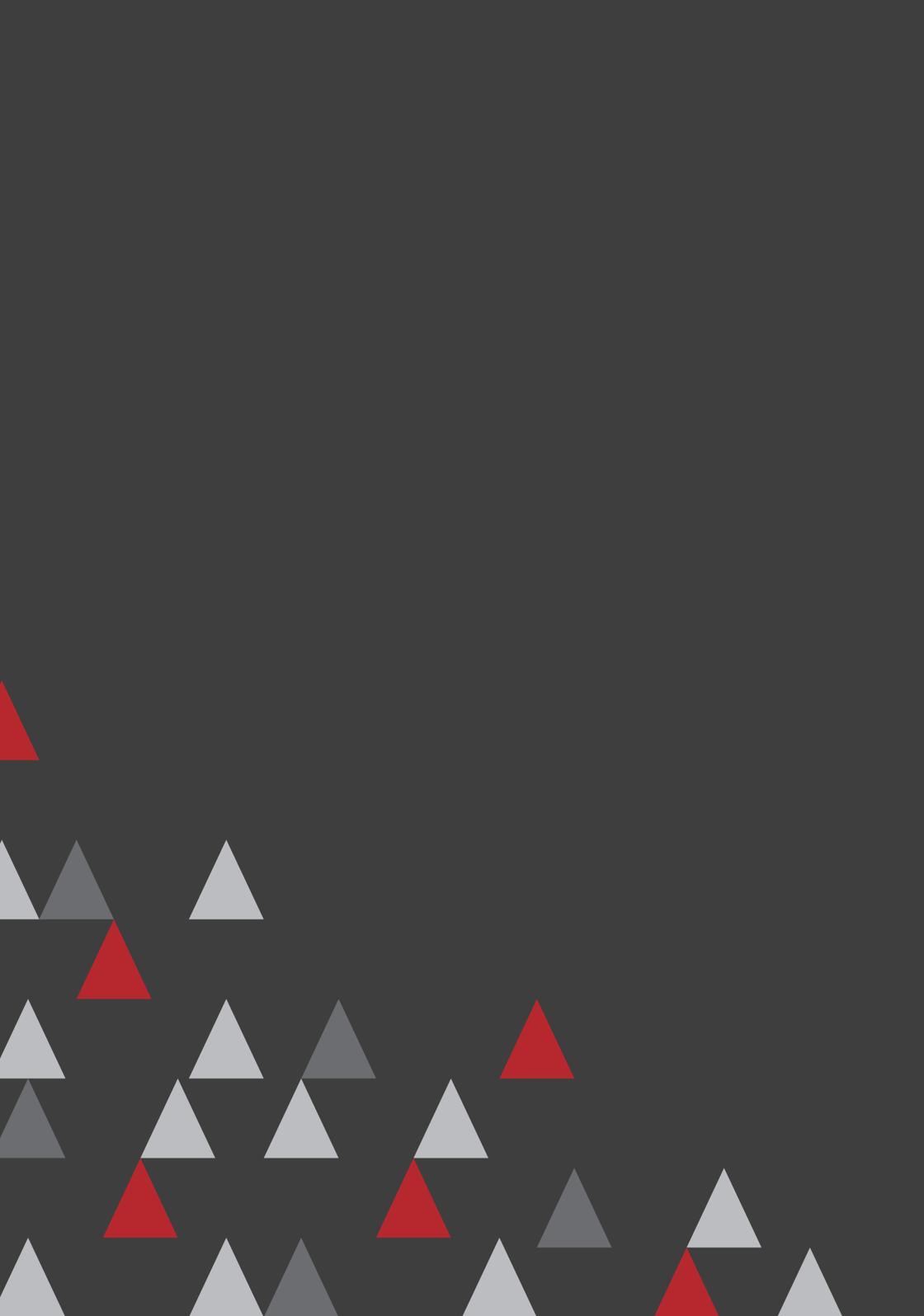


Cartilha de Feedback

Líderes



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
FEEDBACK – USE!	8
ANTES DO FEEDBACK, ATENTE-SE AO PROCESSO AVALIATIVO:	11
PREPARE-SE	12
DURANTE O FEEDBACK EXERÇA EMPATIA	13
DICAS PARA OFERECER UM FEEDBACK	14
DICAS PARA SOLICITAR UM FEEDBACK	16
DICAS DE REUNIÕES DE FEEDBACK ONLINE	17
NÃO SE LIMITE AO CICLO DE AVALIAÇÃO	15
SAIBA MAIS	21



É PRECISO SER UM LÍDER PARA TODOS

Como líder, é importante que você reflita sobre os nossos valores e cultura, e o quanto o seu sucesso na organização depende do aprimoramento e da expertise em gerir pessoas.

