

# AGESTÃO DO DESEMPENHO POLICIAL: IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*

RODRIGO DE SOUZA CARVALHO

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL - BRASIL



## RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar dificuldades e obstáculos enfrentados por gestores de uma instituição policial federal no fornecimento de *feedbacks* a seus subordinados após a avaliação de desempenho e durante a execução de atividades rotineiras, procurando demonstrar a conexão entre a comunicação interpessoal voltada para o exercício da liderança de equipes com o nível de desempenho e motivação dos colaboradores. No referencial teórico extraído da doutrina, foram conceituados o que é *feedback* e o que vem a ser avaliação de desempenho, buscando desenhar uma possível conexão entre os dois institutos em uma cultura designada como cultura do diálogo que se pretende ser factível em organizações policiais, mesmo que ainda impregnadas de forte hierarquia e disciplina oriundas de um passado balizado pelo autoritarismo. Para dar ao estudo um caráter prático e necessário ao entendimento do problema, foram entrevistados doze (12) gestores que exercem posições de chefia em uma instituição policial federal caracterizada por ser uma organização de cunho não militarizado e voltado para a atividade de polícia judiciária. Restou visível na análise das respostas obtidas a importância dada ao instrumento da avaliação de desempenho e ao uso cotidiano do *feedback* como ferramenta de coesão do grupo em torno do alcance dos objetivos institucionais da instituição. A maior deficiência apontada foi na falta de capacitação para o exercício da atribuição de interlocutor de equipes. A conclusão do autor é no sentido de que a adoção de uma cultura do diálogo voltada para a utilização de *feedbacks* contínuos durante a realização das tarefas rotineiras e após as avaliações de desempenho resultará em uma maior percepção da missão da instituição e dos objetivos a serem perseguidos para prestação de um serviço público de qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** serviço público, organização policial, utilização de *feedback*, avaliação de desempenho, dificuldades.

## INTRODUÇÃO

A globalização e a revolução tecnológica impuseram uma necessidade de adaptação constante das organizações públicas e privadas. Nesse

mundo novo as ferramentas de comunicação são extremamente necessárias para garantia de um desempenho de excelência. As organizações públicas passaram a incorporar tendências do mundo corporativo como a adoção de um modelo eficiente de gestão do desempenho humano, desenvolvimento de competências e necessidade do desenvolvimento e da retenção do capital intelectual. Nesse diapasão, as organizações policiais, enquanto espécie do gênero organizações públicas, necessitam adotar mecanismos de gestão que lhe possibilitem prestar serviços de qualidade ao cidadão-cliente. A cultura organizacional policial é dotada de um viés hierárquico muito forte que necessita ser harmonizado com a necessidade de aproximação e diálogo constante entre chefias e subordinados para angariar velocidade na implementação de decisões estratégicas e na aplicação das pessoas certas nos processos internos.

A palavra de ordem do momento é flexibilidade para contornar os entraves da burocracia herdada de um modelo administrativo clássico, fundamentado nas ideias de Taylor e Fayol. A tecnologia muda vigorosamente a cada dia e as organizações devem acompanhar as mudanças capacitando seu capital humano em prol da coletividade a que pretende prestar um serviço de qualidade. O enfoque no serviço público passa a ser a Administração Gerencial que vê o usuário-cidadão como cliente que precisa ter suas necessidades atendidas.

Nesse contexto, o presente trabalho pretende identificar as dificuldades encontradas pelos ocupantes de cargos de chefia de uma organização policial civil em dar *feedback* para os servidores do órgão e em que medida essa ausência de uma cultura participativa e centrada na retroação da comunicação implica em desmotivação e baixo rendimento. As conceituações de gestão do desempenho foram retiradas principalmente da obra *Gestão de Desempenho*, de SOUZA (2009).

## **1. OBJETIVOS**

Procurou-se nesse trabalho apontar as dificuldades enfrentadas pelos gestores de organizações policiais para fornecer *feedback* aos servidores após as avaliações de desempenho e no decorrer da rotina de trabalho em decorrência de uma cultura dotada de valores centrados na hierarquia e na disciplina.

Na busca desse objetivo será necessário conceituar e definir o modelo de gestão por desempenho, as várias formas de avaliação de desempenho existentes, a importância da formulação estratégica de objetivos e metas institucionais com base na missão, visão e valores da instituição, o processo de *feedback* como meio de motivação do servidor, bem como identificar algumas das possíveis dificuldades de implantação da gestão por competências no serviço público.

O tema é extremamente relevante na medida em que busca identificar as causas da dificuldade da utilização do *feedback* na política de implantação de um modelo gerencial de administração da entidade policial investigada que busca estabelecer um mecanismo aprimorado de gestão do desempenho humano. O *feedback* é uma importante ferramenta de alinhamento estratégico na medida em que reafirma as metas, objetivos, valores, missão e visão da instituição.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. FEEDBACK

Segundo LEME (2007), a história da origem do termo *feedback* está relacionado com o lançamento do primeiro foguete enviado à lua. Durante o processo de lançamento do foguete sua trajetória é analisada por meio de troca de mensagens entre o foguete e a base de lançamento, ocorrendo uma constante verificação do curso e correção do mesmo em caso de desvio. Esse acompanhamento da trajetória do foguete com correção de curso dada por meio de mensagens ficou conhecido como *feedback*. Então, nessa história contada pelo autor, o *feedback* pode ser compreendido como fluxo constante de comunicação visando a correção da rota em torno de uma meta previamente estabelecida. É uma aferição constante dos resultados alcançados e alteração de ações visando aprimorar a eficiência e eficácia do processo em torno dos objetivos estipulados.

