

ANTÔNIO LUÍS STAUB

**FEEDBACK PARA EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E O
PAPEL DO LIDER NA RELAÇÃO COM SEUS LIDERADOS:
UM ESTUDO DA LITERATURA**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**FEEDBACK PARA EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E O PAPEL DO LIDER NA
RELAÇÃO COM SEUS LIDERADOS: UM ESTUDO DA LITERATURA**, elaborado por
Antônio Luís Staub e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito
para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em
Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV
Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17/04/2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Antônio Luís Staub, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Feedback para equipes de alta performance e o papel do líder na relação com seus liderados: Um estudo da literatura, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de abril de 2018

Antônio Luís Staub

Dedico esse trabalho a Audri Inês Pasini, minha esposa, que foi fundamental em todo decorrer da minha graduação. Sempre esteve me dando apoio para que voltasse a uma graduação e principalmente no decorrer do curso, onde por vezes as dificuldades e atribuições do dia-a-dia fizeram duvidar se estava no caminho certo e ela estava presente me dando apoio.

Audri obrigado!

AGRADEÇO A MINHA ESPOSA, FAMÍLIA E A TODOS OS MEUS
COLEGAS QUE FIZERAM PARTE DE TODA A MINHA CAMINHADA
NESSE MBA. A TODOS MUITO OBRIGADO.

RESUMO

Atualmente, com o mercado competitivo em que as empresas estão inseridas, elas precisam se diferenciar perante seus concorrentes. Em função disso, as empresas investem muito tempo e dinheiro no desenvolvimento de seus funcionários, para que tenham equipes de alta performance. Um dos diferenciais das empresas são as pessoas e, infelizmente, muitas esquecem que a “pessoa” é uma engrenagem fundamental no sucesso da empresa. Nesse texto falamos sobre o feedback, sendo essa uma ótima ferramenta que ajuda no desenvolvimento das pessoas. Com ela temos a oportunidade de nos aproximar mais dos colaboradores e entender mais as suas ambições, desejos e projetos na empresa. Assim podemos auxiliá-los a melhor se desenvolver, fazendo uma gestão mais próxima a todos. Falamos, também, das principais técnicas de feedback e o momento correto de utilizá-las, tomando sempre cuidado para a valorização das pessoas. Discorreremos da necessidade do líder se preparar ao máximo para ter um desempenho mais efetivo na sua gestão. Conhecer os mais diferentes perfis, idade, personalidade entre outros, dos seus colaboradores, e assim ter uma gestão mais individualizada, que são características dos líderes de sucesso das empresas atuais.

Palavras Chave: Feedback. Equipes de alta performance. Gestão de pessoas. Líder.

ABSTRACT

Today, with the competitive market in which companies are inserted, they need to differentiate themselves from their competitors. As a result, companies invest a lot of time and money in developing their employees so that they have high performance teams. One of the differentials of the companies is people and, unfortunately, many forget that the "person" is a fundamental cog in the success of the company. In this text we talk about feedback, which is a great tool that helps people develop. With it we have the opportunity to get closer to the employees and to understand more about their ambitions, desires and projects in the company. So we can help them to develop better, making management closer to everyone. We also talk about the main techniques of feedback and the correct moment of using them, always taking care to value people. We discuss the need of the leader to prepare himself to the maximum to have a more effective performance in its management. Know the most different profiles, age, personality among others, of its employees, and thus have a more individualized management, which are characteristics of the successful leaders of today's companies.

Key Words: Feedback. High performance teams. People management. Leader.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TIPOS DE FEEDBACK	5
TABELA 2 – GRUPO DE AVALIADORES DO FEEDBACK 360°.....	9
TABELA 3 – FEEDBACK DO QUE FOI TRANSMITIDO E DO QUE FOI ENTENDIDO...12	
TABELA 4 – MENSURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO FEEDBACK.....	14
TABELA 5 – ESCALA EVOLUTIVA DO FEEDBACK.....	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir pretende auxiliar a todos que queiram ter um maior entendimento do que é o feedback, as suas técnicas e seu correto uso com equipes de alta performance. Mostrando também, como é possível auxiliar no desenvolvimento da equipe, para que alcance a alta performance. Diante disso, esse trabalho tem o objetivo em auxiliar todos que permeiam o meio corporativo a terem um melhor entendimento e compreensão da correta aplicação desta técnica tão importante na gestão das empresas atuais.