É preciso compreender os novos contextos e preparar as equipes para um melhor desempenho, alinhados com o Planejamento Estratégico. É por meio de processos e ferramentas de gestão que levaremos mais clareza dos comportamentos esperados a cada um e o seu real impacto nos resultados da Prodemge.

Para realizar a estratégia de negócios, as empresas buscam vantagens competitivas. E, entre as mais relevantes, está a alta performance nas competências de liderança. Afinal, a liderança afeta a produtividade, engajamento, motivação, inclusão, satisfação no trabalho e diversos outros indicadores da gestão de pessoas.

Como bem referenciado pela GPTW – Great Place To Work, para o alcance de uma empresa ágil e inovadora, é preciso ser um líder para todos (For All), que:

- Confia na equipe, oferece feedbacks positivos e construtivos, compra os riscos junto ao colaborador;
- Incentiva a participação e sugestão vinda das equipes.
- Atua para reconhecer a importância das pessoas e consiga enxergá-las muito além de peças em uma engrenagem.
- Seja um profissional empenhado em promover o desenvolvimento individual e organizacional, com a intenção genuína de ver o crescimento do colaborador e um excelente ambiente de trabalho.

Hoje, a liderança é o ponto-chave para o sucesso das empresas. Além de exercerem grande influência sobre o engajamento e produtividade dos colaboradores, são determinantes para a inovação.

A transformação está na liderança e a evolução no ciclo de Avaliação de Desempenho chegou para apoiá-lo nesta jornada.

Contamos com você!



FEEDBACK - USE!

Sabemos que o ciclo de Avaliação do Desempenho está conectado a gestão da estratégia e, igualmente, sabemos que a liderança tem um papel fundamental neste processo.

Mas, um dos fatores críticos de sucesso desta etapa é a comunicação. Ela se dá por meio do esclarecimento das expectativas e, principalmente, pelo fornecimento de feedback – etapa essencial para assegurar a contribuição individual dos profissionais.

Lembre-se, nossas competências foram ajustadas e as etapas do ciclo foram ampliadas. Agora haverá 2 momentos de feedback e fazê-los de maneira correta o apoiará para o alcance de uma equipe mais valorizada e desenvolvida, reterá talentos, fará um bom planejamento sucessório e colherá ótimos resultados para o negócio.

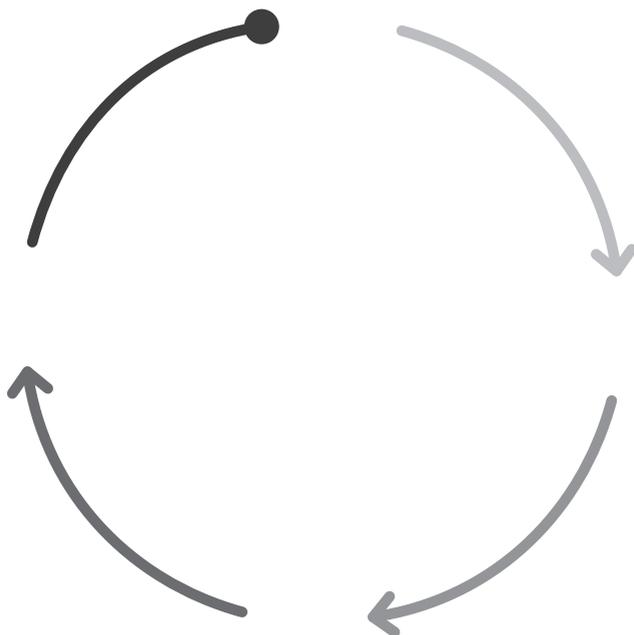
Mas não se preocupe, vamos auxiliá-lo nesta jornada. Abaixo você encontrará dicas e orientações que facilitará sua condução ao dar e receber feedbacks. Esperamos que faça bom proveito!

ETAPA 04

Feedback

ETAPA 01

Definição das metas



ETAPA 03

Avaliação de consenço

ETAPA 02

Avaliação das metas

ANTES DO FEEDBACK, ATENTE-SE AO PROCESSO AVALIATIVO:

1. Conheça a definição de cada uma das competências e das atitudes esperadas para cada nível de cargo;
2. Identifique de forma clara e objetiva como a estratégia da empresa, ambições e resultados-chave para sua área se correlacionam com as competências;
3. Reflita sobre os desafios dos profissionais de sua equipe;
4. Reconheça esforços e o sucesso da equipe, observe o que está indo bem e o que precisa mudar;
5. Baseie sua avaliação em evidências concretas, exercite sua capacidade de dar exemplos, mostre os impactos das ações na área;
6. Fuja de conclusões subjetivas. Não estamos avaliando personalidades e sim competências.

