

**JÉSSICA APARECIDA DAMACENA SANCHES**

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR  
O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA TODOS OS  
COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pesquisa (CEPES), da Escola de Administração de Brasília (EAB/IDP), como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Nathalia Tallarico Moureau

BRASÍLIA-DF  
2019

**JÉSSICA APARECIDA DAMACENA SANCHES**

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR  
O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA TODOS OS  
COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora, como requisitos para a conclusão do curso de Administração Pública e obtenção do título de bacharel em Administração Pública na Escola de Administração de Brasília – EAB/IDP.

Orientadora: Nathalia Tallarico Moureau

Brasília, junho de 2019.

---

Profa. Nathalia Tallarico Moureau  
Professora orientadora

---

Professora Débora Leone  
Membro da Banca Examinadora

---

Professor Leandro Rodrigues  
Membro da Banca Examinadora

# A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA TODOS OS COLABORADORES

Jéssica Aparecida Damacena Sanches

**SUMÁRIO:** Introdução; 1. Referencial teórico; 1.1 O poder da comunicação; 1.2 Conceito de *feedback*; 1.3 Importância de *feedback*; 1.4 Aplicação do *feedback*; 1.5 Tipos de *feedback*; 1.6 Relação *feedback* x comprometimento; 2 Avaliação de Desempenho; 2.1 Organização Militar estudada; 2.2 A avaliação de desempenho propriamente dita; 2.3 Aspectos observados pela avaliação de desempenho; 2.4. Perspectiva dos avaliados; Conclusão.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar algumas reflexões teóricas acerca do *feedback*, a fim de evidenciar a importância do emprego adequado e tempestivo do *feedback* em uma Organização Militar. Para isso, buscou-se discorrer sobre o tema, abordando conceitos e técnicas apontadas pela literatura atual, com a finalidade de que todo o ciclo da comunicação seja cumprido eficazmente. Por outro lado, também foram apresentados aspectos ligados diretamente ao *feedback*, seus tipos e formas de aplicação. Foi feita pesquisa de campo no cenário atual para entender como é o funcionamento do processo de avaliação de desempenho na Organização Militar estudada para avaliar as possíveis melhorias, com a explanação dos normativos em vigor. A pesquisa foi baseada na análise do processo de Avaliação de Desempenho de uma Organização Militar, por se tratar de uma das formas pela qual o *feedback* pode ser manifesto. O estudo consiste em um trabalho descritivo de revisão bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Feedback*; Desempenho; Comunicação não-violenta; *Feedforward*; *Mindset*.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta como tema “A importância do *feedback* em uma Organização Militar”. Tendo como campo de estudo, a abordagem aplicada neste tipo de organização, que embora tenha a estrutura organizacional rígida e hierarquizada ou funcional, não se exime dos impactos causados pela aplicação do conceito de *feedback*.

A comunicação dentro de uma organização é imprescindível para o bom funcionamento e engajamento do pessoal envolvido em prol da missão estabelecida. Mas, para que o trajeto até a meta seja feito de forma eficiente, é necessário que haja melhorias durante o desenvolvimento do serviço ou do bem produzido, estas melhorias ocorrem por meio do *feedback*, que são utilizados para reforçar comportamentos positivos ou gerar novas mudanças, de forma construtiva.

Assim, a utilização do *feedback* é um elemento fundamental no ciclo da comunicação, primordial para o desempenho e aprimoramento das habilidades de um indivíduo, fazendo com que este tenha alta performance no desempenho de suas funções e alcance a excelência almejada, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, LEME (2015)<sup>1</sup> afirma que o *feedback* é capaz de auxiliar a gestão do trabalho, das pessoas e dos processos nos pontos fundamentais das organizações - a missão, a visão e os valores.

Por se tratar de uma eficiente e poderosa ferramenta de gestão de pessoas e processos, que impacta diretamente na excelência que o serviço é realizado, o *feedback* vem sendo exercido como ferramenta propulsora de diversas organizações, tanto no setor privado como também no público; não seria diferente em Organizações Militares, por se tratar de uma ferramenta de otimização profissional, com efeitos que perpassam a vida profissional do indivíduo.

Muito tem se discorrido sobre a importância da aplicação adequada do *feedback*, do alto escalão até a base da cadeia hierárquica, a fim de aprimorar a gestão de pessoas como também manter o resultado produzido com alto nível de qualidade.

---

<sup>1</sup> LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

Por isso, o objetivo deste estudo é apresentar algumas reflexões teóricas acerca do *feedback*, tais como: comunicação organizacional, aplicabilidade do *feedback* nas organizações e avaliação de desempenho, reforçando a importância do emprego do *feedback* e de seus impactos na qualidade dos serviços prestados em uma Organização Militar da Força Aérea Brasileira.

Além do objetivo geral do trabalho, exposto acima, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Aumentar a eficiência do *feedback* aplicado na Organização Militar estudada;
- b) Fomentar a aplicação do *feedback* em prol da maximização da performance pessoal e profissional;
- c) Identificar formas adequadas para a aplicação do *feedback* com o intuito de alavancar o assessorado em prol da melhoria do serviço;
- d) Expor os impactos causados pela aplicação correta ou incorreta ou a ausência de *feedback*, isto é, enfatizar a necessidade de retorno aos militares, a fim de alcançar a otimização de seus pontos fortes ou de adequar os desvios praticados em relação ao esperado.

Considerando o objetivo deste trabalho e estabelecendo uma relação entre o referencial teórico e as legislações correlatas, o método utilizado foi o de pesquisa descritiva, na modalidade de pesquisa bibliográfica.

A natureza dos dados apresentados é qualitativa, uma vez que as informações obtidas não possuem cunho estatístico. Para a formação do referencial teórico e com o intuito de evidenciar a relação entre *feedback* e comprometimento, foram utilizados trabalhos já realizados, transcrição de livros e de artigos publicados.

Além das fontes citadas, foram coletados dados nas legislações da Comissão de Promoção de Graduados (CPG) da Força Aérea Brasileira, com vistas a reconhecer o processo de avaliação e o respectivo processo de *feedback* regulamentados por aquela Instituição.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente trabalho almeja trazer apontamentos teóricos e contribuições para o campo da administração geral e pública a fim de resultar em melhorias

organizacionais. Esta seção, por seu turno, tem o objetivo de apresentar a literatura relativa ao tema estudado.

### 1.1 O poder da comunicação

Para que haja desenvolvimento numa instituição, seja ela privada ou pública, deve sempre haver uma comunicação adequada entre os gestores e destes para com os seus subordinados, mas esta tarefa nem sempre é fácil, muito pelo contrário, é um desafio complexo e que exige um empenho de todas as partes envolvidas.

Mas, afinal, o que é comunicação?

De imediato, pode-se classificar a comunicação conforme descreve o dicionário: “1. Ato de comunicar; informação, aviso; 2. passagem, caminho, ligação.”<sup>2</sup>

A comunicação é um fator imprescindível para a mudança de um ambiente, por meio dela que “as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas.”<sup>3</sup>

Nesse contexto, a comunicação age como precursora da evolução. Por meio dela, o ser humano pôde, desde a Era pré-histórica, manifestar suas necessidades em qualquer tipo de relação, seja pessoal, comercial ou profissional; sem ela, cada ser humano seria um mundo fechado dentro de si mesmo, com todo o seu potencial escondido e subutilizado.

Cabe mencionar que, atualmente, autores concordam em afirmar que no processo de comunicação é possível identificar alguns elementos comuns a qualquer tipo de relação, são eles: emissor, receptor, mensagem, canal/meio, código e reação (*feedback*).