A problemática que será discutida se refere a quais são as ferramentas de feedback, a sua correta aplicação e sua frequência de uso, identificada na literatura acadêmica. A partir disso, questionar de que forma essa ferramenta pode potencializar o desenvolvimento das equipes de alta performance?

Os objetivos aqui discutidos pretendem identificar as principais práticas e tendências do correto uso do feedback, para o desenvolvimento das equipes, com o fim da alta performance. Além disso, identificar na literatura acadêmica, um melhor entendimento do feedback e o correto uso do mesmo com os seus liderados. Do mesmo modo, analisar e comparar métodos diferentes de feedback observados na literatura.

O tema dessa pesquisa foi delimitado para um melhor entendimento do significado de feedback, as principais técnicas de feedback sugeridas pela literatura, com um enfoque maior ao “feedback 360”. Além dos cuidados a serem tomados para a correta utilização do feedback, para que assim tenham um maior efeito na performance das equipes. Também serão discutidos os cuidados que o líder precisa ter em relação ao relacionamento pessoal que mantém com os seus liderados, para que o mesmo não perca a sua autoridade com seu time.

Essa pesquisa se justifica pela grande parcela de empresas e gestores no Brasil que tem uma enorme dificuldade para dar um feedback bem estruturado e, que traga um resultado efetivo para o desenvolvimento dos seus liderados, ou mesmo, não se utilizam dessa poderosa ferramenta de desenvolvimento de pessoas por ainda estarem utilizando modelos de gestão ultrapassados.

Para mostrar a importância e os benefícios que as empresas podem ter será discutido qual é a frequência e a necessidade do feedback para um melhor desenvolvimento de todos os

envolvidos no processo. Além de ajudar o líder a esclarecer sobre a sua relação com seu time de liderados, para que não sejam ultrapassadas fronteiras, que possam gerar turbulências nessa relação e, como consequência, ter impacto no desempenho produtivo da empresa na qual essa equipe está inserida.

A metodologia usada nesse trabalho é qualitativa, fazendo uma análise teórica do feedback, além de suas técnicas e formas de uso. Essa pesquisa tem a finalidade explicativa de todo o processo de feedback, sendo a mesma feita a partir de pesquisa bibliográfica de vários teóricos mostrando a sua visão sobre o assunto tratado. Todo o trabalho será desenvolvido com pesquisa bibliográfica, de modo que será pesquisado e exposto a visão, as ideias defendidas pelos os teóricos e os resultados apontados pelos mesmos em suas pesquisas realizadas sobre o tema.

2. DESENVOLVIMENTO DA LITERATURA SOBRE FEEDBACK

Nos tópicos a seguir iremos discorrer sobre o que a literatura fala sobre o conceito de feedback, as principais técnicas utilizadas e defendidas pelos teóricos e, também, a forma correta de utilizar a técnica com os seus liderados. Discutiremos, ainda, um pouco sobre a relação entre líder e o liderado, com um enfoque maior em equipes de alta performance.

2.1 O que é Feedback?

Para um melhor entendimento de como dar um feedback para equipes de alta performance e qual ferramenta utilizar, vamos primeiramente entender o que é feedback. Iremos verificar a visão de alguns autores e a definição que os mesmos dão para o feedback.

O dicionário Michaelis (2018) define feedback como: “retorno da informação ou do processo; obtenção de uma resposta”.

Segundo Rocha (2001, pg 35) “o feedback é de fundamental importância, pois por meio dele podemos verificar como estão nossos comportamentos, atitudes, desempenho e também nossas relações com as pessoas”.

