

# Feedback de

*O sistema de avaliação de múltiplas fontes, já adotado para ajudar o desenvolvimento do funcionário, também pode servir ao gerenciamento de desempenho e remuneração*

*Por Mark R. Edwards e Ann J. Ewen*

**No final da década de 80, especialistas de recursos humanos criaram um sistema de avaliação de funcionários baseado em feedbacks confidenciais de seus colegas de trabalho. Serviria exclusivamente ao desenvolvimento do profissional em questão, pois apenas ele teria acesso às respostas de seus pares.**

**Esse sistema de avaliação de múltiplas fontes, também chamado de “feedback de 360 graus”, tem sido um sucesso desde então, e recentemente um número cada vez maior de empresas em todo o mundo o está “tomando emprestado” para aplicá-lo no gerenciamento de desempenho e remuneração. A causa é nobre: seu alto grau de credibilidade pode aperfeiçoar a política de cargos e salários. A mudança de finalidade vem causando polêmica, no entanto, uma vez que os superiores devem passar a ler o que os colegas dizem sobre o funcionário avaliado. Isso pode implicar distorção da avaliação – para melhor ou para pior, conforme o interesse de cada avaliador. Por outro lado, o sistema promete ser bem mais confiável do que a tradicional avaliação de uma única fonte, que geralmente cabe ao superior imediato.**

**Este artigo descreve as características do feedback de 360 graus e dá as diretrizes de como implementar o sistema visando o gerenciamento de desempenho e remuneração (veja quadro na página 44). Além disso, propõe soluções práticas para seus possíveis problemas, destacadas ao longo do texto.**

Muitas empresas já vêm utilizando o sistema de avaliação de múltiplas fontes, também chamado de “feedback de 360 graus”, para mensurar a competência de seus funcionários. A última expressão define bem o processo: todas as pessoas que fazem parte do círculo de atuação de um funcionário no local de trabalho fornecem um feedback confidencial sobre seu desempenho – e não apenas seu superior. Ninguém mais discorda de que esse feedback tem grande valor – pesquisas recentes indicam que 90% das mil maiores empresas listadas pela revista *Fortune* têm alguma forma de avaliação de múltiplas fontes para desenvolvimento de carreira, gerenciamento de desempenho ou ambos. Na verdade, a pergunta não é mais se as companhias devem utilizar o feedback de 360 graus, mas como têm de fazê-lo.

As empresas estão adotando o sistema de avaliação de múltiplas fontes principalmente por se darem conta de que confere maior justiça e credibilidade à avaliação de desempenho (veja quadro na página 42). Embora a maioria o utilize para o desenvolvimento do funcionário, muitas vezes acaba fazendo uma transição rápida e aplicando-o também no gerenciamento de desempenho. Daí a importância

---

■ *Mark R. Edwards, PhD, é o CEO da firma de consultoria em recursos humanos Teams, com sede em Tempe, Arizona, e diretor do Laboratório de Pesquisa de Inovação e Decisão. Criou sistemas de feedback de 360 graus para mais de 600 companhias, entre as quais Disney, General Motors, American Airlines, Intel, Westinghouse, DuPont, Rolls-Royce e TRW.*

■ *Ann J. Ewen, PhD, é presidente da Teams e possui vasta experiência em marketing, planejamento estratégico, desenvolvimento empresarial e administração de processos. Tem MBA em marketing pela Arizona State University e PhD em desenvolvimento empresarial em administração pública pela University of Colorado.*

# 360 graus



Image Bank/Romilly Lockyer

de discutir como aproveitar as informações geradas pelo processo. As empresas realmente devem usá-las no gerenciamento de desempenho e remuneração? Alguns especialistas questionam o papel do feedback de 360 graus nessas áreas. Será, então, que o sistema de avaliação múltipla precisa ficar restrito ao desenvolvi-

mento do funcionário, como ainda acontece na maioria das empresas?

## **Feedback para autodesenvolvimento**

Em outros tempos o superior imediato era o único a opinar sobre o desempenho de um funcionário no trabalho, e isso influía diretamente

em sua avaliação e remuneração. No final da década de 80, a área de recursos humanos passou por mudanças de conceitos que a levou a retirar o superior do processo, substituindo-o por uma avaliação confidencial realizada pelas pessoas que faziam parte do círculo de atuação do funcionário.

## VANTAGENS DO FEEDBACK DE 360 GRAUS

Pesquisas com funcionários de organizações como Hewlett-Packard, Disney, Monsanto, Intel, Samaritan Health Services e University of Minnesota mostram que as principais características da avaliação de múltiplas fontes, em comparação à avaliação de fonte única, são as seguintes:

**Justiça:** Menos notas infladas artificialmente, impacto menos adverso sobre grupos minoritários e mais salvaguardas.

**Exatidão:** Viés pessoal menor e ponto de vista mais equilibrado.

**Credibilidade:** Maior credibilidade devido ao respeito pelos colegas de trabalho – Meu chefe pode estar errado, mas como todas essas outras pessoas podem estar enganadas?

