

**UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES
PÓS GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
AVM FACULDADE INTEGRADA**

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ATRAVÉS DO FEEDBACK

Por: Mayara de Alcântara Ranuzzi

Orientador: Marcelo Saldanha

Rio de Janeiro

2013

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS GRADUÇÃO “LATO SENSU”
AVM FACULDADE INTEGRADA**

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ATRAVÉS DO FEEDBACK

Apresentação de monografia á AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu companheiro Bruno, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e apoiando na realização desta pós graduação.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus pais, Celso e Rosangela que sempre me proporcionaram as melhores condições de estudo visando meu crescimento profissional.

RESUMO

No desenvolvimento de pessoas, o feedback é uma ferramenta muito importante. Um líder que deseja desenvolver talentos, usa o feedback como uma ferramenta para moldar comportamentos e incentivar o aprendizado de sua equipe. Podendo aprimorar constantemente o desempenho de cada profissional e corrigindo as deficiências encontradas.

Nas empresas o feedback é a base de uma liderança ética e responsável, onde se valoriza o diálogo transparente e constante como uma ferramenta de gestão.

O feedback é uma análise para promover o desenvolvimento profissional. Esse processo deve ser feito em tempo real, sendo baseado em fatos reais e não em opiniões, impressões ou suposições de outros; e o avaliador deve ser bem claro e específico, pois o profissional avaliado não pode sair sem entender o objetivo do líder.

METODOLOGIA

O trabalho baseia-se em pesquisas bibliográficas sobre o assunto e técnicas aplicadas em instituições financeiras para aplicação de um feedback adequado as necessidades do funcionário que ajudaram no desenvolvimento profissional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CAPITULO i- Coach

1.1 Coaching

1.2 Coaching para a melhoria de desempenho

1.3 O clima de coaching

CAPITULO II - Empowerment

CAPITULO III - Feedback

3.1 Preparação para o feedback

3.2 Feedback ágil e descomplicado

3.3 Principais dificuldades em dar e receber feedback

3.4 Benefícios do feedback

3.5 Momento do feedback de avaliação de performance

3.6 Feedback de reorientação e de reincidência

CONCLUSÃO

BIBLIOGRAFIA

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS)

Figura 1 – Um modelo de motivação de recompensa-desempenho

Figura 2 – O ciclo de avaliação do desempenho

INTRODUÇÃO

O feedback é um processo para fornecer aos colaboradores informações sobre o grau de eficácia do seu desempenho. É somente através do feedback específico e oportuno que eles podem tomar consciência do quanto seu desempenho está ou não adequado às necessidades da empresa, o que estão fazendo certo e onde seu desempenho pode melhorar.

Sem feedback, os colaboradores não terão meios de saber como estão se saindo, que áreas de desempenho podem melhorar e como efetivar tais melhorias. O feedback, é vital para a gerência eficaz, a fim de manter o bom desempenho ou melhorar o desempenho insuficiente. Os colaboradores devem ter critérios constantes e confiáveis para medir seu desempenho.

O feedback precisa ser baseado em acontecimentos, ações e desempenhos dos colaboradores, somente através dos fatos é que se realiza a avaliação de desempenho. Este processo de avaliação sempre deve ser acompanhado de perto pelo gestor, assim como suas consequências. O momento do feedback precisa ser muito bem preparado.

O processo de feedback poderá ser útil na modificação de comportamento, é comunicação de uma pessoa ou em um grupo no sentido de fornecer informações de como sua atuação está afetando outras pessoas. (MOSCOVICI, 2000, p.54)

Antes de fornecer o feedback, verifique se o momento é oportuno. Você deve pensar além de sua própria necessidade, para dar feedback. O feedback construtivo só pode ocorrer dentro de um contexto de atenção e interesse da pessoa que irá receber.

PALAVRAS-CHAVE: Feedback - Desenvolvimento profissional

CAPITULO I

COACH

Coach é um profissional, considerado um treinador onde presta assessoria, levando as pessoas a refletir, chegar a conclusões, definir ações e, principalmente, agir em direção a seus objetivos, metas e desejos profissionais. O funcionário mais experiente é o principal exemplo para os demais, além de atuar como coach ajuda a criar um clima organizacional onde será adotado como prática da empresa.