Aliando essa fábula para a vida organizacional, LEME (2007) assevera que em sua visão o foguete representa cada colaborador da empresa; a base de lançamento seria representada pelos gestores; a lua representaria os objetivos organizacionais; e, por fim, os engenheiros envolvidos no processo seriam representados pelo RH das empresas.

Dessa forma, após fazer essa comparação, o autor conclui que *feedback* significa INFORMAÇÃO. Necessário afirmar que o fluxo dessa informação é necessário não apenas no caso do colaborador incidir na rota errada e precisar corrigi-la, mas também para afirmar que a rota escolhida está correta e deve ser continuada. Se o colaborador estiver agindo corretamente e não receber confirmação dessa informação, poderá por conta própria mudar as coordenadas gerando então o problema.

ROCHA (2001) assevera que a palavra *feedback* de origem da língua inglesa, tornou-se de uso comum no Brasil, especialmente no ambiente organizacional. Para ele, o termo vem sendo usado com grande frequência, sempre no sentido de dar retorno a alguém sobre algo. Para ARAÚJO (*apud* ROCHA, 2001), “o conceito de *feedback*, herdado da teoria dos sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento”. O *feedback* faz parte da vida do ser humano, já que a todo momento recebemos e damos *feedback* a nossos familiares, amigos, colegas de trabalho, no trânsito.

Para LEME (2007), no entanto, deve ficar bem claro que *feedback* deve sempre ser apreendido no sentido de informação, não é opinião, não é “bronca” e não é sugestão ou conselho. Deixa claro que a informação deve ser objetiva visando adequar o comportamento do colaborador aos objetivos organizacionais ou mantê-lo informado que está no caminho certo. Deve propiciar uma interpretação clara de que se está agindo de acordo com a missão da empresa. Para se dar um bom *feedback* deve ser enfatizado sempre o comportamento e suas conseqüências. Não se deve fazer julgamento sobre a pessoa responsável pelo comportamento. O comportamento está ou não de acordo e por isso deve ser alterado visando o alcance de resultados. Isso deve ser frisado sempre.

Segundo ROCHA (2001, p. 36), o *feedback* pode ser classificado de duas formas: O positivo e o negativo. O *feedback* positivo é aquele reforça um comportamento, que vai de encontro a nossas virtudes, atos e atitudes. O *feedback* negativo seria responsável por demonstrar objetivamente onde estão nossas deficiências, o que precisamos corrigir.

A tarefa de dar e receber *feedback* não é fácil já que não é confortável apontar e ter apontado seus erros e deficiências. O processo de *feedback* acaba por denotar uma característica de julgamento e avaliação na percepção dos envolvidos – o que gera desconforto e insegurança.

Para MACÊDO (2003, p. 30),

*Feedback – ou crítica construtiva, na interpretação de Bee e Bee (2000) – nada mais é do que uma mensagem a uma pessoa ou grupo, visando dar-lhe informações sobre como sua atuação está afetando os demais. Portanto, trata-se de um mecanismo que aproveita o relacionamento interpessoal como oportunidade de desenvolvimento. Porém, se mal utilizado, o feedback pode se tornar um “gol contra”, prejudicando a motivação e a auto-estima das pessoas, e aumentando o risco de conflitos no ambiente de trabalho.*

Continuando o raciocínio expositivo, relata que o mecanismo do *feedback* pode ser utilizado para manter e aprimorar desempenhos, orientar e aconselhar pessoas, adquirir novas aptidões, desenvolver talentos e comprometimento. Dessa forma, é o instrumento mais usado no processo de *coaching*.

A sistematização da avaliação de múltiplas fontes ou *feedback* 360° foi explorada na teoria conhecida como Janela de Johari. A teoria citada foi idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham, de cujos nomes se originou a sigla Johari e relaciona as áreas de personalidade. Em um gráfico, são representados dois eixos perpendiculares que informam o processo de dar e solicitar *feedback*, surgindo uma “janela” representada pelos quadrantes designados pelas ênfase relacionadas (MACÊDO, 2003, p. 27-28).

Consoante MACÊDO, solicitar *feedback* é representado pelo eixo horizontal, sendo conceituado pelo processo pelo qual a pessoa busca obter informações sobre si mesma, tendo interesse em saber o que pensam a seu respeito. Dessa forma, quanto maior for essa medida, mais ela se empenhará em obter essas percepções e, portanto, mais ficará se conhecendo. Por sua vez, dar *feedback* é representado pelo eixo vertical, sendo conceituado como o processo pelo qual a pessoa diz o que pensa dos outros, o seja, como ela os percebe.

