.” e “Considerando que o feedback é uma troca de informações, foi dada a oportunidade para esclarecimentos de sua parte durante o processo.” o resultado a ambas questões foi 100% concordo totalmente, corroborando o cumprimento do objetivo da empresa para o quesito de comunicação e as definições teóricas estudadas.

Por último temos a variável “Objetivar o desenvolvimento.” para verificar essa variável foi utilizado a afirmação “Foi traçado um plano de desenvolvimento individual durante o feedback?”. O resultado obtido foi 42,9% sim e 57,1% responderam não. Temos, portanto mais um ponto de necessidade de melhoria do processo de acordo com o objetivo da empresa para o processo de feedback.

Em que pese o resultado positivo da pesquisa na maioria das respostas, verificou-se a necessidade de aprofundar o estudo com outras pesquisas para descobrir quais fatores causam a pouca adesão à solicitação de feedback. Pois conforme verificado na pesquisa 63,2% dos pesquisados não solicitaram essa etapa. Por isso é importante a realização de estudos que apontem as causas dessa abstenção para que o processo de feedback tenham uma adesão efetiva.

A efetividade da adesão à essa etapa poderá contribuir para uma melhoria no processo de desenvolvimento dos empregados, bem como também, uma melhoria no processo de seleção da empresa e conseqüente melhora no clima organizacional. A partir de novos estudos pode-se

implantar programas de desenvolvimento dos avaliadores para garantir a melhoria do feedback e adesão da maioria dos participantes dos processos seletivos na etapa.

Por fim, pode-se inferir que o processo de feedback se efetuado de forma eficaz, conforme critérios apontados no referencial teórico propicia o sentimento de inclusão, de participação do empregado nas decisões da gestão e nos resultados de suas unidades. Em que pese os resultados terem corroboraram para o entendimento de que a empresa observa as teorias existentes, pode-se inferir que novas pesquisas dessa etapa podem proporcionar à empresa ganhos à gestão e aos geridos por meio do aprimoramento das relações de entrega de cada um, frente aos resultados desempenhados e confirmados por seus gestores nos processos de feedback.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, Brian E, HESELID, Mark A e ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEE, Roland e BEE, Frances. **Feedback**. Trad. Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DALMAU, Marcos B. L e TOSTA, Kelly C. B. T. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Santa Catarina: Fundação Biblioteca nacional, 2009.
- DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene C.O.L. **Gerencia em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DESAULNIERS, Julieta B. R. **Gestão Estratégica por Competências: a “mão visível” na formação do cidadão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliar Para Promover: As setas do caminho**. Porto Alegre: Mediação, 2001.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo as Competências dos Profissionais**. Trad. Patrícia Chittone Ramos Reuillard. – Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MORAES, Fábio C. C. **Formação de Competências**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15º Ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2008.
- ROCHA, Eduardo P. **Feedback 360º: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Campinas, SP: Editora Alínea.
- STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**. tradução de Eduardo Refkalefski – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- SOUSA, Evaristo E. **A Organização da Informação e o Ensino Técnico do DF: Um Modelo para Promover o Feedback para Professores nas Salas de Aula**. Tese de doutorado. Brasília, DF: UNB, 2015.
- STONE, Douglas. HEEN, Sheila. **Obrigado pelo Feedback: A Ciência e a Arte de Receber bem o Retorno de Chefes, Colegas, Familiares e Amigos**. Trad. Renata Guerra. – 1ª Ed. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2016
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Graduada em Pedagogia pela Universidade de Brasília em 2005. Com Especialização em Pedagogia Empresarial em 2007 pela UNICESP, em Brasília. Trabalha com Gestão de Pessoas a 14 anos, destes, trabalhou 5 anos com educação corporativa, 5 anos com processos seletivos internos e há quatro anos trabalha com projeto tecnológico voltado para desenvolvimento e gestão de pessoas.

Maria Sustenes Alves dos Santos

Especialista (2018). Coordenadora de Projetos. 61-982305555.

ANEXO

Questionário

Prezado participante,

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar se o processo de feedback está alcançando o objetivo definido pela empresa para a etapa dentro do processo de seleção interna. Esclareço que será mantido o sigilo de todas as respostas. Para mensuração das respostas foi utilizada a escala Likert (1 a 5) onde 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, exceto para algumas questões cuja resposta necessita apenas marcar o sim ou o não.

1 – Você solicitou o feedback após sua participação na Avaliação de competências?

- sim
 não

Nas próximas perguntas considere 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente

Caso sua resposta tenha sido “não” na questão 1, responda a somente a próxima questão, caso sua resposta tenha sido “sim” responda as questões a partir da questão 2, exceto na questão 8 cuja resposta deverá ser sim ou não.

2 - Seu motivo para não solicitar feedback foi por não acreditar no feedback oferecido pela empresa.

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3- O feedback apontou conhecimentos a serem melhorados de acordo com as competências avaliadas.

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4 – O feedback apontou habilidades a serem melhoradas de acordo com as competências avaliadas.

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

5 – O feedback apontou atitudes a serem melhoradas de acordo com as competências avaliadas.

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6 – Considerando que o feedback é uma troca de informações, foi dada a oportunidade para esclarecimentos de sua parte durante o processo.

- 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7 – A banca se certificou de sua compreensão acerca do que estava sendo comunicado.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8 – Foi traçado um plano de desenvolvimento individual durante o feedback.

() sim

() não

9 – O feedback recebido ajudou na compreensão do resultado do processo de seleção.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Para as questões 10 e 11 considere o seguinte conceito: A crítica positiva visa o reforço de um comportamento ou desempenho que já está dentro do padrão desejado e a crítica negativa visa corrigir e melhorar um comportamento ou desempenho insatisfatório

10 – Você considera que o feedback recebido pode ser interpretado como crítica Positiva.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11 – Você considera que o feedback recebido pode ser interpretado como crítica negativa.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12 – Você classifica o feedback recebido como ótimo.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13 – O feedback levantou questões que te farão refletir acerca do aperfeiçoamento profissional contínuo.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

14 – O feedback levantou questões que te farão refletir acerca de melhoria pessoal contínua.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()