A figura 1 ilustra o papel fundamental de cada elemento no fluxo da comunicação: a) emissor/transmissor: aquele que dá origem à mensagem, o que toma a iniciativa em começar a comunicação, b) receptor: o destinatário final de uma transmissão, c) mensagem: ideia que se pretende passar, d) canal/meio: forma pela qual a mensagem é entregue; e) código: conjunto de signos utilizados na representação da mensagem, devendo ser entendível para o receptor (ex:

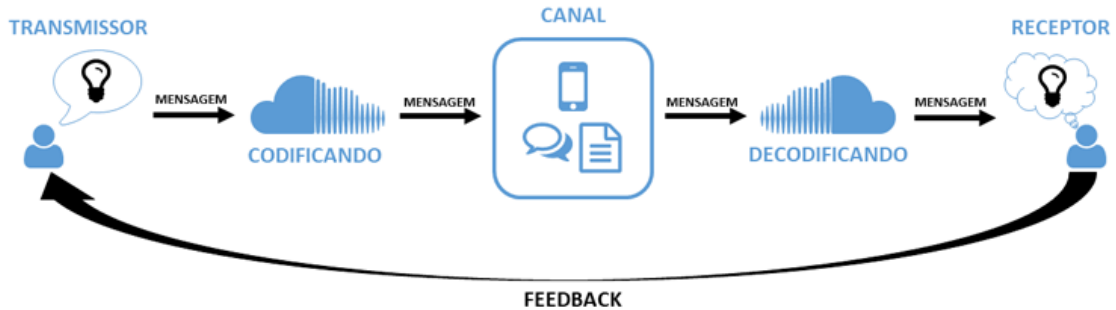
---

<sup>2</sup> ROCHA, Ruth. **Minidicionário**. Rio de Janeiro: Editora Scipione, 1997. p. 154.

<sup>3</sup> BORDENAVE, J. E.D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982. p. 36.

linguagem); f) reação: resposta do receptor à mensagem decodificada entregue pelo emissor.

**Figura 1- Fluxo da comunicação**



Fonte: Motivaplan (2019)

Assim, cada receptor irá decodificar a mensagem recebida e responder conforme pressupõe que entendeu (Programação Neurolinguística – PNL). Isso ocorre, pois cada pessoa possui um sensor cognitivo chamado filtro de percepção, que conta com os estímulos recebidos, emoções e experiências vivenciadas para a interpretação da realidade. A interpretação processada pela mente pode ser tendenciosa e parcial, pois dependerá das subjetivas variáveis listadas, motivo pelo qual a comunicação deverá ser mais clara possível.<sup>4</sup>

Para ilustrar a formação da opinião do receptor frente a mensagem recebida, a cartilha publicada pelo Instituto de Neurolinguística Aplicada (INAP) representa graficamente o filtro de percepção da seguinte forma:

<sup>4</sup> Conclusão obtida pela leitura dos seguintes artigos acessados em 16 de junho de 2019: OTIMOMESMO. **Os filtros da percepção (PNL) – Como construímos nosso mundo**. Disponível em: <https://www.otimomesmo.com.br/filtros-percepcao-pnl/>. SILVA, Rodrigo da. **Modelo de Comunicação da PNL**. Disponível em: <https://crieseudestino.com/modelo-de-comunicacao-da-pnl/>. INSTITUTPSIQUE. **PNL: O que é e como funciona?** Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/percepcao-seletiva-ativando-filtros/>. AMENTEEMARAVILHOSA. **Ativando os nossos filtros: a percepção seletiva**. Disponível em: <https://www.institutopsique.com.br/artigos/175-pnl-o-que-e-e-como-funciona>.

Figura 2: Modelo da PNL de percepção e comunicação



Fonte: INAP (2019)

Em suma, o transmissor utiliza um canal para passar a mensagem ao receptor, que por sua vez, interpreta (PNL) e responde – feedback – retroalimentando o fluxo de comunicação.

Bordenave ratifica dizendo que:

A realidade ou situação onde ela se realiza e sobre a qual tem um efeito transformador; os interlocutores que dela participam; os conteúdos ou mensagens que elas compartilham; os signos que elas utilizam para representá-los; os meios que empregam para transmiti-lo.<sup>5</sup>

Da Cunha complementa da seguinte forma:

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobre tudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor.<sup>6</sup>

Estudiosos de Gestão de Pessoas afirmam ainda que se o colaborador está satisfeito por pertencer e participar de uma missão institucional, percebendo a

<sup>5</sup> BORDENAVE, J. E.D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982. p. 38.

<sup>6</sup> CUNHA, Neisa Maria Martins da. MACÊDO, Ivanildo Izaias de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007. p. 73.



importância da sua contribuição para a organização, há uma melhoria também no atendimento ao cliente.

Numa pesquisa feita por Marcela Grubisich (2011)<sup>7</sup>, percebeu-se que a falta de comunicação pode acarretar em algumas consequências para a organização, tais como: baixa produtividade, falta de comprometimento, desmotivação, abalo do clima organizacional, conflitos internos e outros.

Logo, a comunicação adequada influencia diretamente na execução da atividade fim da empresa, pois se o colaborador encontra-se tão envolvido com a missão da empresa, seu engajamento na execução da tarefa influenciará positivamente na satisfação do cliente, que por sua vez, será melhor atendido.

Com as reflexões acima expostas, percebe-se que tais conceitos poderiam ser aplicáveis a algumas organizações públicas, de maneira que o servidor público se sentiria corresponsável pela missão organizacional, contribuindo obstinadamente com seus serviços para o alcance da satisfação do cliente, que neste caso é a população.

Assim, conclui-se que a comunicação adequada é o elo fundamental entre os gestores e subordinados para o desempenho eficaz da atividade fim.

## 1.2 Conceito de *feedback*

*Feedback* é uma palavra inglesa, formada pela junção de dois radicais: *feed*, que significa alimentar e *back* que traduzido refere-se a voltar, resultando em retornar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento, ou seja, é a retroalimentação da informação ou do processo por meio do qual o emissor obtém da reação do receptor.

Este processo consiste na emissão de um parecer a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por ela, objetivando, por meio do estímulo causado pelo *feedback*, criar e corrigir percursos de ações futuras ou executadas anteriormente. Esta retroação revela possíveis distorções ocorridas na comunicação, pontuando os pontos positivos e negativos do trabalho executado

---

<sup>7</sup> MENAN, Marcela Grubisich. A Importância da Comunicação Interna nas Organizações. **Faculdade de Inesul. Londrina. São Paulo**, 2011.

tendo como principal finalidade o alcance da melhoria de aspectos pessoais e do resultado produzido.

Para Chiavenato:

Retroação é a informação de feedback sobre o desempenho de cada pessoa ou do grupo. (...) Devem ser construídos no sentido de manter sempre as pessoas informadas a respeito de seu trabalho, dos resultados e do grau de alcance dos objetivos formulados.<sup>8</sup>

Num ambiente organizacional, o gestor é o principal responsável em fomentar a utilização do *feedback*, retroalimentando seu colaborador em relação ao seu desempenho a fim de orientá-lo em suas atividades.

Quando o emissor decide empregar o *feedback* adequadamente, tornando o receptor munido dos pontos de oportunidade de melhoria, este estará apto a executar suas atribuições de forma cada vez mais aprimorada.

Pois, quando há sua correta aplicação considerando dados objetivos, o assessorado recebe informações sobre seu comportamento e seu desempenho e se mantém numa postura positiva em relação a si mesmo e a seu trabalho<sup>9</sup>, além de se sentir estimulado a comprometer-se com o planejamento pessoal, a fim de buscar padrões estabelecidos de comportamento e desempenho.

Contudo, esta ferramenta pode trazer consigo alguns desafios para sua aplicação, pois envolve uma série de fatores e variáveis, tais como: maturidade do receptor, forma de aplicação, interpretação do emissor e receptor, impessoalidade, dentre outros.

Como o *feedback* não ocorre somente para pontuar os elogios (reforço positivo), ao receber o *feedback* negativo - aquele que visa coibir a repetição de uma falha percebida -, o receptor deve analisar despretensiosamente se o que está sendo dito condiz com a realidade, para que possa evoluir com a correção das falhas apontadas e melhoria de conduta; já a responsabilidade do emissor é verificar o momento, modo e algumas outras variáveis, que serão listadas no decorrer deste trabalho, para que sua mensagem seja passada da melhor forma e impulse o receptor na busca pelo aprimoramento.