PREPARE-SE

Informações sobre performance dadas de forma clara, específica e sem julgamentos ajuda às pessoas a identificarem como melhorar o próprio desempenho.

- Tenha em mente o objetivo da conversa e a situação que será conversada, se for o caso, leve anotações com dados, fatos, exemplos.
- Conheça e leve em consideração as características de quem vai receber o feedback.
- Certifique-se que você está num bom momento para a conversa, caso contrário, poderá utilizar de palavras inadequadas ou demonstrando um comportamento que não sustentará a conversa.
- Evite usar “mas”, “porém”, “entretanto” durante o feedback. Estas palavras anulam a primeira parte da conversa. No lugar, utilize “E” como continuidade do que você quer trazer para conversa.
- Lembre-se de acompanhar as ações definidas como plano de ação constantemente, com conversas, direcionamentos e feedbacks.

DURANTE O FEEDBACK EXERÇA EMPATIA

Seja na vida pessoal ou profissional, fornecer e receber feedback é um momento delicado. Envolve conversas, pensamentos, opiniões diferentes e reflexões sobre erros e acertos.

A liderança precisa ser assertiva e respeitosa, uma vez que ela não está julgando o outro e, sim, pontuando em relação à sua ação.

Lembre-se, o consenso, parceiro do feedback, também requer atenção. Durante o processo, será levado ao colaborador uma nota de avaliação. É comum haver desconfortos quando são apresentadas notas de média ou baixa performance. O importante é quebrar os rótulos e reforçar que não há reprovação e que se trata apenas de uma boa oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento profissional. Ser empático e buscar compreender o que pode ter gerado o baixo desempenho é fundamental.

DICAS PARA OFERECER UM FEEDBACK

DESCREVA A SITUAÇÃO

Ao falar	Como
Certificar-se de que o outro está disposto a escutar.	Perguntando se aquele é um bom momento para a conversa.
Esclarecer o propósito da conversa.	Conversando aberta e francamente, com espaço para refletir sobre o que o outro diz, pois, feedback é via de mão dupla. Traga para a conversa, a situação específica na qual ocorreu o comportamento. Por exemplo: Durante a reunião que tivemos na última sexta-feira, presencialmente.

APONTE O COMPORTAMENTO E O DESEMPENHO

Ao falar	Como
Ser claro quanto ao que se pretende discutir.	Esclarecendo razões que sustentem a conversa, mostrando fatos e dados, evitando julgamentos subjetivos ou rótulos. Por exemplo: Notei que você se comunicou de maneira não adequada, sendo rude na tentativa de impor suas ideias e rejeitando o que os demais tinham a dizer.

DESCREVA O IMPACTO DO COMPORTAMENTO/DESEMPENHO ESPERADO

Ao falar	Como
Descrever os impactos do comportamento em você/ na equipe / nos resultados do time / na organização.	Explicando o que a pessoa fez exatamente e como impacta em você, ou seja, o efeito do comportamento. Por exemplo: Eu fiquei incomodado com a maneira que você expôs suas ideias tanto que evitei de fazer qualquer questionamento. Esse tipo de comportamento pode fazer com que o time fique retraído em trazer novas ideias.

ABRA O DIÁLOGO

Ao falar	Como
Convidar o outro a se colocar, a expressar suas percepções sobre o que está sendo dito.	Fazendo perguntas, mostrando atitude respeitosa e compreensiva, além de procurar entender o que originou o comportamento: - Estou desconsiderando algo sobre o assunto que você deseja esclarecer? - Você vê isso da mesma forma que vejo?

INCENTIVE E ACOMPANHE A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO ANTES DE DAR O FEEDBACK

Ao falar	Como
Checar o recebimento do feedback.	Pedindo por um resumo da conversa e perguntando sobre sentimentos e percepções da pessoa. - Como você sai dessa conversa? - Você entende essa nossa conversa? Como você a resumiria?
Combinar novos passos, estabelecer metas, planos, prazos	Perguntando: - O que não foi feito, ou o que precisamos fazer de outra forma? - O que eu poderia ter feito de outra forma? - Qual é a sua opinião sobre as metas e prazos acordados ?

DICAS PARA SOLICITAR UM FEEDBACK

Informações sobre performance dadas de forma clara, específica e sem julgamentos ajuda às pessoas a identificarem como melhorar o próprio desempenho.