**Valor:** É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos no feedback comportamental.

**Motivação:** A pressão dos pares motiva as mudanças de comportamento.

O processo foi, então, redirecionado e passou a levar em consideração principalmente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do funcionário, em vez de servir para a avaliação de desempenho visando promoção salarial.

Hoje é difícil alguém argumentar contra o valor do feedback para o autodesenvolvimento. Informações de alta qualidade vindas de fontes confiáveis comprovadamente têm o poder de motivar a mudança comportamental dos indivíduos e das equipes de trabalho.

O segredo do processo é a credibilidade e depende basicamente de dois elementos: o anonimato dos que fornecem as informações e o sigilo destas. O anonimato fica preservado se o feedback não for identificável – se, por exemplo, apenas dois subordinados fornecessem feedback e este pudesse ser identificado como tendo partido de subordinados, o anonimato estaria quebrado. O sigilo é garantido porque somente quem recebeu o feedback tem acesso ao que as pessoas de seu círculo de influência disseram.

Em comparação com as avaliações formais de desempenho e remuneração, o feedback destinado ao desenvolvimento de carreira traz muitas vantagens:

■ As pessoas que dão seu feedback podem estar mais dispostas a ser totalmente honestas, uma vez que

nem elas nem quem receberá o feedback têm nada para perder.

■ Quem recebe o feedback pode ficar menos na defensiva, mais aberto à opinião dos outros e mais disposto a acreditar no feedback.

■ O feedback em si não interfere nos requisitos que envolvem as decisões de promoção de cargo, pois as informações não têm impacto direto sobre a carreira.

### Quem lê os resultados

Um aspecto crucial na caracterização do feedback é “quem” tem acesso aos resultados. Se as informações são confidenciais, restritas a quem as recebe, o feedback visa estritamente o desenvolvimento do funcionário. Por outro lado, uma vez que o superior tenha acesso a essas informações, elas não são mais exclusivamente destinadas ao auto-desenvolvimento.

Muitos defensores do feedback para autodesenvolvimento pregam que o superior deve ter acesso às informações e assumir o papel de “treinador” – como o treinador de um time de futebol. Não se pode esperar, entretanto, que um superior receba as informações na condição de treinador e depois simplesmente as esqueça quando for tomar decisões referentes a avaliação e remuneração. Como poderia um superior ver informações altamente confiáveis,

fornecidas por aqueles que mais conhecem uma pessoa no trabalho, e não usá-las ao avaliar o desempenho e determinar a remuneração? O fato é que tais informações acabam sendo usadas na tomada de decisões.

Para estimular os funcionários a fornecer as informações do feedback de 360 graus a seus superiores, a organização deparará com um desafio ético – e talvez jurídico. Ainda mais se o feedback for ostensivamente coletado para fins de desenvolvimento. Ao se tornar norma que os funcionários compartilhem seus resultados do feedback com superiores, o funcionário que não o fizer será automaticamente suspeito – “ele provavelmente obteve resultados ruins”, pensarão. Nessa altura, o processo já não é mais apenas de desenvolvimento; assume aspectos de gerenciamento de desempenho.

O uso do feedback de 360 graus no gerenciamento de desempenho e remuneração está sendo amplamente discutido atualmente e implantado em algumas das principais empresas do mundo. Ainda não há, entretanto, uma conclusão, a favor ou contra, sobre essa aplicação do sistema de avaliação de múltiplas fontes.

### Argumentos contrários

Um dos principais argumentos contra a utilização do feedback de 360 graus no gerenciamento de desempenho ou outros fins administrativos são as mudanças que podem acontecer quando os participantes souberem que estão em jogo o avanço na carreira e a remuneração. A lista abaixo traz três dos mais importantes argumentos contra estender a aplicação da avaliação de múltiplas fontes à avaliação de desempenho, e as respectivas soluções propostas para contrapor cada negativa:

■ **O feedback deixará de contribuir para o desenvolvimento do funcionário.** Quando as informações forem utilizadas para gerenciamento de desempenho, as pessoas chamadas para fornecê-las podem refrear suas

opiniões por temer que comentários negativos atrapalhem as oportunidades de carreira e a remuneração do funcionário objeto da avaliação.

**Solução:** Permitir que algumas respostas continuem sendo vistas apenas pela pessoa que estiver sendo avaliada. Quando parte do relatório de feedback de 360 graus for estritamente para autodesenvolvimento, sem que o superior tenha acesso a ela, os avaliadores podem ficar mais dispostos a fazer uma crítica construtiva.