Conforme afirmam Roland e Frances Bee:

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 263.

<sup>9</sup> BEE, R.; BEE, F. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

Uma crítica é positiva quando visa a reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado, e negativa quando visa a corrigir e melhorar o comportamento ou desempenho de baixa qualidade ou insatisfatório. Tanto a crítica positiva quanto a negativa podem e devem ser construtivas. (BEE, R.; BEE, F., 2000, p. 10)

Até mesmo a crítica negativa deve ser feita de maneira construtiva, para que a finalidade do feedback seja alcançada. A sua prática, requer o desenvolvimento de habilidades de comunicação, principalmente por parte do emissor, pois quando mal aplicado, o *feedback* pode gerar consequências desastrosas e irreversíveis, conceito denominado de *feedback* destrutivo. Este, por sua vez, é externalizado por comentários generalizados e subjetivos, sugerindo ao receptor uma mudança de características pessoais. (BEE, R.; BEE, F., 2000)

No entanto, independentemente do tipo, o *feedback* é necessário para o crescimento do profissional e da empresa.

### 1.3 Importância de *feedback*

Porque *feedback* é tão imprescindível para todos nós?

Conforme Williams (2005), o *feedback* trata-se de nutriente vital da comunicação por ser a base de todas as relações interpessoais e fator determinante de como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia; é uma prática salutar que deve ser provocada e cultivada diariamente.<sup>10</sup>

O autor esclarece ainda que quando não é dado nenhum retorno ao profissional o sentimento de rejeição causado pode desencadear a baixa produtividade e/ou comportamento inapropriado, resultando em impactos no clima organizacional e, de forma mais ampla, no resultado produzido pela organização - seja serviço ou produto.

LAGO expõe que foi realizada uma pesquisa pela empresa *MarketTools*, em agosto de 2011, com pessoas acima de 18 anos que trabalham em empresas com mais de 500 colaboradores, onde foram identificados dados que ressaltam a importância do *feedback* em uma organização:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem:** uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

<sup>11</sup> LAGO, Daniela do. **Por que FEEDBACK é importante?** Disponível em: <https://editoraintegrare.com.br/blogs/negocios/por-que-feedback-e-importante-por-daniela-do-lago>. Acesso em: 04 jul. 2018.

- 39% dos funcionários não se sentem apreciados no trabalho;
- Se o funcionário é ignorado pelo líder, sua chance de ser descompromissado com a empresa duplica;
- Já se o líder foca nos pontos fortes do funcionário, a chance de ele ser comprometido e envolvido com a empresa aumenta em trinta vezes;
- Quatro em cada dez funcionários tendem a ser mais descompromissados com a empresa caso não tenham nenhum ou pouco feedback;
- 43% dos funcionários altamente comprometidos com a empresa recebem feedback, pelo menos uma vez na semana;
- 65% dos funcionários dizem querer mais feedback;
- Apenas 58% dos líderes acham que dão feedback suficiente;
- 98% dos funcionários irão falhar se receberem pouco ou nenhum feedback;
- 69% dos funcionários falam que trabalhariam mais se sentissem que seus esforços foram bem reconhecidos;
- 78% dos funcionários dizem que ser bem reconhecido os motiva para fazer um trabalho melhor.

Mais do que uma ferramenta de gestão, o *feedback* é uma ação de treinamento e desenvolvimento de equipes e pessoas, capaz de agregar alto valor pessoal e profissional, dado que aprimora o autoconhecimento, direciona o foco das pessoas, reformula as atitudes praticadas, destaca oportunidades pontuais de melhoria e ainda oferece alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento, gerando benefícios para a organização e para o próprio indivíduo.

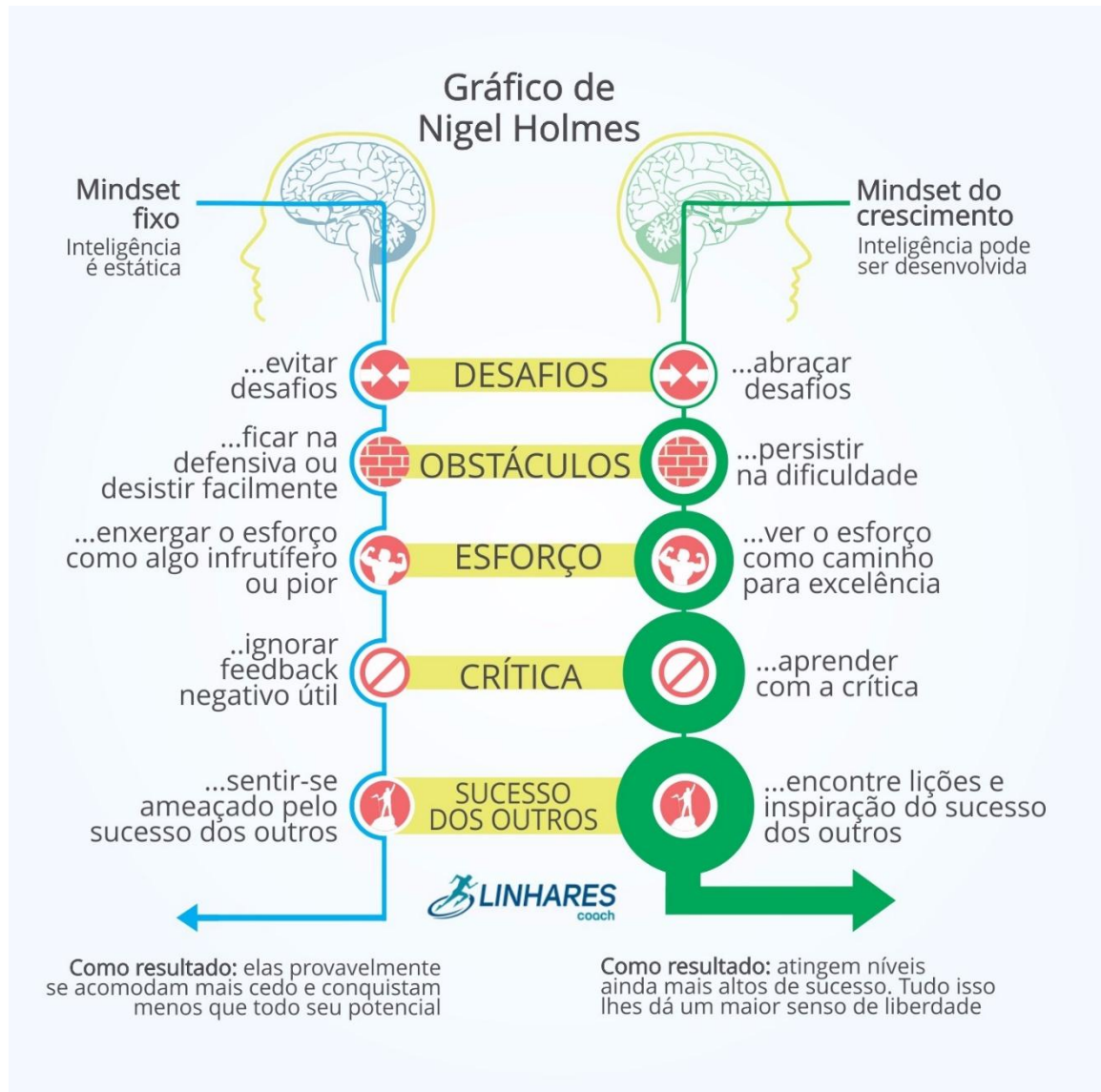
A psicóloga e escritora Carol S. Dweck defende a ideia que a inteligência humana pode ser desenvolvida, característica que ela denomina como *mindset* de crescimento. Para Carol, possui este atributo quem entende que sua inteligência atual é um ponto de partida capaz de evoluir à medida que desafiada e alimentada de informações. Pessoas que possuem esta perspectiva cultivam suas qualidades básicas por meio de esforços e percebem o desafio como uma oportunidade estimulante, embora algumas vezes demande um trabalho árduo.