Figura 1 - Janela de Johari

	Conhecido pelo eu	Não conhecido pelo eu
Conhecido pelos outros	<b>I</b> "EU ABERTO"	<b>II</b> "EU CEGO"
Não conhecido pelos outros	<b>III</b> "EU SECRETO"	<b>IV</b> "EU DESCONHECIDO"

Fonte: Moscovici, 1985, p. 32 (apud Macêdo, 2003)

Com base nessa teoria sobre preferências pessoais de dar ou receber *feedback* podem ser traçadas quatro tendências principais representadas respectivamente pelos estilos: eu aberto, eu cego, eu oculto e eu desconhecido.

No estilo eu aberto, o comportamento da pessoa que usa intensamente os processos de dar e solicitar *feedback* é claro e aberto havendo menor probabilidade de se ocorrerem erros de interpretação. No entanto, conforme frisado pelo autor, como as pessoas tendem a desconfiar dessa franqueza, principalmente no ambiente competitivo das organizações, poderão surgir posições defensivas. Não obstante, o convívio poderá fazer desaparecer essa insegurança inicial, sendo que a confiança passará a prevalecer nesse tipo de relacionamento. Esse é o estilo considerado ideal por permitir trocas constantes de informação entre os participantes com autenticidade. Seria a nosso ver o estilo buscado por SOUZA (2002), quando se refere à necessidade de se adotar uma cultura do diálogo.

O estilo interpessoal eu cego relaciona a pessoa que gosta de dizer livremente o que pensa sobre os outros, dando *feedbacks* contínuos. No entanto, reage de forma negativa aos *feedbacks* recebidos e por essa razão pode ser tida como egoísta e agressiva, considerada excessivamente crítica.

No estilo interpessoal do eu oculto a pessoa gosta de solicitar e receber *feedbacks* para saber o que os outros pensam dela. No entanto, não gosta

de compartilhar suas informações sobre os outros e emitir opiniões, sendo mais reservada por insegurança ou medo de rejeição de suas ideias. Esse estilo reservado pode gerar desconfiança que prejudica seus relacionamentos.

Por fim, temos o estilo interpessoal do eu desconhecido, no qual é utilizado de forma reduzida tanto o processo de dar quanto o de solicitar *feedbacks*. O relacionamento interpessoal fica caracterizado por contatos esporádicos e superficiais. Normalmente o potencial dessa pessoa é desconhecido, já que ela não se expõe, tendendo a apresentar comportamentos rígidos, desinteresse pelo que acontece a seu redor e até aversão a assumir riscos.

De modo a possibilitar a utilização de *feedbacks* construtivos, MACÊDO (2003, p. 30) relaciona o cumprimento das etapas a seguir: analisar a situação, antes de começar a reunião de *feedback* com a identificação do problema a ser resolvido; arrolar exemplos específicos e suas conseqüências; ser específico e oportuno, sabendo escolher o momento ideal; manter a mente aberta, sem preconceitos; avaliar a capacidade de recepção, dosando adequadamente.

Também relaciona a necessidade de se praticar uma comunicação assertiva, destacando aspectos passíveis de mudança, como habilidades e conhecimentos; concentrando-se nos aspectos mais importantes: o que deve ser feito e o que deve ser mudado.

Na hora de dar *feedback* é necessário criar um ambiente propício, mostrando empatia e senso de oportunidade; mostrar as vantagens que o interessado possa ter com a mudança; ouvir reflexivamente, evitando interromper ou parafrasear; manter a receptividade através do contato visual e gestual.

É necessário sempre focar os comportamentos que devem ser alterados com a citação de exemplos específicos e precisos, evitando-se julgamentos sobre valores, crenças pessoais, nível de educação. Assim o *feedback* passa a ser entendido como crítica construtiva, tornando-se um processo de trocas interpessoais visando ao desenvolvimento do outro (MACÊDO, 2003, p. 32).

Para se ter um bom processo de *feedback* é necessário ter uma boa comunicação interpessoal. Formar os gestores e líderes para serem comunicadores é muito importante para se alcançar os resultados esperados pelas organizações. A comunicação interpessoal requer uma escuta técnica e não apenas ouvir passivamente as pessoas.

Quando se fala com alguém, inevitavelmente se faz uso tanto do chamado canal verbal – ou seja, a voz – quanto do não-verbal. Pesquisas revelam que somente 7% da comunicação interpessoal podem ser traduzidos por palavras, pois 38% provêm da inflexão da voz, enquanto os restantes 55% resultam da expressão facial e da linguagem corporal. (MACÊDO, 2003, p. 82).

Uma das questões mais ressaltadas no que se refere ao *feedback* e repetida por ROBBINS (2003, p. 43) é que quando se fornece um *feedback* deve ser criticado um comportamento específico e não as pessoas responsáveis pelo comportamento. Ao que parece, a maioria dos gerentes ignora essa situação. O *feedback* deve sempre ser impessoal:

*O feedback deve ser descritivo e não crítico ou avaliativo. Por exemplo, por mais que um gerente possa estar contrariado, ele deverá manter o feedback relacionado ao trabalho e nunca criticar alguém pessoalmente por causa de ações impróprias. Dizer às pessoas que elas são “ignorantes”, “incompetentes” ou adjetivos parecidos é quase sempre contraproducente. Isso provoca uma reação emocional tal que o desvio de desempenho em si tende a ser omitido. Quando um gerente critica um funcionário, ele está censurando um comportamento relacionado ao trabalho, não à pessoa.*

O *feedback* deve ser contínuo e não apenas afeto aos momentos que sucedem uma avaliação de desempenho. O ideal é que o mesmo possa ocorrer tão logo seja verificado o comportamento específico que precisa ser mudado ou reforçado para se estabelecer na mente do colaborador a ligação necessária entre causa e resultado e veja a necessidade de mudança ou sinta motivado a continuar a demonstrar bons resultados. Segundo ROBBINS (2003), a avaliação formal anual deve ser um resumo daquilo que o funcionário vem escutando durante o ano.