Toda postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticadas em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo. (LUCENA, 1992, p.43)

1.1 Coaching

É essencial para um profissional de Coaching ter conhecimento no comportamento humano, estar disposto e influenciar mudanças, conhecer o negócio e seu nicho de atuação. Para as empresas ter um clima favorável na organização é primordial para se ter uma força de trabalho unida sem que o controle seja de forma rígida por procedimentos e métodos, o foco em resultados de desempenho libera os indivíduos para trabalharem com acompanhamento e desenvolverem inovações na solução de problemas que podem ultrapassar, em muito, o seu nível atual de desempenho. O coach

sempre esta focado em liderar o potencial e maximizar a performance dos indivíduos na vida profissional com resultados na vida pessoal. Coaching estimula a criatividade, fazendo com que as pessoas se tornem mais flexíveis e adaptáveis, e este tipo de resposta é adequado às qualidades que se esperam que as pessoas tenham para lidar cada vez melhor com as mudanças rápidas.

O processo de coaching ajuda o colaborador a descobrir seu potencial máximo e a chegar aos resultados esperados dentro da empresa. Assuntos de baixa capacidade de gerenciamento ou comportamento agressivo podem ser discutidos com os colaboradores, e ações corretivas podem ser tomadas. As pessoas passam a ter oportunidades de melhorar o seu desempenho de uma forma contínua. Melhorar o desempenho dos indivíduos no seu próprio trabalho e o desempenho da organização como um todo é a meta a ser alcançada. Portanto é essencial que se mude, inove, crie, ouse e sinta sua vida mudar.

O gestor coach trabalha com o funcionário, seja ela uma empresa, um executivo, um líder, uma pessoa ou um grupo no sentido de gerar novas opções através de perguntas poderosas, técnicas e ferramentas específicas. As habilidades para ser um bom gestor são semelhantes às necessárias para ser um coach eficiente: capacidade de ouvir e dar feedback constantes, mostrando qual o melhor curso de ação que o funcionário deve tomar.

1.2 Coaching para a melhoria de desempenho

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. Estamos falando de crescimento intangível, aquele que não se pode visualizar com facilidade porque ele constitui o núcleo do crescimento tangível. (CHIAVENATO, 2009, p.17)

Coaching fornece suporte e feedback contínuo para que seja criado um plano de ação eficiente em direção a uma meta específica ou um novo comportamento desejado pela empresa. Sempre realizar o processo contínuo de feedback formal e informal para melhorar as habilidades e o desempenho profissional do colaborador. O processo de feedback pode vir da iniciativa dos colaboradores, dos gestores ou de membros de um grupo de trabalho, onde o Coaching desperta o processo de desenvolvimento de novas habilidades e competências, autoconhecimento, alinhamento de valores, estruturação de metas ou objetivos inteligentes.

Algumas pessoas são líderes natos, já na infância demonstram, em atitudes, que comandam determinadas situações, outras pessoas se deparam com o desafio de liderar, durante a trajetória de sua carreira profissional. A primeira preocupação de um gestor deve ser o desempenho de sua organização. Coaching, para a maioria dos executivos, é um dos meios mais efetivos para se obter melhoria de desempenho das pessoas.

Criticar é parte integrante da comunicação efetiva, aquela que pressupõe um locutor e um interlocutor. A crítica é ligação entre as coisas que você diz e faz e a compreensão do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas. Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber criticar adequadamente é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver. (ROLAND & FRANCES BEE, 2000, p.9)

Através de Coaching, profissionais de diversas áreas, estão conseguindo aprimorar suas habilidades e capacidades, adquirindo novas, realizando uma liderança plena, harmoniosa e alcançando os resultados esperados. Técnicas e ferramentas de desenvolvimento humano aprimoram a capacidade dos Coaching de eliminar barreiras e crenças limitantes que poderiam impedir o alcance efetivo dos resultados.

As habilidades no desenvolvimento de pessoas têm sido para o mundo dos negócios uma das características mais extraordinárias do processo de gerenciamento. Apesar disso, existem ainda algumas barreiras que afetam

o desejo ou a habilidade dos gestores para assumirem plenamente o papel de desenvolvedores de pessoas.

O investimento em capital humano está em alta nas organizações, é um fator determinante no que diz a competitividade, e o líder é um dos responsáveis por gerenciar esse capital humano, sendo o Coaching um forte aliado para lideranças efetivas e que desejam resultados extraordinários.

1.3 O clima de Coaching

O clima de Coaching vem agregar mais um diferencial aos profissionais, que estão mais presentes no mercado, são líderes inspiradores, motivadores, comunicadores, que conduzem os processos de trabalho e desenvolvem pessoas, criando um ambiente seguro e confiável para que esses possam desempenhar com assertividade suas funções, e conseqüentemente, alcançarem os resultados esperados e propostos pelas organizações e por suas metas pessoais. Já existem organizações preocupadas em oferecer treinamento motivacional, que são importantes para o desenvolvimento profissional do funcionário e essenciais para instruir e envolver o colaborador com os valores da empresa.