Já, do lado oposto ao *mindset* de crescimento, existe o perfil de *mindset* fixo, onde se acredita que as qualidades são imutáveis. Tomando as cartas de baralho num jogo como exemplo, pode-se afirmar que o perfil *mindset* de crescimento se sentirá provocado a se empenhar ao máximo com as cartas que possui como ponto de partida, já para o *mindset* fixo as cartas de um baralho determinam seu futuro no jogo, independentemente de seu empenho.

Assim, partindo dos preceitos testados por Carol, entende-se que o emprego do *feedback* na forma adequada, instigando o melhor do colaborador, provocando

uma perspectiva de *mindset* de crescimento, no que tange aos seus esforços, iniciativas e resiliência, eles serão motivados até a escolher tarefas desafiadoras e a confrontar seus próprios erros a fim de alcançar o progresso. <sup>12</sup>

**Figura 3 – Gráfico de Nigel Holmes**



Fonte: LINHARES (2017)<sup>13</sup>

12 DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Tradução: S Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.

13 Gráfico de Nigel Holmes, traduzido pelo Coach Linhares, postado em 28.04.2017. Disponível em: <http://www.linharescoach.com.br/grafico-de-nigel-holmes/>. Acesso em 16 jun. 2019.

#### 1.4 Aplicação do *feedback*

Embora, alguns considerem o *feedback* uma utopia pregada por estudiosos organizacionais, haja vista a dificuldade das pessoas em submeter suas opiniões ao trabalho em equipe, de acordo com Bueno, o engajamento entre os membros a fim de obter o sucesso organizacional é primordial<sup>14</sup>. Estudos comprovam que uma das principais causas de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*, que como mencionado anteriormente, torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos, além de diversos outros problemas graves que impactam diretamente no êxito da organização.

Geralmente, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, por muitas vezes não saberem como fazê-lo, além do medo de represália a que estarão expostas. Por isso, é preciso desenvolver uma cultura em que todos os colaboradores se considerem parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

Considerando que uma cultura organizacional com a comunicação interna fluida promoverá uma relação mais harmônica entre colaboradores, uma das principais habilidades que devem ser disseminadas e fomentadas é a de saber ouvir. É indispensável saber ouvir as mais diversas opiniões, do contrário, o colaborador pode concluir que sua contribuição não é importante para o fluxo das informações internas e seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O saber ouvir engloba compreender e respeitar com cordialidade as divergências de opiniões, aproveitando estas como um fator agregador de valor para a instituição, de outro modo, a instituição estará desperdiçando grande contribuição depositada por seu colaborador, pois como mencionado pelo autor do livro *O Monge e o executivo*: Se em uma reunião de executivos dez concordarem com a mesma coisa, provavelmente nove são desnecessários.<sup>15</sup>

Neste sentido, Williams (2005) afirma que o emprego adequado do *feedback* é considerado uma das técnicas mais poderosas de comunicação, pois por meio dele é possível se estabelecer um processo de compreensão, respeito e confiança

---

<sup>14</sup> BUENO, W.C. **Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa**. Ed 1. São Paulo: Editora Manole, 2003.

<sup>15</sup> HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**; James C.Hunter; [tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães]; Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

em uma relação<sup>16</sup>. Entretanto, a ausência do *feedback* também causa impactos de toda dimensão – motivacional, de relacionamento, de autodesenvolvimento, produção – isto é, na saúde organizacional.

Assim, o *feedback* pode ser aplicado de diversas maneiras, sendo possível abordá-lo em uma conversa formal por meio de uma reunião previamente agendada ou ainda, em uma conversa informal, onde são elencados os principais pontos para melhoria de performance do profissional.<sup>17</sup>

Ainda nessa perspectiva, o gestor é o principal responsável em gerenciar seus subordinados sem privá-lo dos benefícios do *feedback*, no entanto, deve ser um objetivo de todos os envolvidos no sucesso organizacional buscar o elo das comunicações por meio do *feedback*, esta comunicação pode ocorrer entre os próprios gestores, entre subordinados de mesmo nível organizacional, entre gestores e seus subordinados, e vice-versa. Assim, a avaliação conjunta dos resultados proporcionará uma visão coesa e rica em aprimoramentos significativos.

Corroborando com as palavras acima, Leme (2015) afirma que uma forma muito usada atualmente tem sido a avaliação 360, onde múltiplas percepções de diversos avaliadores inseridos no contexto do avaliado são incorporadas ao *feedback* entregue ao receptor.

Há diversas técnicas de aplicação, quando se trata de *feedback*, Williams (2005) ressalta a cordialidade e o contato visual como dois dos componentes principais de um *feedback* adequado, já Costa (2009) enfatiza a importância de preparação do momento para o assessoramento; incluindo o equilíbrio emocional do emissor, lugar oportuno e estado do emocional do receptor<sup>18</sup>.

Uma técnica também usada por muitos gestores, é o *feedback* sanduíche, onde o emissor divide seu discurso de *feedback* em três partes: primeiro: um reforço positivo, em seguida o *feedback* construtivo (correção de algum desvio) e finaliza a mensagem com outro reforço positivo. Para exemplificar, é necessário imaginar a seguinte situação hipotética, o namorado chega atrasado para buscar sua namorada para um evento; quando a namorada resolve aplicar o *feedback* sanduíche, ela,

---

<sup>16</sup> WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem**: uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

<sup>17</sup> LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

<sup>18</sup> COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

primeiramente, elogia sua roupa, depois, expõe que não gosta de atrasos e por fim, reforça que amou a decisão dele de acompanhá-la neste evento.

No entanto, antes de se aplicar um feedback, é necessário conhecer o perfil do colaborador, pois, caso este seja desatento ou resistente ao aprendizado, será necessário o emprego de um feedback mais claro e direto do que o proposto pela técnica sanduíche.

Outra técnica atualmente empregada, que foi desenvolvida pelo Psicólogo Marshall B. Rosenberg, é a da Comunicação Não Violenta (CNV), a qual busca intensificar a conexão entre as pessoas com a sinceridade e disposição em ouvir, racionalizando as palavras e otimizando seu emprego, assim, também chamada de comunicação empática promove o desenvolvimento da qualidade das comunicações e relações pessoais, que conseqüentemente refletem em toda a organização, como também em toda a sociedade.<sup>19</sup>

A CNV é eficiente inclusive em ambiente mais hostil, isto é, num ambiente punitivo e competitivo, onde diversas vezes os indivíduos se vêem num conflito de expor a verdade com receio de retaliação.

Como resume Marshall B. Rosenberg (2006):

A CNV promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração. Algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis.

Há, também, a estrutura CCC-SW, que indica a divisão do *feedback* em:<sup>20</sup>

- a) Contexto: o cenário onde ocorreu o comportamento é delimitado e informado ao receptor da mensagem;
- b) Comportamento: descrição da atuação/prática desempenhada pelo colaborador e observada pelo gestor;

---

<sup>19</sup> ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. [tradução Mário Vilela]. São Paulo: Ágora, 2006.

<sup>20</sup> MELLO, Francisco Homem de. **Como Dar um Feedback Construtivo?** Disponível em [https://medium.com/@culture\\_rocks/como-dar-um-feedback-negativo-da3f912309f6](https://medium.com/@culture_rocks/como-dar-um-feedback-negativo-da3f912309f6). Acesso em: 04 jul. 2018.



c) Consequência: onde são elencadas as possíveis consequências e impactos gerados pela ação do colaborador;

d) Sugestão: o gestor colabora com conselhos de novos comportamentos e atitudes a serem tomadas em outras ocasiões similares;

e) *Why* (traduzido para porque): o gestor lista motivos da importância da mudança de atitude a fim de motivar seu colaborador e impulsionar sua evolução.

Nota-se que o *feedback* pode ser aplicado de diversas formas, mas também é classificado quanto ao seu tipo, conforme apresentado no tópico subsequente.