## 2.2. FEEDBACK E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em um ambiente de mudanças imposto pela velocidade da inovação tecnológica e do aumento exponencial da concorrência em nível global, faz-se prioritário o investimento em melhoria do desempenho através de um sistema de gestão adequado. Segundo SOUZA (2009, p. 15), é um desafio que requer mecanismos organizacionais para a sustentação de um fluxo permanente de informações aliado à competência da liderança para gerenciar a



convergência de esforços para obtenção de desempenhos efetivos com a construção de uma força humana motivada e comprometida e a criação de uma cultura de alto desempenho.

Para SOUZA (2009, p. 23), desempenho pode ser definido como sendo “uma ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados.” De se observar que a gestão do desempenho guarda íntima conexão com a gestão por competências já que segundo BRANDÃO *et al.* (2008):

*a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (Gilbert, 1978). O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (Brandão e Guimarães, 2001). Por isso, Santos (2001) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho.*

Como elucidado por BRANDÃO *et al.* (2008), ao citar GILBERT (1978), o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Com relação aos resultados a aferição é feita de forma objetiva, já que se comparam os resultados alcançados com metas quantificáveis de resultados esperados. No que se refere a avaliação dos comportamentos ou competências fica evidenciado um caráter mais subjetivo relacionado ao subjetivismo atrelado à observação do avaliador. Na avaliação de comportamentos e competências há uma interpretação realizada pelo avaliador com base em seus valores, crenças, paradigmas e predisposições.

Para SOUZA (2002, p. 36), a premissa básica do enfoque taylorista de gestão é a divisão estratificada do trabalho em tarefas menores, visando ganhos de eficiência. Segundo a autora, acreditava-se que o aumento da especialização do trabalho seria diretamente proporcional ao aumento da eficiência. E continua:

*Entretanto, ao se especializar em um uma única tarefa, o trabalhador mantém-se alienado, sem liberdade, aprisionado a padrões e normas de desempenho impostos por métodos. É julgado exclusivamente por critérios externos de avaliação, sendo excluído da participação e da negociação dos resultados a serem alcançados.*

Essa abordagem vem perdendo espaço na medida em que movimentos contemporâneos em gestão de pessoas pregam o maior envolvimento dos colaboradores com a definição de tarefas, o planejamento de metas e objetivos da organização e a qualidade de vida no trabalho. Em contrapartida, requer uma avaliação mais consistente que possa diminuir o viés subjetivista presente em uma avaliação com fonte única, podendo contrastar seu resultado com a opinião de outros colaboradores envolvidos no processo, com a visão até mesmo do próprio avaliado.

Consoante ROCHA (2001, p. 37), “historicamente, as organizações têm utilizado o *feedback* de uma única fonte e tem sido feito de cima para baixo, ou seja, do superior para o subordinado. Geralmente, ele tem sido utilizado para fins de verificação de desempenho e de potencial”. A avaliação de desempenho tradicional está intimamente relacionada com o modelo mecanicista de administração e focada em parâmetros tidos com cientificamente estabelecidos de desempenho ideal a ser comparado com o verificado na linha de produção.

Para ROBBINS (2003, p. 35) existe um considerável número de evidências que nos indicam que as pessoas desempenham melhor suas funções quando recebem *feedback* de como estão progredindo na direção de suas metas. O autor deixa claro que o *feedback* contribui para a identificação de discrepâncias entre o que elas obtiveram e o que pretendem obter. Ou seja, o *feedback* atua para guiar o comportamento.

Uma questão interessante colocada por ROBBINS (2003) refere-se ao fato de que o *feedback* feito pelo próprio colaborador que detenha possibilidade de monitorar seu desempenho é muito mais poderoso e motivador que o gerado por seu chefe ou pares no trabalho. ROBBINS também informa que a tendência do *feedback* múltiplo nas avaliações veio para diminuir o subjetivismo de uma avaliação única, já que pautada por múltiplas opiniões que diminuem a tendência natural do avaliado de se super-avaliar e dos chefes que não estão isentos de sentimentos de cunho pessoal tais como preconceitos e crenças pessoais.

Destarte, quando a avaliação é realizada por apenas uma pessoa a tendência de se ter distorções de julgamento sobre o comportamento verificado aumenta, já que não há como compensar a influência psicológica do avaliador com posicionamentos diferenciados de outros envolvidos no processo. Essa tendência é minimizada nas avaliações realizadas por múltiplas fontes, como é o caso da avaliação 360° na qual o indivíduo é avaliado por

seus chefes, pares e chefiados, com a possibilidade de *feedbacks* de todos que mantêm relações profissionais com o mesmo. De se ver que nessa modalidade de avaliação o próprio indivíduo se avalia (auto-avaliação), dando a possibilidade de se verificar sua visão sobre seus comportamentos e competências.