■ **As notas serão infladas artificialmente.** Quando os avaliadores se preocuparem com o efeito de suas respostas sobre a carreira e a remuneração de seus colegas de trabalho, isso pode aumentar as classificações. **Solução:** Usar salvaguardas, como pontuação média, para atenuar as preocupações dos avaliadores. A pontuação média é adotada em alguns eventos esportivos em que são eliminadas a maior e a menor pontuação.

Nossos estudos na DuPont, Current, Intuit e Arizona State University mostraram que a distribuição da pontuação não muda significativamente quando a empresa passa de um processo voltado somente para o autodesenvolvimento ao uso do feedback múltiplo no gerenciamento de desempenho. Na verdade, duas firmas que fizeram essa mudança recentemente relataram que as pontuações médias abaixaram, indicando maior rigor por parte dos avaliadores. Aparentemente eles aumentaram as expectativas de desempenho.

■ **Os participantes serão encorajados a burlar o sistema.** Quem tem a responsabilidade de fazer a avaliação pode usar estratégias de pontuação suspeitas – dar respostas que

## As empresas devem começar a implantação do sistema pelo feedback voltado somente para o desenvolvimento

estejam uniformemente na parte superior ou na parte inferior da escala de pontuação, ou sejam sistematicamente diferentes daquelas dos outros avaliadores – por razões de amizade ou competição. Um avaliador pode até mesmo “conspirar” para ajudar a si próprio ou prejudicar os outros. A nossa pesquisa mostra, contudo, que tais problemas também acontecem em aplicações de avaliações múltiplas voltadas somente para desenvolvimento. Em geral, apenas um entre 24 avaliadores fornece um feedback obviamente suspeito – mas, sem salvaguardas, essa porcentagem aumenta substancialmente.

**Solução:** Mais uma vez, o ideal é lançar mão de salvaguardas, como dar aos avaliadores feedback e treinamento, para responsabilizá-los pela exatidão e validade da pontuação. A garantia de anonimato do avaliador também ajuda a proteger a solidez do sistema. As salvaguardas devem abordar todas as preocupações razoáveis em termos de justiça e exatidão do processo de feedback. Se os participantes perceberem com clareza que o sistema não dará atenção a nenhuma fonte de informa-

ções erradas, isso será mais do que suficiente para garantir a confiabilidade dos dados.

### Argumentos favoráveis

O argumento mais poderoso para que o feedback de 360 graus seja utilizado no gerenciamento de desempenho e remuneração é o fato de ele já estar sendo adotado para esse fim em diversas empresas, pelo menos informalmente. As empresas que incluem o superior no processo de feedback, mesmo como “treinador”, estão usando o processo para o gerenciamento de desempenho na prática. Há ainda outros argumentos:

■ **Demanda de mercado.** Os participantes de sistemas de avaliação múltipla em pequenas e grandes empresas pedem que as informações sejam utilizadas em decisões sobre desempenho. As empresas que não oferecem um sistema formalizado de múltiplos avaliadores verificam que funcionários e equipes estão inventando processos próprios, desajeitados mas frequentemente eficazes.

■ **Credibilidade e validade.** As pesquisas mostram que o sistema de avaliação múltipla é mais confiável – ou seja, exato –, crível e válido do que o sistema de avaliador único. A questão, então, é por que uma empresa preferiria ignorar informações de melhor qualidade ao tomar decisões tão importantes quanto as referentes a desempenho, remuneração e promoção.

■ **Apoio dos consultores.** Há poucos anos muitas das grandes firmas de consultoria fornecedoras de programas de recursos humanos – como Personnel Decisions, Wyatt, Hewitt, Hay, Manus, Wilson e Towers Perrin – empregavam o sistema de múltiplos avaliadores somente no desenvolvimento de funcionários. Hoje afirmam já ter várias experiências de sucesso com a utilização desse sistema em decisões de avaliação e remuneração – e todas elas o comercializam também para esses fins. Por quê? Seus clientes passaram a exigir isso.

■ **Apoio dos funcionários.** As empresas que utilizam o feedback de 360

*A credibilidade é o segredo do processo e depende de dois elementos: o anonimato de quem dá as informações e o sigilo destas*

## DEZ DIRETRIZES DO FEEDBACK DE 360 GRAUS

### **1 Pesquisa com os participantes**

O apoio dos participantes nas pesquisas de satisfação deve ultrapassar 75%.