### 1.5 Tipos de *feedback*

Para elucidar os tipos de *feedback* existentes, este trabalho tomou como base a classificação feita por Williams (2005) que divide o *feedback* em 4 tipos: a) positivo, b) corretivo, c) insignificante e d) ofensivo.

O *feedback* positivo é aquele que estimula a prática do comportamento assertivo a fim de que este seja continuamente repetido, pois caso o reforço positivo não seja dado, é possível que o comportamento não venha a se repetir.

Já o *feedback* corretivo trata da exposição de falhas percebidas ou pontos fracos para a correção e aperfeiçoamento do alvo da pessoa corrigida.

O *feedback* insignificante ocorre quando a pessoa emprega termos gerais e genéricos para dar o *feedback*, a ponto de o receptor não compreender onde se pretende chegar com aquele apontamento. Por isso, o *feedback* vago não causa qualquer impacto na pessoa que recebe, pois esta não consegue perceber o que está sendo informado, e muito menos o que precisa ser corrigido.

Por fim, o ofensivo se refere a uma variação incorreta de *feedback*, que ocorre quando a intenção é dar um *feedback* positivo mas um descontrole emocional por parte do emissor contamina a mensagem com sentimentos e emoções, resultando em ameaças ou mensagens mais agressivas.

Atualmente, outro tipo de *feedback* que a doutrina tem ilustrado é o *feedforward*, que significa dar ideias e orientações para o profissional visando o aperfeiçoamento de competências. Enquanto o *feedback* é mais usual em situações

que já aconteceram, o *feedforward* foca em maximizar potencialidades, visando o futuro<sup>21</sup> (GOLDSMITH, 2014).

### 1.6 Relação *feedback* x comprometimento

No intuito de aumentar a produtividade e qualidade do bem produzido ou do serviço realizado pelos colaboradores, alguns estudiosos da Administração têm desenvolvido pesquisas e teorias visando uma melhor gestão do capital humano. A partir disso, percebeu-se que, o alcance da motivação do pessoal tem se destacado como ponto propulsor da produção em excelência, esta motivação está atrelada ao conceito de comprometimento com a missão organizacional.

Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação, incentivo, encorajamento, estímulo, impulso.<sup>22</sup> (MATTOS, 1996)

Considerando que a motivação é um processo interno que deve ser estimulado pelos gestores, o grande desafio é descobrir a forma mais adequada para despertar o comprometimento, haja vista o impacto revolucionário que colaboradores motivados e instigados a alcançar metas podem causar na organização e no mundo dos negócios.

Ainda nesse contexto, Ronald e Frances (2000) apontam que:

A crítica está intrinsecamente ligada ao processo de aprendizagem. Toda vez que faz uma crítica, você está, em essência, ajudando uma pessoa a aprender, isto é, a adquirir novos conhecimentos e técnicas, e a aprimorar seu comportamento e desempenho.<sup>23</sup>

Ronald e Frances (2000) defendem, ainda que a crítica, quando empregada adequadamente, demonstra uma apreço do emissor com a desenvoltura do receptor, fazendo com que este seja influenciado a exercer até mesmo as relações interpessoais com mais motivação e comprometimento. Assim, ele estará mais envolvido a exercer suas atribuições de forma a melhorar seu desempenho e produtividade.

Logo, a utilização do *feedback* numa Organização pode gerar uma cultura organizacional mais harmônica, com colaboradores motivados e comprometidos com

---

<sup>21</sup> GOLDSMITH, Marshall. **Tente Feedforward em vez de Feedback**. Tradução: Rogério A. Machado. Disponível em: [https://www.marshallgoldsmith.com/docs/Portuguese/MG\\_Tente-Feedforward-em-vez-de-Feedback.pdf](https://www.marshallgoldsmith.com/docs/Portuguese/MG_Tente-Feedforward-em-vez-de-Feedback.pdf). Acesso em: 04 dez. 2018.

<sup>22</sup> MATTOS, Geraldo. **Dicionário Júnior da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora FTD S.A., 1996.

<sup>23</sup> BEE, R.; BEE, F. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

a missão da empresa, mas cabe ressaltar, que o comprometimento profissional é um dos vários benefícios proporcionados pela aplicação da ferramenta abordada.

## 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta capaz de medir o desempenho de um colaborador ou de um grupo de colaboradores, ela serve para identificar os pontos positivos ou pontos de melhoria que necessitam de certo ajuste ou aperfeiçoamento e adequá-los à rota da missão institucional.

Chiavenato (2009, p. 251) ratifica dizendo que:

a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal.<sup>24</sup>

Considerando que avaliar o desempenho de um grande número de colaboradores de uma organização de forma equânime e justa, e ainda os mantendo estimulados, é uma tarefa árdua enfrentada pelos gerentes de equipes, as organizações adaptam os sistemas de avaliação às suas próprias peculiaridades, conforme complementa Chiavenato (2009), a fim de integrar os esforços individuais aos objetivos organizacionais.

Isto posto, a avaliação do desempenho combinada com a retroação (*feedback*) promove o auto aperfeiçoamento do empregado, repercutindo na melhoria dos resultados e conseqüentemente em maior produtividade.

Já o autor Inácio Stoffel (1997), intitula como administração do desempenho, e esclarece que é uma metodologia facilitadora voltada a gerentes, pois, por meio dela as metas organizacionais são alcançadas e o desenvolvimento dos recursos humanos é nutrido. Para ele, a administração de desempenho trata-se de metodologia sistematizada com suas respectivas etapas, são elas: planejamento, acompanhamento, melhoria e avaliação do desempenho.

Para Stoffel (1997), na etapa de planejamento é onde os gerentes e colaboradores, associadamente, devem definir um plano de trabalho com

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

indicadores e metas, este plano pode ser moldado à medida que o ambiente possa requerer, isto é, de acordo com suas especificidades.

Na sequência, ocorre a fase de acompanhamento do desempenho, que é o momento onde o gerente e o colaborador revisam indicadores e metas. Nesta fase é imprescindível a aplicação de *feedback*, de maneira mensurável e factível, para que haja melhorias de desempenho e os resultados alcançados sejam avaliados. E por fim, o autor afirma que na avaliação do desempenho, o gerente e seu colaborador devem comparar os resultados obtidos com o desempenho esperado.<sup>25</sup>

Nesse sentido, Chiavenato (2009) aponta que a avaliação de desempenho resulta em três facetas: a) viabiliza a medição do desempenho humano frente sua plenitude, b) permite o tratamento do capital humano disponível como vantagem competitiva organizacional, c) provê oportunidades de crescimento aos colaboradores.

Considerando a relevância da comunicação e dos efeitos causados com o emprego adequado do feedback, como fora exposto até a seção anterior, algumas organizações utilizam da Avaliação de Desempenho para mensurar a evolução dos seus colaboradores e provocar suas potencialidades em prol do atingimento da missão institucional. Assim sendo, este trabalho buscou, a partir daqui, entender como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho em uma Organização Militar, especificamente.

## 2.1 Organização Militar estudada

A Força Aérea Brasileira, Exército Brasileiro e a Marinha do Brasil integram juntos as Forças Armadas Brasileiras, que possuem como pilares de sustentação, a hierarquia e disciplina, conforme fundamentado no Art. 142, da Carta Magna Brasileira.

O Comando da Aeronáutica, instituído pelo Decreto-Lei nº 2.941/1941, inicialmente denominado Ministério da Aeronáutica, tem como missão a manutenção da soberania no espaço aéreo nacional com vistas à defesa da Pátria, impedindo o uso do espaço aéreo brasileiro para a prática de atos hostis ou contrários aos interesses nacionais.

---

<sup>25</sup> STOFFEL, I. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

Partindo do pressuposto que o homem é o principal protagonista do cenário institucional, sendo capaz de interferir no ambiente que atua, por meio do desempenho das suas atividades, e que militares qualificados e íntegros são imprescindíveis para o cumprimento de sua missão, o Comando da Aeronáutica estabelece um processo de avaliação de militares.