Alguns funcionários ficam muitos anos no mesmo cargo, realizando a mesma função, os profissionais acabam engessando para novas perspectivas e deixando de lado o aperfeiçoamento em seu desenvolvimento pessoal. O treinamento motivacional é muito importante para manter as pessoas em harmonia com o que esta acontecendo, com as necessidades de melhoria que o mercado esta exigindo dos colaboradores. Se não acontecer treinamentos e capacitações a tendência é que todos fiquem robotizados e fechados para novas possibilidades de crescimento.

Para a realização do processo de Coaching não depende só da habilidade e competência do coach, mas também do desejo do colaborador de ser orientado. Liderança consiste na arte de conduzir pessoas, com êxito os resultados planejados serão alcançados. A relação gestor colaborador é comum a prática de criar uma boa impressão e esconder os erros. Para que a

relação de coaching tenha sucesso é necessário que ambos estejam disponíveis e honestos: a pessoa a ser desenvolvida deve estar disposta a aprender, inclusive com seus próprios erros, e deve estar preparada para tentar uma nova abordagem quando e onde a antiga já tenha se mostrado claramente inadequada. Isso envolve a disponibilidade para discutir pontos fracos de maneira aberta e não defensiva. Os dois aprendem junto e o líder, com uma empatia bem mais sensível que o normal, ajuda os seus seguidores a serem pessoas mais completas. Não é apenas um grupo de pessoas dispostas a seguir um homem, mas sim abertas a uma oportunidade de crescimento como seres humanos. O gestor coach deve estar preparado para dispendir tempo e atenção para compreender onde e por que o desempenho não foi bem sucedido e ajudar a pessoa a desenvolver novas habilidades e soluções.

A crítica, qualquer que seja a sua natureza, e definida como sendo: toda informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-los, reforça-los ou desenvolvê-los; toda informação que leva um apessoa a tomar consciência que se desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado. (ROLAND & FRANCES BEE, 2000, p.9)

Existe diversas teorias que traçam perfis diferentes de líderes com base em determinadas características. Se analisarmos todas juntas, podemos chegar a conclusão que um bom líder é carismático, companheiro, sabe tomar decisões, ouvir na essência, compartilhar experiências, tem iniciativa, é empreendedor, conquista o respeito dos liderados por seus exemplos.

O clima predominante em algumas organizações não contribui para uma troca honesta de pontos de vista, seja por que o foco é no gerenciamento com controles bastante rígidos ou por que as pessoas serão no final, avaliadas pelo quanto elas são capazes de trabalhar dentro de premissas e padrões já estabelecidos, em vez de serem avaliadas pelo seu desempenho. Há a possibilidade de criar um clima de competição, o que pode gerar excelentes

resultados, mas pode pouco a pouco destruir o relacionamento entre os funcionários. Uma boa alternativa é a criação de um trabalho em conjunto com a equipe, onde se implemente o pensamento de que eles chegarão mais longe se estiverem juntos e de que tudo ali é para o crescimento da empresa como um todo.

Manter uma empresa motivada aumenta consideravelmente as possibilidades de crescimento, porque há um envolvimento maior dos profissionais e há algo recompensador para eles, onde serão reconhecidos tanto na forma de remuneração ou crescimento na empresa.

