

FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1 Conceito

Feedback é uma palavra em inglês que no português significa retorno, resposta. *Feedback* é a comunicação para fornecer informações sobre como é preferida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas, de forma resumida dizemos que o *feedback* é uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário. É um processo de ajuda para mudanças de comportamentos desapropriados, manutenção de comportamentos desejáveis e criação de novos comportamentos desejáveis. O *feedback* deve fornecer informações de forma clara sobre desempenhos, comportamentos, ações de um indivíduo ou de uma equipe no trabalho. Podemos subdividir o *feedback* em formal e informal, *feedback* formal é uma avaliação do colaborador feita pelo gestor, numa reunião agendada entre os dois, através de um documento base com as metas pré-estabelecidas entre eles. Já o *feedback* informal é aquele feito no dia a dia por todos os colaboradores e gestores da empresa, através de uma conversa informal, no dia-a-dia do trabalho, para acompanhamento das ações, do comportamento e da atitude do colaborador/gestor.

2 Objetivos

Os objetivos do *feedback*, no processo de avaliação de desempenho deve ser:

- Abrir uma comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, para que construam relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
- Fornecer condições ao funcionário para melhoria do seu desempenho;
- Informar o funcionário sobre o que a empresa espera dele, em termos de desempenho, e das razões dos indicadores de desempenho;
- Reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

Apesar de constituir-se em uma ação simples, o *feedback* algumas vezes não consegue os resultados desejados, normalmente porque quem está fornecendo-o pode estar fazendo julgamento de valor ou sendo imparcial. Para que o *feedback* seja efetivo é preciso entender as pessoas, como elas agem, como pensam e o processo de comunicação.

3 Importância

O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho. Isso porque todos nós queremos saber como estamos indo, isso vem do ser humano de querer saber a opinião alheia. Imagine que um indivíduo que trabalha em uma empresa não tem nenhum retorno sobre o seu desempenho, ele não sabe se seu esforço diário é positivo ou negativo, ele nunca recebeu um elogio ou uma crítica sobre o seu desempenho. O indivíduo fica inseguro sobre o seu próprio desempenho e não saber avaliar se o seu esforço está valendo ou não a pena, afinal ele nunca sentou com seu líder para discutir esse assunto. O *feedback* é a ferramenta que orienta os funcionários em tal caso, quando claro e com franqueza. Quando o resultado não é satisfatório o *feedback* deve ser efetuado no sentido de orientação para contribuir com a melhoria do desempenho do funcionário. Já quando o resultado é positivo, ele irá contribuir com a consolidação desse desempenho. Dessa forma, podemos concluir que, a avaliação do desempenho é um processo de percepção e comunicação. Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o *feedback* construtivo tanto no dia a dia quanto nas reuniões formais para esse fim, Isso exige muita comunicação. Todas as pessoas podem alterar sua forma de agir se mudarem de atitude, o *feedback* ajuda nisso.

4 Processo de comunicação

Quando pensamos em comunicação, há uma tendência no uso de como vamos falar. Continuamos a pensar na forma mais clara possível de falar, mais baixo ou mais alto, mais rápido ou mais devagar, mais cômica ou mais sóbria. Há um foco maior no falar por uma necessidade de que sejamos compreendidos, no entanto ouvir é uma das habilidades mais valorizadas do ser humano, para ouvir é preciso concentração e memória. Quem está falando quer confirmação de que a outra pessoa está prestando atenção e compreendendo, o bom ouvinte é aquele que procura aprender sobre o que escutou e quer conhecer e que incentiva o outro a falar sobre tal assunto. Há diversas formas de se avaliar o processo de comunicação como por exemplo, a interpretação dos movimentos corporais, que transmitem emoções. Os sinais entre as pessoas transmitem se está ou não havendo comunicação. Por exemplo, a pessoa pode estar dizendo sim, verbalmente, mas suas ações, seu corpo diz não, pode apresentar sinais de tensão como o torcer das mãos ou a contração rítmica dos maxilares, entre outros. O interlocutor deve interpretar esses sinais, modificando suas formas de comunicação, buscando melhoria nesse processo.