A Avaliação de Desempenho é uma essencial ferramenta de recursos humanos, pois assegura a otimização contínua da qualidade na qual o serviço é exercido.

Dessa forma, havendo interação regular entre o avaliador e o avaliado com o emprego adequado da retroalimentação (*feedback*), de modo que os aspectos positivos e negativos do desempenho possam ser, em primeiro instante, identificados e, na sequência, apresentados ao avaliado como oportunidades de desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta potente da evolução da instituição. Assim sendo, tendo em vista a melhoria do serviço militar prestado, o Gabinete do Comandante da Aeronáutica, como as demais Organizações Militares subordinadas ao Comando da Aeronáutica, submetido às normas específicas, emprega anualmente a avaliação do desempenho dos militares pertencentes ao seu quadro de Graduados e Oficiais.<sup>26</sup>

Esse ciclo processual engloba o planejamento das tarefas a serem desenvolvidas pelo subordinado, o acompanhamento do desempenho, o feedback do desempenho e, finalmente, o comprometimento do avaliado com os aspectos que foram identificados e que precisam ser aprimorados, ou seja, vai muito além de um simples preenchimento de formulários anuais sobre o desempenho de subordinados, que por se tratar da emissão de julgamentos acerca de pessoas, envolvem-nas na sua melhoria de forma clara, estruturada e formal.

Conforme estabelece a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) nº 39-17/2013, publicada em Diário Oficial da União, que regulamenta a Avaliação de Desempenho dos Graduados, o processo deve ser gerenciado pela Comissão de Promoções de Graduados, órgão permanente do Comando da Aeronáutica (COMAER) encarregado, entre outras tarefas, do processo de avaliação de desempenho de Graduados, e visa à obtenção das informações sobre o desempenho profissional e conduta moral e disciplinar dos suboficiais, sargentos,

---

<sup>26</sup> A subseção 2.1 deste Artigo foi fundamentada de acordo com a Instrução da Aeronáutica, denominada Instrução do Comando da Aeronáutica nº 39-17/2013.

cabos e taifeiros necessárias ao julgamento do mérito quanto à permanência no serviço ativo, à promoção, à designação para funções relevantes, aos cursos, aos estágios e a outras situações inerentes à carreira militar.

## 2.2 A avaliação de desempenho propriamente dita

A carreira militar é eminentemente meritocrática e, portanto, seletiva, sendo assim, a avaliação fundamenta-se no mérito associado aos valores profissionais e morais do militar ao longo de sua carreira.

Para que a avaliação de desempenho promova os resultados esperados - quer sejam o aperfeiçoamento das organizações e o desenvolvimento de seus recursos humanos - se tem como premissa básica e fundamental o comprometimento de avaliados, avaliadores e revisores com o processo de avaliação de desempenho justo e coerente com a missão e a cultura organizacional da Força Aérea. Do avaliador se espera a consciência da responsabilidade na emissão de pareceres profissionais (e não pessoais) durante o processo de avaliação e impactos que sua avaliação poderá provocar na vida do profissional. Já do militar avaliado, uma procura incessante de se aperfeiçoar frente às críticas emitidas para sua melhoria.

A avaliação de desempenho dos militares da Aeronáutica deverá contemplar os conceitos profissionais e morais, bem como as potencialidades identificadas no desempenho do cargo.

Este trabalho se concentrará na avaliação de desempenho aplicável ao suboficial, sargento, cabo e taifeiro, denominados como graduados.

O ciclo processual de avaliação de desempenho ocorre no Período Padrão de Avaliação (PPA), compreendendo um intervalo de tempo de no mínimo noventa dias e no máximo doze meses, que se inicia em 1º de novembro e encerra-se em 31 de outubro do ano subsequente, se dividindo em cinco estágios, são eles: a) planejamento, b) acompanhamento, c) preenchimento da Ficha de avaliação de graduados, d) consolidação da avaliação em trabalho em grupo e e) entrevista de orientação e feedback.

No planejamento, é o momento onde se origina o processo e são estabelecidas as orientações preliminares, abrangendo as metas e os objetivos a serem alcançados no período da avaliação, que ocorre anualmente, bem como, os

comportamentos a serem desenvolvidos e diretrizes e indicadores a serem utilizados. Nesta etapa, o avaliador afiança, junto ao seu subordinado, um desenvolvimento em conjunto, das aptidões e pontos de oportunidade a serem melhorados que possam contribuir tanto com a evolução da organização como também do aperfeiçoamento do profissional em questão.

A avaliação propriamente dita ocorre por meio da comparação do comportamento, da conduta e dos resultados apresentados pelo avaliado com àqueles estabelecidos na etapa de planejamento.

Já o estágio de acompanhamento refere-se ao período de observação, é nesta etapa que ocorre a análise das variáveis que podem estar impactando na atuação do avaliado, seja em sua produtividade ou motivação. Neste período, o avaliador intervirá com ações preventivas e corretivas visando o aprimoramento militar, moral e técnico-profissional, caso seja necessário.

Ressalta-se que a retroalimentação, ou feedback, oportuno é imprescindível nesta etapa do processo, para que o militar avaliado corresponda às expectativas traçadas como ideal.

Em seguida, na etapa de preenchimento da Ficha de avaliação de graduados, ocorre a formalização da avaliação mediante o preenchimento da ficha padronizada na ICA nº 39-17/2013, onde os registros são transcritos para a ficha de avaliação e o avaliador atribui uma nota para cada atributo de desempenho observado, resultando numa síntese da comparação entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados.

Em seguida, realiza-se uma reunião entre os avaliadores para a harmonização de todas as avaliações emitidas dos diferentes militares avaliados, a fim de tornar as notas atribuídas, indiscriminadamente, justas e equânimes, mediante a complementação das informações acerca dos avaliados e de compatibilização dos padrões de julgamento dos avaliadores.

O compartilhamento das informações entre os avaliadores torna a avaliação mais completa e fidedigna, pois busca acrescentar informações relevantes à ficha do avaliado, minimizar a subjetividade associada aos distintos padrões de julgamento dos avaliadores.

Por fim, o ciclo do Período Padrão de Avaliação (PPA) é finalizado com a entrevista de orientação e feedback, na qual ocorre a exposição, pelo avaliador, da

síntese do desempenho global do avaliado, comentando seus resultados e os pontos para melhorias, visando o seu aperfeiçoamento.

Embora haja, expressamente, nesta etapa, a reunião estipulada entre o avaliador e avaliado, o avaliado pode informar-se, a qualquer tempo, junto ao seu avaliador sobre o seu desempenho e pontos nos quais deve melhorar. O avaliador, por meio de um diálogo profícuo e responsável, deve ser objetivo em suas apreciações, enaltecendo os aspectos positivos de destaque e assinalando aqueles que precisam ser aprimorados. Nesta etapa, o avaliador deve fundamentar-se em fatos e considerar as peculiaridades do militar avaliado.

Além da avaliação de desempenho considerar dois aspectos - moral e profissional, ela também se divide em algumas fases, que englobam a observação do militar avaliado conforme requisitos estabelecidos na legislação em vigor, a harmonização do grau com outros militares pertencentes ao mesmo círculo hierárquico da Organização militar para compatibilização dos padrões de julgamento e o *feedback* ao militar avaliado.

### 2.3 Aspectos observados pela avaliação de desempenho

Conforme supramencionado, a Ficha de Avaliação de Graduados Periódica, subdivide-se em duas áreas de apreciação: conceito profissional e conceito moral, nela consta uma síntese das informações do desempenho do militar avaliado em um determinado período de observação.

Os quinze fatores que compõem o conceito profissional são:

- a) qualidade do trabalho;
- b) produtividade no trabalho;
- c) conhecimento profissional;
- d) eficiência no trabalho em equipe;
- e) emprego de meios materiais;
- f) planejamento;
- g) julgamento;
- h) responsabilidade - grau de comprometimento com o trabalho e as consequências de seus atos e decisões;
- i) disciplina;
- j) apresentação pessoal;



- k) liderança;
- l) iniciativa;
- m) adaptabilidade;
- n) comunicação oral e escrita;
- o) relacionamento no ambiente de trabalho.