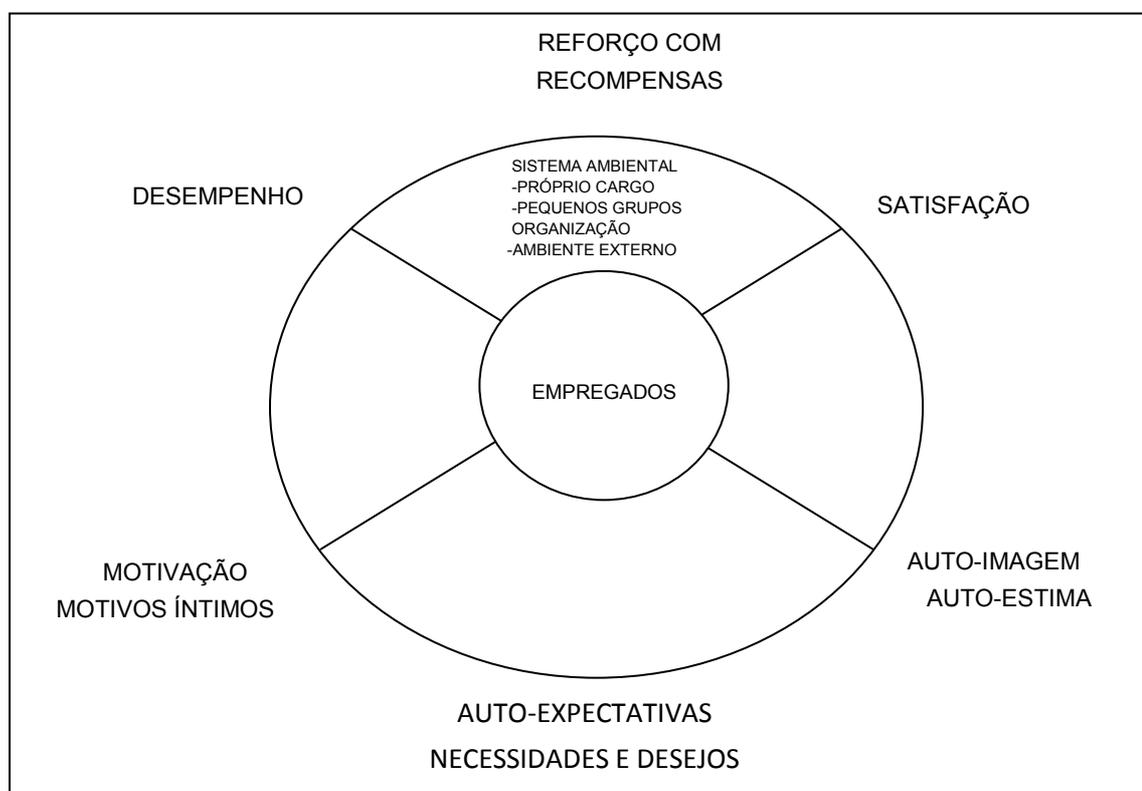


Figura 1 – Um modelo de motivação de recompensa-desempenho
Fonte: Werther & Davis (1993)

CAPITULO II

EMPOWERMENT

O processo de Empowerment é uma ação estratégica para potencializar a capacidade realizadora das pessoas visando melhor aproveitamento do capital humano, trazendo autoconhecimento, autoconfiança e automotivação. A prática do empowerment é fundamental para que a empresa se libere do vício da centralização das decisões deixando assim de ser lenta e burocrática. Este processo descentraliza as decisões e estabelece um estilo de gestão mais participativa, dando autonomia aos funcionários, obtendo como vantagens funcionários mais motivados, com satisfação, agilidade e flexibilidade, aumentando portanto o potencial de competitividade da empresa.

A finalidade deste processo não é apenas aumentar os resultados. Este poder tem o resultado de compartilhamento de informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, delegação de autonomia ao colaborador para a tomada de decisão, e da participação ativa na gestão do negócio, com responsabilidades e liderança de forma compartilhada, passando a ser um processo de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

O gestor consiste em delegar poderes, delegar autoridade, incentivar a participação e dar autonomia para que funcionários possam participar, mais efetivamente da administração da organização. O processo de descentralização de poder cria uma motivação maior entre os colaboradores, dando-lhes uma liberdade de criação e iniciativa, trazendo benefícios para a empresa. O sucesso duradouro exige uma relação eficaz entre gestor e equipe.

Este processo de mudança de comportamento e gestão na empresa, acaba assumindo um papel importante, estabelecendo confiança, companheirismo e trabalho coletivo.

Atitudes e valores, crenças e ideologias predispõem as pessoas a perceber e interpretar as situações; a criar, analisar e avaliar possíveis linhas de ações e soluções; a fazer suas opções com tranquilidade e segurança no respaldo moral da escolha; ou, em caso contrário, a sofrer de culpa, rejeição e isolamento. (MOSCOVICI, 2000, p.180)

Para promover o empowerment é necessário:

1. Missão e objetivos claros e compartilhados: a pessoa que irá atuar como empowerment precisa saber a missão dentro da organização assim como os objetivos que precisa atingir. O gestor conecta os objetivos e interesses da empresa com os dos colaboradores, criando um ambiente aberto e criativo.

2. Responsabilidade: não basta transferir verbalmente o poder às pessoas, é necessário ter condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade, sentindo-se como donos do negócio.

3. Autoridade: é preciso confiar nos colaboradores e incentivá-los a liderar os processos em que estão envolvidos, e sob os quais assumiram responsabilidades. A autonomia deve guiar-se pela visão, missão e valores da empresa, bem como por seus objetivos e metas.

4. Aprendizagem contínua: favorece a auto realização do colaborador com aprendizado constante, treinamentos e capacitação. As vantagens são maior motivação, maior satisfação das pessoas, maior agilidade e flexibilidade, portanto, maior potencial de competitividade.