De acordo com Stone e Heen (2016), “feedback é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo”. Além disso, pode ser um relatório de todo desempenho que você teve no desenvolver das suas atividades profissionais, em determinado período de tempo. Na sua definição, não se limitam somente a dizer que feedback é uma avaliação, mas também agradecimento, comentário que você faz ou recebe de outra pessoa.

Para Turci (2013), o feedback está voltado para a autoanálise ou análise de um terceiro. Para ter uma efetividade maior, o feedback precisa ser um processo constante, precisa ser usado sempre que necessário, mas precisa ser usado no momento certo e de forma adequada para ter o resultado desejado.

Na visão de Leme (2015):

“Feedback significa, apenas, informação. É assim que deve ser visto e aplicado nas empresas e na vida. Essa informação, por sua vez, “precisa ser precisa”, isenta de qualquer adjetivo ou emoção que, eventualmente possa estar conjugada, pois isso

ocorrendo, não é mais apenas uma informação, passa a ser crítica, sugestão, opinião etc.” (LEME; 2015; Pg 6)

O mesmo autor também fala que feedback é uma informação precisa, que visa conduzir o funcionário a realizar as suas funções com excelência e, assim, atingir todos os objetivos junto com a empresa, onde ambos ganham nesta relação de troca mútua (LEME; 2015; pg 7).

Ainda sobre feedback, a autora Missel (2016, pg 22) refere que se “trata se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes dos seus próprios desempenhos”. Essa visão do seu desempenho pode ser tanto abaixo das expectativas, ou mesmo dentro das expectativas do funcionário.

Missel (2016) fala também que o feedback é um processo de trocas entre o gestor e o seu funcionário dentro do trabalho. Essa comunicação pode ser tanto verbal como não verbal e é dirigida aos outros, fazendo com que tenham ciência do impacto que suas ações e comportamentos podem causar dentro do grupo ao qual estão inseridos.

O feedback tem como objetivo principal dar uma devolutiva para os colaboradores, do seu desempenho profissional e pessoal na empresa, podendo, assim, o gestor dar um melhor direcionamento aos seus liderados, com o objetivo de melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, a produtividade na empresa.

2.2 Técnicas de Feedback

Existem várias técnicas de feedback que são utilizadas nas empresas. Aqui falaremos brevemente sobre técnicas em geral e, também, mais específico, sobre o feedback 360°. Essa é uma técnica muito indicada, recomendada por vários teóricos e muito utilizada nas empresas. Em geral, os teóricos que falam sobre as técnicas de feedback têm diferentes abordagens do assunto, conforme veremos a seguir.

Segundo Rocha (2001), o feedback também é muito importante para que o profissional se desenvolva profissionalmente, pois com ele pode melhorar, corrigir suas atitudes e comportamentos. Existem dois tipos de feedback, o positivo que reforça as coisas boas, as

qualidades das pessoas e o negativo que mostra os pontos a melhorar na visão do gestor. O feedback é muito importante e indispensável dentro das organizações, por isso devemos tomar cuidado na sua utilização para não cometer erros ou mesmo injustiças, principalmente no feedback dado pela hierarquia da empresa, do cargo mais alto para o mais baixo.

Para Missel (2016) muitos profissionais, quando não recebem feedback do seu gestor, acreditam que ele está satisfeito com as suas atividades, mas podem estar enganados. Em função disso, muitos profissionais reclamam que não sabem se estão desempenhando as suas atividades satisfatoriamente, já que seus superiores não dão uma avaliação do seu desempenho. As dificuldades de muitos gestores em dar um feedback estão diretamente relacionadas com a infância. Aprendíamos de nossos pais que “em boca fechada não entra mosca” ou “não fale o que pensa, porque você pode ser o responsável pelo mal-estar das pessoas”, esses aprendizados estão enraizados e dificultam o desenvolvimento de muitos líderes. Os executivos que perceberam que precisam dessa evolução e implantaram o feedback no dia a dia, são profissionais de sucesso e, conseqüentemente, as suas corporações também tem resultados diferenciados.