Sendo, cada um dos fatores acima mencionados, apreciado de acordo com os indicadores de desempenho pré-definidos, cuja variação se dá de Muito Abaixo do Normal a Muito Acima do Normal.

a) não observado - o avaliador deverá preencher com NOB quando não houve possibilidade de avaliar o quesito da ficha;

b) muito abaixo do normal - refere-se a desempenho muito aquém das expectativas traçadas e desenvolvidas ao longo do período de avaliação. Nesse nível, ainda que orientado, o avaliado persiste em apresentar desempenho insatisfatório no fator apreciado;

c) abaixo do normal - refere-se a desempenho deficiente, insatisfatório do avaliado mesmo que orientado pelo avaliador;

d) normal - refere-se a desempenho mediano;

e) acima do normal - refere-se a desempenho com destaque, onde o desempenho se mostra além das expectativas para a sua graduação e se sobressai no fator apreciado, ainda que solicite diretrizes para executá-los;

f) muito acima do normal - refere-se a desempenho com elevado destaque, onde o militar avaliado transcende a expectativa esperada pelo avaliador, apresentando um desempenho excepcional.

Já a avaliação do Conceito moral é constituída de sete aspectos, com três possibilidades de respostas (NÃO OBSERVADO, SIM e NÃO), são eles:

- a) Adotou conduta ética, íntegra e honesta?
- b) Manteve-se fiel aos compromissos assumidos com a Instituição?
- c) Cumpriu compromissos morais assumidos?
- d) Respeitou convenções sociais, leis e autoridades?
- e) Proporcionou assistência moral e material à família e aos dependentes?
- f) Evitou o uso indevido de drogas?
- g) Evitou o consumo excessivo de bebida alcoólica?

Para a avaliação de desempenho, os avaliadores se detêm aos fatos ocorridos durante o período de avaliação, abstendo-se de suas próprias opiniões, o que torna a avaliação mais eficiente e profissional.

#### 2.4 Perspectivas dos avaliados

Numa entrevista realizada com um grupo de nove militares avaliados do Gabinete do Comandante da Aeronáutica, que preferem permanecer anônimos, foram obtidas as seguintes percepções:

1. O feedback ocorre, normalmente após o período de avaliação de desempenho, isto é, uma vez ao ano o avaliador se reúne com seu avaliado para tomarem nota dos pontos de melhoria e pontos observados ao decorrer do período de avaliação. E, eventualmente o avaliadores buscam dar feedback aos colaboradores durante a execução de alguma tarefa atribuída.

Você recebe feedback de seu avaliador? Se sim, com qual frequência?

Militar avaliado: Sim. Esporadicamente, conforme a execução de atividades específicas ou atingimento de algum objetivo.

Militar avaliado: Recebo, porém os feedbacks são mais no período de avaliação do meu trabalho, ou seja, anualmente.

Ainda neste aspecto, os militares pontuaram que percebem uma necessidade de receberem *feedback* continuamente, da execução de uma tarefa até a percepção de algum desvio observado que pode ser melhorado ou desenvolvido.

Qual frequência você considera ideal para o feedback?

Militar avaliado: Depende do tipo de atividade que estiver sendo desempenhada, de acordo com o tempo necessário para a sua realização.

Militar avaliado: Acho que o feedback deveria ocorrer mensalmente, o ano inteiro é muito tempo para errar e se acomodar ao erro. Em um ano, poderíamos nos aprimorar e aprender com nossos erros. Hoje, onde o tempo é cada vez mais otimizado, não há de se querer perdê-lo.

Militar avaliado: Diariamente, ou quando for necessário. Se faço algo que desagrade meu avaliador, devo receber a orientação na hora e não apenas no prazo pré-fixado. Pois algum detalhe pode cair no esquecimento. E com o feedback recorrente, tenho a oportunidade de melhorar minha avaliação anual.

Militar avaliado: Acredito que sempre que surgir algo que fuja do esperado pela chefia, ou quando esta seja surpreendida por um comportamento muito bom do seu subordinado.

2. Observou-se que a rotatividade de chefes avaliadores deve ser considerada para que o processo de avaliação de desempenho, bem como a utilização do feedback sejam eficazes.

Após seu avaliador dar feedback, ocorre uma continuidade de acompanhamento?

Militar avaliado: Na maioria das vezes não. Pois onde trabalho a rotatividade de avaliador é grande. Então, eu não sei se melhorei nos quesitos que me foram apresentados. E como cada avaliador tem uma forma de avaliar, logo chegam outros quesitos para eu me atentar.

Outro militar avaliado, complementou que esta rotatividade de avaliadores pode interferir nos resultados obtidos na avaliação de desempenho:

Militar avaliado: Cada avaliador tem um quesito que acha mais importante, sinto nossa avaliação anual defasada em certos aspectos.

3. Todos os militares informaram que consideram o feedback imprescindível para o correto desempenho.

Na sua opinião, o feedback é necessário?

Militar avaliado: É importantíssimo, porque as vezes podemos estar cometendo erros, que para nós, entendemos como acertos. Na minha opinião, o feedback é a forma mais honesta que um avaliador tem passar a forma mais eficiente de trabalhar, ainda mais porque que cada avaliador tem uma forma peculiar de avaliar e trabalhar. Às vezes, o que é bom para um, não é bom para outro chefe. Jogo aberto é a melhor maneira de subsidiar os bons resultados.

Militar avaliado: Sim. Auxilia na verificação das metas estabelecidas para determinada atividade, de modo a possibilitar eventual ajuste no decorrer do processo e evitar qualquer prejuízo.

Militar avaliado: Com toda certeza. Eu só cresci, evolui, amadureci pelos feedbacks que recebi ao longo de minha vida profissional.

4. Os militares avaliados, por vezes, pela ausência de feedback frequente na Organização Militar, são surpreendidos no momento da entrevista final onde são pontuados elogios e sugestões de melhoria.

Na entrevista final, ocorrida ao final do ciclo da Avaliação de Desempenho, você já foi surpreendido com uma informação que não esperava (elogio ou crítica)? Como foi a experiência?

Militar avaliado: Sim. Foi engrandecedor, tanto profissionalmente como pessoalmente, pois, tanto na crítica quanto no elogio, há possibilidade de crescimento.

Militar avaliado: Sim. Fiquei muito triste e decepcionada. Mas embora doído, foi importantíssimo ter aquele feedback. Cresci com aquela crítica muito mais do que com qualquer outro elogio direcionado por mim. Lembro-me perfeitamente que fui em busca de aprimorar e

amadurecer minha postura profissional. E a longo prazo, desenvolvi a mudança necessária para evitar mal entendidos.

Militar avaliado: Fui surpreendida sim. Foi uma crítica que recebi. Óbvio que ninguém gosta de críticas. Mas engoli o emocional e foquei em meu crescimento profissional. Hoje, agradeço ao avaliador a sinceridade que teve comigo. Hoje, sinto que evolui nos aspectos que me foi apresentado.

## CONCLUSÃO

A comunicação organizacional com o emprego adequado do *feedback*, como fundamentado neste trabalho, é indispensável para o crescimento organizacional, no que tange ao desenvolvimento de profissionais e serviços de qualidade.

Inicialmente, este trabalho apresentou o conceito de comunicação, enfatizando a importância do emprego adequado para que alcance sua finalidade, que como visto, se manifesta por meio do *feedback*. Verificou-se que existem diversas formas de externalizar o *feedback*, por meio de técnicas e formas diferentes que podem se adequar ao perfil do gestor ou do seu colaborador sem desconsiderar os ambientes profissionais no qual é empregado.

Em seguida, foi evidenciada a relação existente entre *feedback* e o comprometimento, onde o colaborador, quando corrigido ou elogiado adequadamente, se sente motivado a provocar mudanças visando seu aprimoramento pessoal e profissional, refletindo diretamente na excelência de suas atribuições.