5. Informação, conhecimento e motivação: As equipes precisam estar informadas sobre o que acontece na empresa, a informação deve circular, de maneira clara, transparente e adaptada às condições e necessidades de cada equipe. O gestor precisa compartilhar o seu conhecimento e suas experiências, para potencializar sua equipe.

CAPITULO III

FEEDBACK

É um momento de reavaliação comportamental, onde pode-se ajustar atitudes do colaborador para uma maneira mais assertiva de realizar as atividades da empresa. O objetivo é melhorar a realização das ações, enxergar novas possibilidades e alcançar os melhores resultados.

Um homem sozinho tem capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer muitas coisas e de atingir múltiplos objetivos se torna muitíssimo maior. (CHIAVENATO, 2010, p.1).

3.1 Preparação para o Feedback

Para a realização de um feedback é necessário uma análise dos pontos que serão discutidos, é importante estimular o colaborador a realizar uma autoavaliação, ela será o ponto inicial da preparação do feedback. Com a autoavaliação do funcionário o gestor irá ter uma base para realizar a avaliação do desempenho.

É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos. (CHIAVENATO, 2009, p.146)

Planeje os pontos que serão tratados com o colaborador, quais as metas que serão alcançadas, o que foi combinado para ser realizado, as metas

e estratégias que haviam sido bem definidas, separe exemplos numéricos a serem apresentados ao colaborador, explique atitudes e comportamentos tomados que podem melhorar ou que tenham sido destaques. Importante apresentar no feedback exemplos reais de ações realizadas que tiveram resultado positivo, bem como destacar a proatividade do funcionário ou ações que tiveram impacto negativo e junto ao funcionário buscar as melhores atitudes a serem aperfeiçoadas. Uma boa preparação do feedback trará os resultados esperados.

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas. (CHIAVENATO, 2010, p.133).

Na hora de realizar o feedback reserve um ambiente adequado e sem interrupções, inicie a conversa com uma breve introdução para descontrair o ambiente, o objetivo de um feedback é discutir construtivamente as áreas de desenvolvimento do funcionário. Quanto mais precisa for a informação sobre um comportamento em particular, mais efetiva ela é. Não rotule o colaborador, dê exemplos de atitudes.

A imparcialidade e compaixão equilibra um feedback efetivo, não seja muito direto pois esta ação pode acabar afastando o funcionário fazendo com que ele não te escute com a mesma atenção. Seja honesto de uma maneira que dê apoio sem ser paternalista, oferecendo ajuda e indicar recursos e caminhos que contribuam para que o objetivo final seja alcançado. Motivar o funcionário é fundamental para se obter os resultados esperados pelo empresa.

3.2 Feedback ágil e descomplicado

Ser um bom ouvinte na realização do feedback é essencial. Uma escuta sempre ativa e sem julgamentos, colocando-se no lugar do colaborador e sendo acolhedor trará maior liberdade ao recebedor do feedback para poder expor e discutir os fatos.

Ser específico, observando os fatos e impactos gerados, sempre concentrando-se nas ações e não na pessoa, sem confundir comportamento com a personalidade da pessoa. Um feedback onde o colaborador possa dar sugestões de ações práticas e concretas para o desenvolvimento da empresa é um grande aliado na gestão de pessoas, pois o funcionário se sentirá mais responsável em cumprir as suas próprias sugestões de melhorias e metas.

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. (ROLAND & FRANCES BEE, 2000, p.10)

Se for realizado com respeito e foco no desenvolvimento do profissional e nos resultados da empresa, não de ser visto como uma tarefa difícil. Geralmente as empresas analisam os defeitos, dificuldades e os baixos resultados alcançados. Seja sincero e específico com os pontos citados no feedback, não complique os fatos, seja simples e claro. As pessoas em geral percebem se você esta sendo sincero ou se está cumprindo apenas uma missão de aplicar o feedback. Esteja aberto para ouvir algo sobre seu jeito de ser e postura, afinal em uma conversa de mão dupla, você pode aprender algo novo também e isto pode se tornar precioso para seu próprio desenvolvimento.

A liderança deve valorizar os pontos positivos de seus profissionais e aprimorar os potenciais que não foram utilizados adequadamente para que cada um preste um serviço de excelência. Quem recebe o feedback quer sentir-se genuinamente compreendido mais do que ouvido.