Dessa forma, ROCHA (2001) assevera que o *feedback* de 360 graus proporciona saber como os outros nos percebem, com ênfase sobre as pessoas com as quais nos relacionamos diariamente nas nossas atividades profissionais.

Como elucidado por BRANDÃO *et al.* (2008), a avaliação por múltiplas fontes possui como principal vantagem o enriquecimento de informações obtidas, aliado a seu caráter mais democrático que gera maior envolvimento dos partícipes do processo. E, entre as desvantagens destacadas, pode-se citar a maior complexidade do modelo pelo número de avaliadores envolvidos e a tendência natural do avaliado de supervalorizar suas competências e seus comportamentos para se beneficiarem profissionalmente.

O ciclo do processo de gestão de desempenho engloba as fases de planejamento, sustentado pelo plano estratégico da instituição, o acompanhamento, onde se faz necessária a utilização de um *feedback* constante e dirigido, e, por fim, a avaliação como etapa voltada para constatação entre a diferença apontada entre o desempenho desejado e o apurado, com nova necessidade de fornecimento de *feedback*.

Dissertando sobre o acompanhamento necessário ao ciclo do processo de gestão do desempenho, SOUZA (2009, p. 75) revela que:

*Os fatos atestam que o diálogo é a competência que garante o sucesso desta etapa. Saber ouvir é uma condição que favorece, por exemplo, o compartilhamento de feedbacks sobre pontos fortes e fracos, e de sugestões quanto à mudança de caminhos, quando os vigentes não contribuem para o alcance dos resultados previstos.*

Dessa forma, revela que entre os obstáculos observados está a ausência de uma cultura orientada para resultados, a ausência de competência gerencial para o exercício do papel de orientador e educador, a resistência à crítica, entre outros (SOUZA, 2009, p. 75).

As técnicas mais apropriadas atualmente para a gestão de desempenho, segundo SOUZA (2009, p. 88) são a avaliação 360 graus, avaliação de competências e avaliação de competências e resultados. A ava-

liação 360 graus é também denominada *feedback* com múltiplas fontes, já que caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com as pessoas diretamente afetadas (SOUZA, 2009, p. 88).

CHIAVENATO (2010, p. 246) explica que as avaliações de desempenho podem ser feitas pelo gerente, pelo indivíduo e o gerente, pela equipe de trabalho, 360 graus, avaliação para cima e por uma comissão de avaliação de desempenho.

Interessante notar a relação existente entre o *feedback* recebido após uma avaliação e a satisfação das pessoas, conforme delineado por SOUZA (2009, p. 102), e quanto maior a satisfação maior será a possibilidade de se alcançar um melhor desempenho, fechando o ciclo.

Uma questão central que se coloca para eficácia da avaliação de desempenho é a preparação dos gestores. Isso inclui o desenvolvimento das competências necessárias para avaliar e a utilização das técnicas corretas de *feedback* com ênfase no diálogo aberto e freqüente entre liderança e liderados.

LAWLER (*apud* SOUZA, 2009, p. 114) afirma que:

*Condições capazes de gerar contribuições que agreguem valor exigem a substituição do controle, postura típica da velha economia, pelo envolvimento, postura incentivada pela nova economia. Contudo, comprometimento não é fruto do desejo, nem da imposição. É conquista. É um desafio gerencial permanente. É a base de práticas inovadoras de gestão do desempenho que se caracterizam pela flexibilidade e pela negociação. Organizações em busca do alto desempenho investem no diálogo, adotando estratégias centradas na busca do envolvimento do empregado, como a descentralização do poder (participação) e o acesso às informações (transparência).*

SOUZA (2002, p. 37) elucida que em pesquisas recentes, conduzidas por LAWLER, sobre a efetividade organizacional, revelaram evidências de que as melhorias constatadas no desempenho resultaram de um maior envolvimento das pessoas e equipes. Dessa forma, assevera a necessidade de uma migração da cultura burocrática e mecanicista para uma cultura do diálogo com o fortalecimento do enlace entre líderes e equipes. A liderança que busca privilegiar os controles formais e instrumentaliza em excesso o processo de avaliação de desempenho provoca sentimentos indesejáveis de desmotivação, mal-estar e angústia. Dessa forma, demonstra a necessidade de mudanças profundas nas culturas organizacionais.

Consoante SOUZA (2002, p. 48), não obstante seja notória a influência de recompensas extrínsecas associadas ao poder e ao dinheiro na motivação para o trabalho, uma gestão avançada de resultados privilegia os pressupostos da teoria Y, que afirma que a motivação para o trabalho provém tanto de recompensas intrínsecas quanto de extrínsecas.

Nesse caso, o *feedback* pode atuar como uma das recompensas intrínsecas que desempenha importante papel no aumento do nível motivacional. O *feedback* adequado revela preocupação dos gestores com o desempenho dos colaboradores, uma atenção cuidadosa que em certas circunstâncias impacta na elevação da auto-estima que aliado a outras recompensas extrínsecas, como promoções e ganhos salariais, pode estimular sentimentos de valorização e de reconhecimento no trabalho.