Segundo Leme (2015) o feedback tem dois objetivos. O positivo serve para estimular o funcionário a repetir as atitudes positivas e, o feedback corretivo que tem a função de corrigir ações inadequadas do colaborador, com a intenção que ele não repita essas ações.

Conforme Stone e Heen (2016) existem 3 tipos de feedback: primeiro é o reconhecimento, onde o chefe agradece ao colaborador por estar na equipe e, assim, reconhece o bom trabalho, mostra que está vendo o esforço do colaborador e esse tem o sentimento de que é importante dentro daquela equipe, o que assim gera muita motivação para ele. A Segunda característica é a orientação, essa tem o objetivo de orientar, ajudar o colaborador a se desenvolver, corrigir pequenas deficiências que podem ser de caráter de conhecimento, de alguma prática específica, personalidade ou mesmo aparência da pessoa. E a terceira característica é a da avaliação, que pode ser positiva ou negativa, ela revela a situação que o colaborador está, pode ser tanto uma classificação ou uma comparação.

Para melhor ilustrar o conceito de tipos de feedback e qual o objetivo do emissor que Stone e Heen falam, podemos observar na tabela abaixo:

	Tipo de Feedback	Objetivo do Emissor
1	Reconhecimento	Reconhecer, conectar, motivar, agradecer
	Orientação	Ajudar o receptor a aumentar os seus conhecimentos, aprimorar as suas técnicas, aperfeiçoar as suas capacidades ou abordar os sentimentos do receptor, ou ainda um desequilíbrio no relacionamento
	Avaliação	Classificar ou comparar com um padrão, ajustar expectativas, subsidiar a tomada de decisões

Tabela 1: *Tipos de Feedback de Stone e Henn*

Fonte: (STONE E HENN, 2016, pg 55).

Segundo Leme (2015, pg 11) existem dois tipos de feedback; o primeiro é o do dia-a-dia, que é diário e constante. Quando uma determinada equipe tem uma meta diária, ela precisa ser informada a cada dia, se atingiu ou não, o que foi proposto e, assim, fazer as correções naquele dia e recuperar no próximo. Ele também serve para orientar os colaboradores, para que seus comportamentos sejam adequados, além de incentivar e orientar os funcionários, para assim, criar um melhor clima organizacional. Esse feedback sempre precisa ser muito pontual e ter uma atenção grande do gestor, para que essa prática esteja muito alinhada com a estratégia da empresa. Além disso, que seja algo cultural receber feedbacks diários e os colaboradores entendam que é para o crescimento de todos os envolvidos naquele processo. O segundo tipo de feedback é como devolutiva de uma avaliação; quando a empresa tem um instrumento formal de avaliação (nem todas as empresas tem), o feedback tem uma estrutura, objetivos específicos e definidos para que o colaborador tenha ciência do que está sendo avaliado. Esse feedback parte do gestor para o colaborador, para isso ele precisa estar muito bem preparado e conhecer muito bem o instrumento, além de interpretá-lo de forma adequada e, também, saber dar o feedback de forma apropriada e efetiva.

Na visão da autora Missel (2016, pg 24) “o feedback construtivo é o feedback dos campeões. Se quisermos ser os melhores no que fazemos, o feedback é uma necessidade diária”. Destacando assim, a importância do feedback ser uma rotina na vida das corporações,

equipes ou qualquer grupo que tenha como objetivo comum o crescimento profissional e o desenvolvimento para a alta performance de todos.