3.3. Principais dificuldades em dar e receber feedback

Uma das maiores dificuldades em dar um feedback é o receio das conseqüências emocionais que o colaborador possa ter, em alguns casos a reação emocional pode comprometer o desenvolvimento futuro e até impactar na reação de outros funcionários. Ser parcial sempre baseado em fatos ocorridos ajuda a se ter um bom comportamento no recebimento do feedback. Já na hora de receber pode ocorrer a dúvida se o feedback esta sendo parcial, deixando de ser falado tudo o que é necessário, podendo acontecer uma falta de confiança em quem esta fornecendo o feedback. Sentir que a personalidade esta sendo questionada é muito perigoso, em alguns casos fazendo com que o colaborador passe a ter medo de não obter o apoio esperado para as necessidades de desenvolvimento. É fundamental ter o domínio da reação emocional durante o recebimento do feedback.

As pessoas sempre respondem afirmamente quando são perguntados se entenderam a mensagem do feedback, verificar se foi compreendido é fundamental, peça ao colaborador para dizer seu entendimento e pergunte quais as ações que ele irá tomar para aplicar as mudanças acordadas.

O feedback é um processo contínuo, se reunir sempre com o colaborador sempre revendo se o acordo combinado esta sendo colocado em prática e incluir novas modificações nos processos para ajudar a aumentar a qualidade do desempenho, o interesse pelo desempenho do colaborador o ajudará a se motivar para alcançar seus objetivos e afirmar a responsabilidade do colaborador com os resultados a serem alcançados.

O gestor deve fornecer feedback regularmente, não pode ser um evento isolado. Para que os colaboradores de sua equipe melhorem, é preciso que saibam como estão se saindo com relação aos objetivos e padrões estabelecidos para suas funções. Estas informações precisam ser repassadas pelo gestor para que o trabalho ganhe cada vez mais qualidade e para que o colaborador sinta que seu trabalho tem valor.

Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho. (LUCENA, 1992, p.77)

3.4 Benefícios do feedback

O feedback é utilizado com o objetivo de ajudar decisões gerais com relação às pessoas, realizando avaliações do potencial, treinar e desenvolver, apoiar mudanças de cultura, auxiliar na implantação de programas de qualidade, realizar plano de carreira e melhorar a remuneração. Enfim, a avaliação de desempenho através do feedback só traz benefícios aos funcionários, quando é bem realizado, gera respeito entre gestor e funcionário, incentiva o crescimento e melhoria.

É extremamente construtivo para a carreira, pois orienta o colaborador sobre o que é esperado pela empresa. Alinhando os comportamentos e expectativas da colaborador com as razões da empresa. O processo de feedback não é fácil, nem para quem escuta e nem para quem o proporciona, mas é de fundamental importância na carreira profissional[.

A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na administração de recursos humanos, na medida em que reporta o resultado de investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2002, p.187)

3.5 Momento do feedback de avaliação de performance

A avaliação de desempenho é um momento muito esperado, devido a ansiedade do colaborador, o gestor precisa ter atenção em alguns pontos para que o funcionário fique mais a vontade e esteja tranquilo a para ouvir a avaliação.

Aplique o feedback num horário em que este não seja interrompido, realize um acolhimento positivo, descreva de forma breve e simples os objetivos da avaliação de performance, reveja as metas e resultados e peça ao colaborador uma autoavaliação. É fundamental ser direto, dê a nota e explique os resultados da avaliação, como as metas foram alcançadas, exemplificando com situações, ações e resultados. Veja se o colaborador entendeu a mensagem e deixe que ele fale suas percepções sobre os fatos abordados, tirando as dúvidas e demonstre sua opinião.

As expectativas sobre o colaborador precisam ficar claras, mostre exemplos de comportamentos que o gestor quer que o funcionário tenha. Peça ao colaborador opiniões e discuta diferentes maneiras que se possa aplicar para alcançar as metas.

Motivação é essencial ao funcionário que esta recebendo uma avaliação de desempenho, estimule a capacidade criativa, sugira que o colaborador faça um plano de desenvolvimento pessoal e incentive o desenvolvimento da carreira, em conjunto discutam quais ações precisam ser priorizadas, dê sugestões para o crescimento profissional e forneça informações necessárias. Deixe definido como será o acompanhamento de desenvolvimento.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 2010, p. 120)