A questão da avaliação de desempenho cada vez mais assume importância no serviço público, já que está vinculada ao aumento da exigência do cidadão (SOUZA, 2002, p. 45). Essa exigência perpassa a necessidade de aumentar a produtividade e atender a objetivos e metas públicas

Contudo, ressalva SOUZA (2002, p. 45),

*a inserção de práticas contemporâneas de gestão no ambiente público tem sido um desafio gerador de questionamentos instigantes, que merecem reflexão. Qual a utilidade de monitoração de resultados no ambiente público? As culturas enraizadas no setor público são favoráveis à adoção de uma ideologia meritocrática, definida por Livia Barbosa como a de reconhecimento público da qualidade das realizações individuais? Como mensurar o desempenho? A liderança está preparada para gerir a mudança de uma cultura burocrática e centrada em vínculos pessoais para outra que valoriza a competência?*

Para a autora um dos maiores obstáculos que impedem a cultura do gerenciamento de desempenho no serviço público reside no burocratismo, na ausência de abertura para o desenvolvimento de competências interpessoais, a falta de respeito pela diferença, as mudanças impulsionadas apenas por pressões externas, a ausência de patrocínio governamental e da alta direção, e o não-exercício da cidadania (SOUZA, 2002, p. 45).

O sistema burocrático é visto como uma estrutura capaz de produzir alienação, lembrando que um dos conceitos centrais desse sistema é a impessoalidade (MACÊDO, 2003, p. 48):

*Na dinâmica da gestão burocrática, o indivíduo tem um papel estabelecido por outros, a ser exercido de maneira padronizada, em hora e local determinados por outros, tendo de conviver com um grupo de trabalho formado por estranhos e obedecer a superiores distantes. Logo, não admira que a pessoa se sinta como um estranho dentro do próprio corpo, o mesmo ocorrendo em relação ao seu trabalho e à empresa.*

Dessa forma, resta evidenciado que o modelo tradicional mecanicista e burocrático interfere no gerenciamento eficiente do desempenho humano em busca de resultado. Do mesmo modo, afeta a troca de *feedbacks* entre os colaboradores ao impor barreiras ao fluxo de comunicação com base em normas hierárquicas rígidas e estrutura eminentemente verticalizada.

A implantação do *feedback* de 360 graus exige um estilo de administração aberto e participativo (ROCHA, 2001, p. 45). De que forma seria possível adotar aspectos positivos desse sistema de *feedback* de múltiplas fontes no serviço público e, notadamente, em uma organização policial?

Importante frisar que passamos por um momento de necessidade de eficiência no serviço público que impõe a utilização do gerenciamento de desempenho e de investimento no desenvolvimento de competências interpessoais incentivado por políticas públicas que visam a utilização de uma gestão gerencial no serviço público com utilização de instrumentos empresariais.

Esse novo modelo de serviço público vem sendo alicerçado ao longo de um período de reformas necessárias que iniciaram no Brasil com a evolução de um Estado notadamente patrimonialista, passando por um Estado com viés burocrático para se chegar ao modelo de Estado gerencial que se pretende implantar em sua totalidade. Como revela BRESSER PEREIRA (1996):

*Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.*

Desse modo, o presente trabalho propõe a existência de uma conexão necessária entre uma forma de administração gerencial voltada para resultados com base na gestão de desempenho alimentada por um processo contínuo de *feedback* voltado para o acompanhamento das atividades diárias dos colaboradores, assim como no retorno dado para avaliações de desempenho, com a utilização da presença de múltiplas fontes de avaliação, se adequado e conveniente à cultura da organização, conforme o modelo de análise proposto.

### 3 – METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

Visando identificar as dificuldades encontradas pelos ocupantes dos cargos de chefia de uma organização policial federal em fornecer *feedback* nas avaliações de desempenho dos servidores do órgão e no desempenho diário de suas atividades foi empregada a técnica de entrevista com a utilização de perguntas abertas, possibilitando aos entrevistados discorrerem com certa liberdade a respeito dos temas propostos, consoante roteiro de entrevista representado pelo Anexo I do presente trabalho.

As entrevistas foram realizadas com doze (12) gestores do órgão policial analisado, sendo representantes de áreas ligadas à gestão de pessoas, além de possuir experiência na área de administração policial e investigação criminal.

### 4 – RESULTADOS

Os entrevistados se sentiram extremamente à vontade para discorrer sobre o assunto que, de forma geral, consideraram de extrema relevância para o órgão pesquisado, principalmente devido à necessidade de adoção de mecanismos de gestão focados no desempenho.

No geral, os entrevistados entendem o *feedback* como parte de um processo, consistindo em um retorno dado sobre a forma como foi realizada determinada tarefa. Um termo utilizado foi retroalimentação. Com relação ao momento adequado, há duas correntes: os que entendem que o *feedback* deve encerrar avaliações de desempenho ou tarefas finalizadas, denotando um aspecto mais formal, e os que entendem que o *feedback* deve ser uma prática rotineira e constante de comunicação informal para correção de rumo, tanto durante o curso do processo quanto em sua finalização.

Para um dos entrevistados (Gestor 03), haveria uma diferença de aceção entre *feedback* – termo que deveria ser utilizado para avaliações feitas após a conclusão de um trabalho –, e *follow up* – interpretado como o aconselhamento constante e rotineiro durante a realização de um trabalho com correções de rumo prévias visando garantir um resultado desejado.