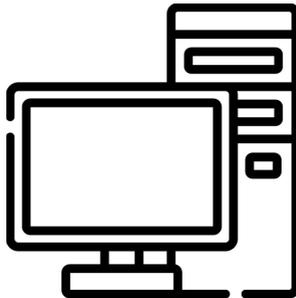
- Caso a conversa esteja fora de rumo, tente retornar ao objetivo proposto ou até mesmo considere refletir sobre o assunto e retornar posteriormente para dar tempo de reorganizar as ideias.
- Solicite esclarecimentos (comportamento? Impacto? O quê e como?).
- Receba o feedback. Esclareça e tranquilize para quem for dar o feedback que pode ser honesto na conversa.
- Escute ativamente para compreender o que está sendo dito. Não justifique ou se defenda.
- Agradeça pelo feedback.
- Pense sobre a conversa e como agir de maneira diferente.
- Faça um resumo da conversa.
- Considere conversas de acompanhamento, visando a mudança do comportamento apontados

DICAS DE REUNIÕES DE FEEDBACK ONLINE

Além de saber conceder feedbacks, é fundamental saber conduzir reuniões online. Para isso é essencial:

1. Escolher uma boa plataforma e evitar mudanças no horário das reuniões

- A escolha de uma plataforma adequada deve levar em consideração que quaisquer interrupções e atropelos são negativos nesse tipo de reunião;
- Garanta que a rede de internet utilizada esteja estável e sem risco de queda;
- Também é importante que os horários sejam mantidos e respeitados, para que a reunião seja eficiente e as demais atividades não sejam atrapalhadas.



2. Focar na conversa em tempo real e usar videochamada

- A conversa em tempo real e por videochamada facilita que a comunicação seja mais próxima, possibilitando que as pessoas identifiquem tom de voz e expressão facial – reduzindo interpretações errôneas;
- Além disso, favorecem a exposição do resumo do que será tratado na reunião e a criação de rapport, ou seja, de fazer com que o colaborador sinta que vocês têm um laço e que é compreendido e respeitado por você, reproduzindo uma sensação de proximidade e presença;
- Procure um local silencioso, onde não haja presença de outras pessoas ao longo de toda reunião.

3. Conceder feedbacks específicos e consistentes

- Ao conceder feedbacks, é essencial que a expressão, tom de voz e a escolha das palavras reflitam uma postura acolhedora para que os colaboradores fiquem à vontade tanto para ouvir, como para conceder opiniões;
- A condução de reuniões de feedback demanda diversas habilidades, principalmente quando é realizada em plataformas digitais. Por isso, evite desligar a câmera e o microfone durante o processo;
- Caso haja problemas técnicos durante a transmissão da vídeo chamada, opte por remarcar uma nova agenda e evite continua-la por telefone.

**NÃO SE LIMITE
AO CICLO DE AVALIAÇÃO**

**MANTENHA A PERENIDADE
DOS FEEDBACKS**

Concluída todas as etapas do ciclo de avaliação, observe de cima e perceba tudo que a Avaliação do Desempenho pode lhe proporcionar e quantos dados e informações ela oferece. Isso te apoiará continuamente nos feedbacks futuros. Mantê-la ativa demandará que:

- Estabeleça uma agenda de conversas individuais com a equipe para discutir oportunidades de desenvolvimento.
- Pratique o feedback contínuo e mostre as oportunidades e maneiras de desenvolver forças e fraquezas. Dê feedbacks positivos ou para ajustar a rota em tempo real, não deixe para depois.
- Busque apoio no RH para conversas sobre desenvolvimento de pessoas e talentos. Compartilhe as melhores práticas e analise sempre os pools de talentos, planos de sucessão e gestão do conhecimento.

- Crie um ambiente que propicie a aprendizagem da equipe, com encontros em que o time compartilhe suas aprendizagens, experiências e objetivos de desenvolvimento
- Transforme os resultados da avaliação de desempenho em desafios concretos. Aonde, como e em quanto tempo cada pessoa pode chegar? O que é esperado dela? E como você pode apoiá-la?
- Estabeleça a meritocracia pautada nos resultados da avaliação e privilegie profissionais que demonstraram maior desenvolvimento e desempenho

SAIBA MAIS

Caso queira aprofundar sobre o tema, deixamos aqui uma curadoria bem selecionada. Bom proveito!

TED Simon Sinek - Como grandes líderes inspiram ação: https://www.youtube.com/watch?v=SAJyyl5j-Tpo&ab_channel=Rog%C3%A9rioNichio

Artigo Exame – Como ser um grande chefe – Jack Welch

A arte de dar feedback (Um guia acima da média - HBR): Motive sua equipe. Melhore a comunicação. Estabeleça objetivos claros. Edição Português por Harvard Business Review

O segredo para dar ótimos feedbacks: https://www.ted.com/talks/leeann_renninger_the_secret_to_giving_great_feedback/transcript?subtitle=pt-br&language=pt-br