**2 Anonimato:** Todos devem ter confiança de que suas notas individuais serão absolutamente confidenciais.

**3 Distinção:** A dispersão da pontuação deve diferenciar claramente o desempenho alto, médio e baixo.

**4 Diferença válida:** As distinções devem representar desempenho verdadeiramente alto, médio e baixo.

**5 Índice de respostas:** Deve haver respostas de mais de 75% dos avaliadores.

**6 Custo administrativo:** O tempo exigido pelos avaliadores e para a administração do processo deve ser o menor possível.

**7 Avaliadores suspeitos:** Os avaliadores devem ser responsáveis por pontuações honestas; as respostas suspeitas – as que forem mais de 40% diferentes do consenso dos outros – devem ser menos de 5% do total.

**8 Justiça à diversidade:** Os avaliadores não devem discriminar de forma sistemática as minorias existentes na empresa, sejam de sexo, raça, cor, religião etc.

**9 Treinamento:** Os funcionários devem ser treinados tanto para fornecer como para receber feedback de comportamento.

**10 Salvaguardas:** As salvaguardas para a justiça do processo, como a pontuação inteligente (que minimiza as fontes de vies conhecidas), devem ser compreendidas e apoiadas por todos os participantes.

tradicionais de avaliação, este requer um nível mais alto de preparação e acompanhamento administrativo. A aplicação da avaliação de múltiplas fontes no gerenciamento de desempenho exige no mínimo:

■ **Comunicação clara** aos participantes sobre o processo e a maneira como as informações devem ser usadas.

■ **Treinamento** sobre como fornecer e receber informações de avaliação de múltiplas fontes.

■ **Apoio do participante** ao uso de informações de avaliação de múltiplas fontes nas decisões sobre desempenho e remuneração.

■ **Instrumento de avaliação** personalizado em relação às competências essenciais da empresa – os instrumentos padronizados de avaliação não atendem nem aos requisitos legais nem aos testes de validade.

■ **Salvaguardas de processo e tecnologia** para garantir a validade e a justiça. Isso implica várias medidas, como as de desvio padrão e as de rigor do avaliador em cada equipe de avaliação. As últimas devem ajudar a determinar se os membros de determinada equipe de avaliação são, no conjunto, substancialmente mais rigorosos do que a média de todas as outras equipes de avaliação.

As empresas estão adotando o feedback de 360 graus também no gerenciamento de desempenho porque isso faz sentido. Nossas pesquisas e o bom senso exigem, contudo, comunicação, treinamento e salvaguardas apropriadas para moderar os efeitos previsíveis das potenciais respostas suspeitas dos avaliadores. Fazer certo exige um compromisso: talvez seja melhor que as empresas não dispostas a apoiar o processo de 360 graus – com comunicação, treinamento e salvaguardas – não o adotem. Quando todo mundo sabe que o processo é justo, há menos probabilidade de que o sistema seja burlado, e tanto funcionários como gerentes recebem informações de alta qualidade. ♦

© *Compensation & Benefits Review*

Fonte: *360 Degrees Feedback*, por Mark R. Edwards e Ann J. Ewen (ed. Amacom).

graus para desenvolvimento verificam que os funcionários acabam trocando informações com os superiores voluntariamente – muitos dizem que é ilógico ignorar boas informações. Além disso, o superior pode não ter plenas condições de avaliar o desempenho de seus funcionários, principalmente em decorrência do aumento de suas tarefas nos últimos anos.

■ **Experiência.** A experiência mostra que os usuários do feedback de 360 graus consideram-no valioso para a seleção de funcionários.

### **Implantação de um processo**

A experiência de empresas como OXYUSA, Current, Inc. e McDonnell-Douglas mostra que o feedback de 360 graus funciona melhor quando implantado em duas etapas: a primeira é de avaliação somente para desenvolvimento e a segunda, de sua aplicação para o gerenciamento de desempenho. A adoção gradual do processo de avaliação de múltiplas fontes permite que as questões dos participantes sejam abordadas

sem a ansiedade geralmente associada às ferramentas de gerenciamento de desempenho.

Geralmente os funcionários aceitam o sistema de avaliação de múltiplas fontes logo de início. Quando esse sistema é introduzido visando apenas o desenvolvimento, os participantes têm a vantagem de passar por um teste “sem impactos” para aumentar o nível de confiança. Em empresas que decidem não começar a implantação pelo feedback voltado somente para desenvolvimento, os participantes ficam menos otimistas e menos interessados em fornecer informações valiosas.

### **Como aplicar**

Unidades da AT&T, AlliedSignal, DuPont, Honeywell, Monsanto, Boeing, Intel e Meridian Oil começaram pelo feedback voltado somente para o desenvolvimento e passaram para um que abarcava também o desempenho – ou seja, para um sistema de avaliação e remuneração. É importante notar, entretanto, que, em comparação com os sistemas