Processo tradicional da avaliação de desempenho X e as expectativas do processo proposto.	
Processo tradicional	Expectativas do processo proposto
A avaliação de desempenho da Área de Recursos Humanos desarticulado da empresa	A avaliação como ferramenta de gestão para administrar o negócio e o desempenho da equipe
Objetivos confusos ou inadequados	Objetivos claros, especificando

	padrões de desempenho esperados
Ênfase na avaliação da capacitação profissional e comportamental, pouca importância ao desempenho	Ênfase no processo de gerência do desempenho, orientado para resultados
Criação de um formulário	Criação de um processo de gestão do desempenho
Formulário pré definido, padronizado, inflexível, burocrático	Processo de negociação de gestão do desempenho individual ou de equipe
Periodicidade anual ou semestral	Processo contínuo de negociação e de feedback
Controlador de pessoas	Orientador das pessoas
Conflitos não resolvidos. Prestação de contas	Conflitos trabalhados prativamente, durante
Um vez por ano	Processo
Resultado da avaliação: média de pontos; enquadramento em classificações rígidas	Liderança do processo pela alta administração
Visão tecnicista e isolada da área de recursos humanos	Como podemos contribuir para o desenvolvimento do negócio e das pessoas?
Processos de Gestão de Recursos Humanos meios de trabalho da área de Recursos Humanos	Ferramentas de gestão dos recursos humanos

Quadro 1 – Fonte: Lucena (1992)

A política de recursos humanos da empresa precisa estar alinhada com esta proposta, para que os funcionários e as equipes sejam valorizadas como elementos importantes e fundamentais. Colaboradores respeitados e valorizados se comprometem mais com os resultados.

O funcionário que recebe um feedback para avaliar sua performance sempre fica mais motivado a crescer profissionalmente, confiança no funcionário é fundamental, assim como dar responsabilidades e confiar no colaborador, sempre serão o primeiro passo para uma relação de confiança.

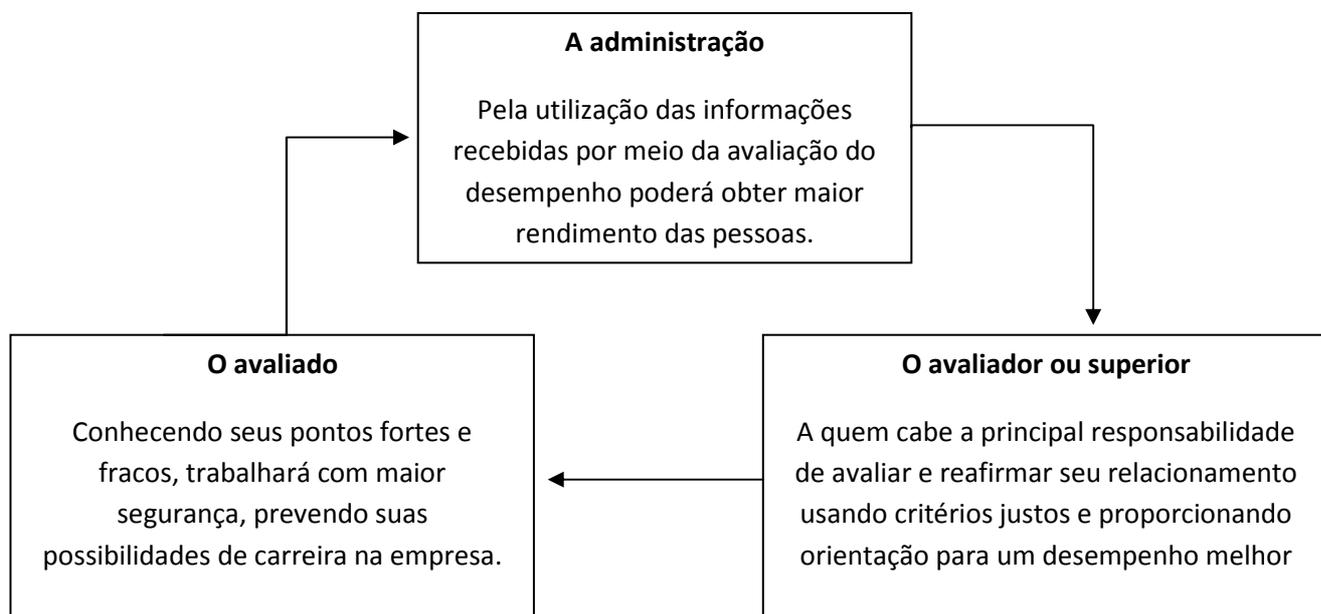


Figura 2 – O Ciclo da avaliação do desempenho

Fonte: Chiavenato (2009)

3.6 Feedback de reorientação e de reincidência

Para ROLAND & BEE feedback é uma “crítica contrutiva”:

A crítica, qualquer que seja a sua natureza, é definida como sendo:

- *Toda a informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-los, reforçá-los ou desenvolvê-los;*

- *Toda a informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo ou reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado. (ROLAND & BEE, 2000, p10).*

No feedback de reorientação é importante deixar claro o que se espera, falar diretamente sobre comportamentos e resultados que não foram alcançados ou a performance não saiu como o combinado. Seja transparente com o colaborador, combine o que será mudado e quais os prazos para serem entregues os objetivos, avisando que as ações serão monitoradas.