Questionados sobre o que é importante para se fornecer bons *feedbacks* para os servidores, os entrevistados apontaram fatores diversos, tais como a importância da definição clara de metas organizacionais, a necessidade de aprimoramento contínuo, adoção de um plano de melhorias a ser seguido, a prevalência de um diálogo transparente, o respeito ao lado pessoal do servidor com a separação de seus erros no trabalho de seus possíveis problemas pessoais, e, por fim, a possibilidade de participação e manifestação de todos os interessados.

Com relação à questão do plano de melhorias a ser adotado, foi ressaltada a necessidade de identificação das competências necessárias para a organização com o estabelecimento de mecanismos informatizados que possibilitem, durante a avaliação de desempenho, o estabelecimento do gap (lacuna) de conhecimentos do servidor que foi avaliado. Essa premissa é importante para se asseverar sobre a necessidade de aprimoramento por meio de ações de capacitação que visem a eliminação do gap identificado.

Questionados se há acompanhamento dos comportamentos e atitudes dos servidores com a troca freqüente de *feedbacks*, os entrevistados apontaram não existir essa prática. Somente três entrevistados ressaltaram haver alguma forma de *feedback* no final das avaliações de desempenho, observando que essa avaliação é meramente formal, já que a grande maioria dos servidores é nivelada por cima e não há critérios claros e objetivos para sua realização. Um dos entrevistados ressaltou que está em vias de ser implantado projeto de avaliação 180°, no qual o avaliado e avaliador vão trocar *feedbacks* constantes objetivando a melhoria de resultados da organização e a identificação de deficiências que deverão ser sanadas através de um plano de capacitação direcionado. Essa avaliação 180° seria composta pela avaliação da chefia seguida pela auto-avaliação do servidor.

Quando foram questionados se os avaliados normalmente se pronunciam formalmente sobre os resultados das avaliações de desempenho, os entrevistados em sua grande maioria responderam que os servidores somente se pronunciam formalmente quando avaliados em patamar inferior ao má-



ximo. Isso se deve ao descrédito e descrença dos mecanismos de avaliação e, muitas vezes, por considerarem a avaliação uma mera etapa a ser temporariamente vencida para a progressão funcional.

Em questão relacionada com a existência de diálogo aberto no seio da instituição, a maioria dos entrevistados ressaltou que a cultura organizacional que é muito hierarquizada dificulta o diálogo. No entanto, enquanto gestores, todos asseveraram estar abertos ao diálogo, embora não seja uma prática corrente no órgão.

No que tange à possibilidade de adoção do *feedback* de múltiplas fontes, também denominado por muitos autores de avaliação de 360°, os entrevistados apontaram uma imensa dificuldade em sua implantação devido ao caráter hierarquizado e burocrático da instituição. Foi ressaltada a possibilidade de instituição do *feedback* de 180° com a possibilidade de pronunciamento da chefia e do servidor avaliado – projeto que está em fase de desenvolvimento. Em momento posterior, será estudada a implantação da avaliação feita pelos pares. A maior dificuldade, no entanto, será a implantação da avaliação das chefias pelos subordinados. Mesmo reconhecendo as dificuldades com relação à implantação, a maioria dos entrevistados avaliou como positiva a implantação da avaliação 360°, como forma moderna de gestão de desempenho em uma administração gerencial. Um dos entrevistados ressaltou que, embora não haja normatização da matéria, nada impede a adoção informal do mecanismo no acompanhamento diário das equipes abrindo a palavra para todos os membros do grupo manifestarem suas opiniões sobre a forma de realização das tarefas.

A relação entre a utilização de *feedback* e o nível de motivação e desempenho dos servidores foi confirmada por todos os entrevistados. Foi ressaltada a necessidade de critérios objetivos para as avaliações de desempenho e a efetiva utilização dos dados obtidos para não haver descrédito. Apenas um dos entrevistados reputou não haver conexão entre a utilização de *feedbacks* e a motivação ou desempenho. Nesse caso, asseverou que em poucos casos se verifica tal relação.

Perguntados se houve preparação para dar ou receber *feedbacks*, os entrevistados foram unânimes em dizer que não passaram por nenhum treinamento formal sobre o tema. Muitos relacionaram a capacidade e a boa disposição em fornecer *feedbacks* com base na experiência de vida, no desenvolvimento pessoal. O assunto, ao que parece, sempre foi tratado de forma

superficial. Um dos entrevistados afirmou que não acredita que essa questão deva ser tratada de forma técnica, sendo mais uma questão de aprendizagem pessoal mesmo. Outro entrevistado tratou a questão mais como um traço de personalidade do que de preparação profissional.

## 5 – CONCLUSÃO

Em tempos de mudanças aceleradas provocadas pela velocidade imensa na disseminação da informação e na inovação tecnológica, vemos que o modelo de gestão burocrático não está adequado para atender aos anseios da sociedade. No setor privado vale a regra de que é necessário adotar nova estrutura organizacional, diminuição dos níveis hierárquicos, fluidez e adoção de mecanismos de gestão do desempenho por competências com alto investimento no capital intelectual, sob pena de não subsistir no mercado global.