5 Entrevista de avaliação do desempenho

A entrevista de avaliação do desempenho é um processo formal de *feedback*, o qual é composto pelas seguintes fases: preparação do entrevistador (líder), preparação do entrevistado (funcionário) e discussão do desempenho.

5.1 Preparação do entrevistador

A preparação do líder, é necessária para que ele possa manter uma comunicação mais eficaz, permitindo-lhe ser franco e específico em relação ao desempenho do funcionário. Algumas ações são úteis para essa fase de preparação:

- Analise a ficha de acompanhamento de desempenho do funcionário, verificando os resultados obtidos, as qualidades e fraquezas e os desvios de desempenho do subordinado;
- Analise se seu comportamento pode ter contribuído para um eventual fracasso do desempenho do funcionário, pergunte a si mesmo: forneci a orientação devida ao funcionário?
- Analise os fatores que possam ter influenciado no desempenho, mas que estavam fora do controle do funcionário;
- Analise o futuro do funcionário na empresa;
- Anote os pontos importantes que pretende discutir;
- Marque a entrevista com antecedência para que não ocorra nenhum tipo de imprevisto.

5.2 Preparação do entrevistado

Da mesma forma que a preparação do líder, a do funcionário também irá contribuir com o processo de comunicação, para que o entrevistado se prepare é preciso que a entrevista seja marcada com antecedência. Algumas ações são úteis para essa preparação:

- Reflita sobre o seu desempenho, sucessos e fracassos obtidos, e sobre todos os fatos que possam ter contribuído para essas situações e discuta com o seu entrevistador;
- Compare seus resultados obtidos com os padrões de desempenho ou planos de ação pré-combinados;
- Pense sobre o seu crescimento profissional, os treinamentos recebidos, assim como suas habilidades ou inabilidades quanto a certos tipos de trabalho;
- Analise as decisões tomadas, o planejamento, o relacionamento com o grupo de trabalho e outros fatores relevantes para o desempenho do seu cargo.

5.3 A discussão de desempenho

Para a discussão do desempenho, dentro de um processo de comunicação eficaz, algumas recomendações são também importantes. Todo processo de *feedback*,

por melhor que tenha sido o desempenho, pode gerar alguma tensão no momento que o precede. Dessa forma, o entrevistador deve procurar obter clima favorável, antes de iniciar o *feedback*, colocando o funcionário à vontade e, ao mesmo tempo, preparando-o para o diálogo que irá seguir-se. Esse momento é de comunicação, portanto ambos devem falar e ouvir, sendo que a condução é do entrevistador. A conversa deve ser franca e direta apontando qualidades e defeitos do funcionário para que o mesmo não se sinta injustiçado mas não enrole ou faça falsos elogios, expressões como “você tem um desempenho excelente, mas...” devem ser abolidas do diálogo, é importante que se aconselhe, proponha planos de melhoria para que o funcionário tenha um direcionamento de como melhorar seu comportamento.

6 O feedback e os níveis finais de desempenho

O resultado do trabalho desenvolvido pelo indivíduo ou pela equipe, e que culmina com uma avaliação final, pode ser positivo ou negativo. O importante da metodologia de avaliação é o processo como um todo e não a simples atribuição de um conceito final, o que não proporciona essa melhoria ou recuperação de desempenho. O que provoca é a forma como é realizado o *feedback*, tanto no dia a dia quanto na avaliação final, de uma forma geral no dia a dia o *feedback* deve ser feito em forma de elogio ou de repreensão. O elogio funciona como reforço positivo ao comportamento do funcionário, quando há um bom trabalho executado, o funcionário deve-se sentir reconhecido e orgulhoso do seu próprio desempenho. A repreensão funciona como forma de desconsolidar um comportamento negativo no trabalho. A repreensão deve ser sempre feita em relação ao comportamento e nunca sobre a pessoa, por meio da repreensão o funcionário deve sentir-se disposto a mudar o comportamento negativo no trabalho.