Para incentivar o funcionário, a cada sinal de melhoria, sinalize e reconheça as mudanças. O gestor precisa dar feedbacks constantes para estimular o alcance dos resultados esperados pela empresa

Já o feedback de reincidência precisa ser direto ao assunto, lembrar as metas combinadas e ações que deveriam ser tomadas. Importante avisar quais serão as conseqüências, caso o combinado não seja entregue. Novamente combine e monitore todas as ações.

Para um bom resultado no feedback de reincidência, o colaborador precisa já ter recebidos outros feedbacks e principalmente feedbacks de reorientação. O gestor precisa estabelecer novos prazos para as metas serem alcançadas, e novas ações a serem realizadas. Somente após este feedback é que se pode tomar outra decisão sobre o futuro do funcionário.

CONCLUSÃO

Atualmente nas empresas a gestão de pessoas é uma cultura organizacional cada vez mais em expansão, pois é uma tarefa complicada e difícil de ser aplicada. O relacionamento e desenvolvimento de pessoas não é fácil, principalmente no papel de gestor de uma empresa. As instituições estão valorizando profissionais com qualidade de gestão de pessoas, o gestor companheiro do colaborador esta ganhando espaço

O gestor possui papel fundamental de desenvolver pessoas, a principal ferramenta é o feedback e a avaliação de desempenho, através dele podemos ajudar pessoas a melhorar suas ações e comportamentos. Instruindo o colaborador em como alcançar os objetivos da empresa e desenvolvimento profissional. A motivação é um grande aliado de um gestor para desenvolver sua equipe.

Feedback quando bem aplicado, faz com que o colaborador esteja mais próximo ao gestor e crie um laço de companheirismo e confiança, assim um pode contar com o outro em todos os momentos. Algumas empresas não dão valor e importância ao feedback, acham que este processo é somente anual. Hoje os profissionais jovens no mercado necessitam cotidianamente de feedback para se orientarem profissionalmente. Um jovem que almeja crescimento profissional precisa ser avaliado constantemente para saber se esta adequado ao perfil da empresa ou então para alterar suas ações e comportamentos. O colaborador necessita de um feedback transparente, objetivo, baseado em ações realizadas e exemplificando com comportamentos. O desenvolvimento profissional fica mais claro quando se tem objetivos e metas a serem alcançadas, pois uma avaliação de performance com números das metas e itens de objetivos alcançados, ou não, se torna mais concreta o funcionário saber se esta bem na empresa e no seu cargo.

Para o gestor e para o funcionário, o processo de feedback precisa ser elaborado antecipadamente, baseado em fatos e sem julgamentos. Saber dar e

receber feedback não é simples, ter um controle emocional é essencial. Técnicas e métodos auxiliam neste processo, mas nada melhor do que experiência de um gestor em transmitir a capacidade de lidar com pessoas, parabenizando os bons resultados e aplicando o feedback necessário de melhoria.

O desenvolvimento profissional é motivado pelo resultado de uma avaliação de feedback, nele os colaboradores se motivaram a mudar, estabelecem metas na empresa e metas pessoais. O crescimento profissional é resultado de feedbacks contínuos.

BIBLIOGRAFIA

BEE, Roland & Frances. **Feedback**. Tradução Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri- SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. Ed. ver. e atual. Barueri-SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos**. 4. ed. ver. e atual. Barueri- SP: Manole, 2010.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

WERTHER, William B. & DAVIS, Keith Jr. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. Tradução Auripheo Berrence Simões. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

ÍNDICE

Folha de rosto	02
Agradecimentos	03
Dedicatória	04
Resumo	05
Metodologia	06
Sumário	07
Lista de Ilustrações	08
Introdução	09
CAPITULO I	
Coach	10
1.1 Coaching	10
1.2 Coaching para a melhoria de desempenho	11
1.3 O clima de coaching	13
CAPITULO II	
Empowerment	16
CAPITULO III	
Feedback	18
3.1 Preparação para o feedback	18
3.2 Feedback ágil e descomplicado	19
3.3 Principais dificuldades em dar e receber feedback	21
3.4 Benefícios do feedback	22
3.5 Momento do feedback de avaliação de performance	22
3.6 Feedback de reorientação e de reincidência	25
CONCLUSÃO	27
BIBLIOGRAFIA	29