A administração pública segue a mesma tendência, embora de forma mais tímida, evidenciada pelo modelo gerencial propagado por BRESSER PEREIRA (1996), que impõe a adoção de mecanismos consagrados por empresas privadas no trato com o cidadão-cliente, que exige a prestação de serviços públicos de qualidade.

Nesse diapasão, há necessidade de adoção de instrumentos gerenciais que possibilitem a busca de uma cultura de alto desempenho nas organizações públicas, enquanto gênero, e nas organizações policiais, quanto espécies.

Como bem delineado por SOUZA (2002), precisamos adotar uma cultura do diálogo como garantidora de uma avaliação do desempenho de excelência. Na seara do diálogo aberto e transparente reside a importância do compartilhamento de *feedbacks* – instrumento essencial para fechar o ciclo da avaliação de desempenho com base em competências.

Nesse mister, analisou-se a possibilidade de adoção na organização policial pesquisada do *feedback* de múltiplas fontes, presente na avaliação de 360º, considerada o modelo de avaliação de desempenho mais atinente à cultura do diálogo exigida, assim como a adoção do *feedback* como hábito de gestão por parte dos gestores e a preparação dos mesmos para fornecer bons *feedbacks* aos seus pares.

Nas entrevistas que foram feitas, restou evidenciado que o *feedback* não é um instrumento muito utilizado, a não ser em avaliações formais de desempenho onde quase sempre são distribuídas as notas máximas e onde não

há cultura de manifestação formal por parte dos avaliados. Segundo alegado, a cultura organizacional excessivamente hierarquizada é um dos maiores entraves para a utilização do instrumento, embora seja de todos reconhecida a eficácia da ferramenta em aumentar a satisfação dos colaboradores na busca dos resultados pretendidos na missão institucional.

Também é importante ressaltar que a preparação dos gestores deve ser enfatizada. Nenhum dos entrevistados foi capacitado para exercer o papel de líder de equipes. Não há menção sobre a forma correta de fornecer *feedbacks* ou sobre o impacto dos mesmos na rotina de trabalho e na devolução de avaliações de desempenho.

Conforme ressaltado por SOUZA (2002, p. 37), a liderança que busca controles formais e instrumentaliza em excesso o processo provoca sentimentos de desmotivação e mal-estar em sua força de trabalho.

Dessa forma, conclui-se esse trabalho ressaltando que se faz extremamente necessário o desenvolvimento das competências adequadas para avaliação de desempenho e utilização de técnicas corretas de *feedback* com ênfase no diálogo aberto e freqüente entre liderança e liderados para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais o atendimento dos anseios do cidadão-cliente.

Na impossibilidade momentânea de instituição de um modelo de *feedback* de múltiplas fontes, como o presente na avaliação de 360°, devido ao engessamento gerado pela cultura focada na disciplina estrita e na hierarquia rígida, devemos possibilitar que haja caminho para uma mudança de paradigma com a inserção de novos modelos, como é o caso da avaliação 180° que foi sugerida nas entrevistas.

Ressaltamos, por fim, que a melhor forma de romper com a resistência burocrática em aceitar o diálogo aberto como meio de propulsão dos colaboradores rumo aos objetivos propostos pela instituição é a capacitação dos gestores no desenvolvimento permanente das competências de liderança que premiam a comunicação interpessoal.

RODRIGO DE SOUZA CARVALHO

BACHAREL EM DIREITO. ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PESSOAS PELA  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. DELEGADO DE POLÍCIA FEDERAL

E-MAIL: CARVALHO.RSC@DPF.GOV.BR

## REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena, ZIMMER, M. V., Pereira, C., MARQUES, F., Costa, H., CARBONE, P. P., & Almada, V. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-98.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, *Revista do Serviço Público* 47 (1) Janeiro-Abril 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, 3ª edição, Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2010.
- LEME, Rogério. *Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º: guia prático para gestores do “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MACÊDO, Ivanildo Izaías; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da Cunha. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- ROBBINS, Stephen. *A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas*. São Paulo: Pearson Financial Times – Prentice Hall, 2003.
- ROCHA, Eduardo Peixoto. *Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Campinas/SP: Editora Alínea, 2001.
- SOUZA, Vera Lúcia; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2ª Edição, 2009.
- SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

## APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que o entrevistado considera como *feedback* e em quais momentos acredita que o mesmo seja necessário?
2. O que é importante para fornecer bons *feedbacks* após a avaliação de desempenho dos servidores?
3. Há um acompanhamento contínuo dos comportamentos e atitudes dos colaboradores no exercício de suas funções com a troca freqüente de *feedbacks*?
4. Os avaliados se pronunciam formalmente sobre as avaliações de desempenho?
5. No órgão em que exerce suas atividades há diálogo aberto entre os diferentes níveis hierárquicos?
6. Há abertura para adoção do *feedback* de múltiplas fontes, também conhecido como avaliação 360 graus, com a adoção de instrumentos de auto-avaliação, avaliação feita por colegas de trabalho (pares), subordinados e das chefias?
7. Acredita que haja uma conexão entre a utilização do *feedback* e o nível de motivação ou o desempenho dos servidores?
8. O entrevistado foi preparado para fornecer ou receber *feedbacks*?