Após, afim de robustecer as conclusões percebidas no referencial teórico, foi realizada entrevista com um grupo de militares que participam do processo de avaliação de desempenho e suas perspectivas em relação ao *feedback* empregado pelos seus respectivos avaliadores.

Por último, discorreu-se sobre avaliação de desempenho e sua forma de se manifestar em uma Organização Militar, que no caso em questão, foi o Gabinete do Comandante da Aeronáutica.

Considerando que a instituição militar estudada fundamenta-se na disciplina e na hierarquia, e busca alcançar com a Avaliação de desempenho - melhoramento dos profissionais que ali atuam para alcance da missão institucional – para ascensão

à carreira militar, a pergunta que resta é: quais pontos do atual processo devem ser reestruturados visando alcançar melhores resultados?

Nesta seção, pretende-se abordar conclusões obtidas por meio do estudo da importância do emprego do *feedback* e algumas práticas de mercado que poderiam ser adotadas ou adaptadas para maximizar a eficiência do emprego desta ferramenta já utilizada pela Organização Militar estudada, viabilizando o aproveitamento do potencial máximo dos militares que ali atuam.

Sugere-se que a avaliação de desempenho seja aplicada mais frequentemente, pois conforme apontado, atualmente, a avaliação de desempenho é formalizada pela instituição uma vez ao ano, isto é, ao final do ciclo de avaliação que ocorre de 1º de novembro a 31 de outubro do ano subsequente. Neste sentido, o militar avaliado poderá, juntamente com seu avaliador, discutir formas de aprimoramento e correção de desvios, que porventura, possam ter sido observados. Esta aposta permitirá maior acompanhamento de qualquer desvio ocorrido ao longo do ano, sem impactar tanto na média final do militar avaliado.

Conforme aponta Chiavenato (2009, p. 249), “o feedback é capaz de reduzir a dissonância e incrementar a consistência”, desta forma, o militar avaliado poderá atuar diretamente nos pontos de melhorias indicados e alcançar a expectativa almejada pela Organização Militar.

Ainda sob o prisma da importância do *feedback*, a legislação aponta que, após a fase de preenchimento da ficha e harmonização perante outros avaliadores, ocorre a entrevista final com o avaliado, onde são pontuados elogios ou aspectos a serem observados. Nessa entrevista final, sugere-se que haja a clarificação da visão que os demais gestores possuem de seu desempenho e comportamento, para que o militar avaliado esteja mais ciente de como seu comportamento tem sido interpretado.

Através da reestruturação do processo de avaliação com a implantação de *feedbacks* mais frequentes, enumeram-se algumas vantagens:

- a) Antecipação na identificação de doenças recorrentes (estresse e depressão) por maior contato do gestor com seu subordinado;
- b) Auxílio temporâneo em problema pessoal que militar possa estar enfrentando;
- c) Diminuição de perda de dados de avaliação, ou seja, ocorrendo eventual mudança de avaliador, devido às movimentações internas de cargos e

funções, durante o processo de avaliação, como os dados serão registrados constantemente não haverá perda qualquer informação pertinente à avaliação;

d) Aumento na motivação do colaborador e no engajamento ao longo do período de avaliação, pois fomentará o autodesenvolvimento do colaborador, o mantendo incentivado a criar estratégia para solução de desvios e para seu aperfeiçoamento. Os colaboradores aprendem a cultivar a mentalidade de crescimento (*mindset* de crescimento), por terem seus esforços valorizados;<sup>27</sup>

e) Fomenta a cultura do crescimento na Organização de forma sustentável, sólida e contínua, perpassando a fronteira mais estreita e imediatista - cultura de performance –, que visa os resultados a curto prazo;

f) Otimização do tempo em solucionar problemas e corrigir desvios, isto é, a Organização se concentrará mais em desenvolver as aptidões do colaborador e as soluções trazidas por ele, do que evidenciar um culpado pelo erro.

Por último, considerando a transparência da comunicação entre avaliado e avaliador, é recomendável que uma via da Ficha de Avaliação de Graduados, objeto da Avaliação de desempenho, seja disponibilizada ao avaliado, após todas as apreciações e aprovações das autoridades competentes.

Destarte sugere-se que haja, concomitantemente à Reestruturação do processo de avaliação de desempenho, um Plano de Desenvolvimento Interno, onde por meio de palestras, cursos e treinamentos poderá ser promovido um desenvolvimento do avaliador e principalmente do avaliado, visando o aprimoramento do processo de avaliação.

Por fim, conclui-se que através da exploração da literatura foi possível fomentar a aplicação do feedback como ferramenta a ser utilizada por gestores no encorajamento de seus subordinados, a fim de provocar a maximização da performance pessoal e profissional, além disso, foram identificadas formas adequadas para a aplicação do feedback com o intuito de alavancar o assessorado em prol da melhoria do serviço e ainda, expostos os impactos causados pela aplicação de feedback, permitindo com que o objetivo geral deste estudo fosse alcançado.

---

<sup>27</sup> DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Tradução: S Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMENTEEMARAVILHOSA. **Ativando os nossos filtros: a percepção seletiva.** Disponível em: <https://www.institutopsique.com.br/artigos/175-pnl-o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 16 jun. 2019.

BEE, R.; BEE, F. **Feedback.** São Paulo: Nobel, 2000.

BORDENAVE, J. E.D. **O que é comunicação.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

BUENO, W.C. **Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa.** São Paulo: Editora Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas:** um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CUBO, Robson. **Comunicação Interpessoal. Como Dominar a Arte de Falar, Escrever e Vender Ideias.** Disponível em: <https://motivaplan.com/comunicacao-interpessoal/#.XMDtdoKjIU>. Acesso em: 24 abr. 2019.

CUNHA, Neisa Maria Martins da. MACÊDO, Ivanildo Izaias de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso.** Tradução: S Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.

GOLDSMITH, Marshall. **Tente Feedforward em vez de Feedback.** Tradução: Rogério A. Machado. Disponível em: [https://www.marshallgoldsmith.com/docs/Portuguese/MG\\_Tente-Feedforward-em-vez-de-Feedback.pdf](https://www.marshallgoldsmith.com/docs/Portuguese/MG_Tente-Feedforward-em-vez-de-Feedback.pdf). Acesso em: 04 dez. 2018.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança;** James C.Hunter; [tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães]; Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

INSTITUTOPSIQUE. **PNL: O que é e como funciona?** Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/percepcao-seletiva-ativando-filtros/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

LAGO, Daniela do. **Por que FEEDBACK é importante?** Disponível em: <https://editoraintegrare.com.br/blogs/negocios/por-que-feedback-e-importante-por-daniela-do-lago>. Acesso em: 04 jul. 2018.

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MANCILHA, Jairo. **Programação Neurolinguística aplicada ao ensino e à aprendizagem**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/16236935-Programacao-neurolinguistica-aplicada-ao-ensino-e-a-aprendizagem-jairo-mancilha.html>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MATTOS, Geraldo. **Dicionário Júnior da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora FTD S.A., 1996.

MELLO, Francisco Homem de. **Como Dar um Feedback Construtivo?** Disponível em: [https://medium.com/@culture\\_rocks/como-dar-um-feedback-negativo-da3f912309f6](https://medium.com/@culture_rocks/como-dar-um-feedback-negativo-da3f912309f6). Acesso em: 04 jul. 2018.

MENAN, Marcela Grubisich. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**. Faculdade de Inesul. São Paulo, 2011.

OTIMOMESMO. **Os filtros da percepção (PNL) – Como construímos nosso mundo**. Disponível em: <https://www.otimomesmo.com.br/filtros-percepcao-pnl/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário**. Rio de Janeiro: Editora Scipione, 1997.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. [tradução Mário Vilela]. São Paulo: Agora, 2006.

SILVA, Rodrigo da. **Modelo de Comunicação da PNL**. Disponível em: <https://crieseudestino.com/modelo-de-comunicacao-da-pnl/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

STOFFEL, I. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber *feedback***. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.