Ainda de acordo com Missel (2016) existe uma subdivisão do feedback construtivo em duas partes:

1. “Positivo: gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador: Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes.
2. Corretivo: redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. É também construtivo se fornecido de forma adequada e por meio de metodologia específica.” (MISSEL, 2016; pg 25)

Em uma pesquisa realizada por Ovando (2009, pg 265), especificamente sobre feedback construtivo para líderes de professores, o autor fala que o “feedback construtivo deve ser uma ferramenta que o professor pode usar de modo que ele/ela possa crescer profissionalmente”. Na mesma pesquisa, ainda relata da importância de dar também o feedback por escrito, a fim de ajudar no desenvolvimento do ensino e aprendizado dos professores que são uma equipe com metas a cumprir. Nesse caso, se fala de um profissional específico, mas serve para qualquer profissional que precisa ser desenvolvido, por ser o objetivo do feedback desenvolver a sua equipe de profissionais.

Também falaremos do coaching executivo, não fazendo um estudo aprofundado do mesmo, mas como um processo contínuo de feedback. Segundo Missel (2016, pg, 125) “o coaching é um processo contínuo de feedback corporativo formal e informal com o objetivo de melhorar as habilidades para o trabalho e a performance profissional”. Esse motivo faz com que esse seja um processo muito adotado atualmente nas empresas.

Os principais motivos para as empresas contratarem um coaching executivo para seus líderes, para Missel (2016, pg 126) são: “aumentar a produtividade e a performance individual; desenvolver lideranças e planos de sucessão; desenvolver competências individuais de funcionários; e melhorar o desempenho organizacional”.

Outra constatação de Missel (2016, pg 125) em suas pesquisas é que “os profissionais da geração Y são os que mais buscam o coaching particular e individual. A preferência dos jovens por essa técnica se dá por causa da oportunidade que ela oferece em acelerar o desenvolvimento da carreira, um dos grandes objetivos dessa geração”.

Segundo Leme (2015, pg 15) é muito importante rever as formas de avaliação que estão baseadas em ideias das décadas de 60 e 70, ou mesmo anteriores. Muitas situações que

eram realidade nesse período não existem mais e, conseqüentemente, existem muitas coisas novas que não existiam na época da formulação dessas teorias. Por esse motivo, muitas mudanças são necessárias na forma do feedback, que tem como objetivo a avaliação.

Conforme fala Missel (2016, pg 29) existem 5 princípios básicos de feedback para que eles sejam efetivos e relevantes.

1. “A qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da quantidade e da qualidade do feedback que cada indivíduo recebe do outro. Se o feedback for pobre, a relação será igualmente fraca. Se for crítico ou ofensivo, assim será a relação. Mas, se for positivo, a relação também será positiva.
2. Executivos, gerentes e até mesmo supervisores ignoram o fato de que a cordialidade é um tipo fundamental de feedback. Portanto, cumprimentar um funcionário e perguntar como foi seu fim de semana é um feedback importante. O que alguns podem considerar algo irrelevante ou papo furado, desnecessário, é, na verdade, um feedback de grande valor para a maioria das pessoas. Perguntar sobre o fim de semana revela interesse e reconhecimento do gestor pelo seu subordinado, o que tende a potencializar a autoestima e a motivação das pessoas. Isso se aplica tanto a seus colaboradores e colegas a amigos e familiares.
3. O contato visual é um tipo de feedback. Quando não olhamos para a pessoa é como se estivéssemos dizendo: “Você não é importante o bastante para que eu perca meu tempo olhando para você”.
4. Algumas pessoas demandam mais feedback do que outras. Dizendo que elas são de “alta manutenção”, porque precisam de muita atenção e disponibilidade. Com frequência, evita-se dar a elas qualquer espécie de retorno porque teme-se que, quanto mais retornos receberem, mais irão querer. Porém, negar o feedback a um funcionário de “alta manutenção” cria problemas futuros com ele.
5. Sonegar feedback a alguém é uma espécie de castigo psicológico. O feedback efetivo é “um ato de amor” e é fornecido para as pessoas que lhe são importantes. Justamente por isso pode ser tão doloroso ao ser negado. O feedback é muito poderoso quando aplicado de forma apropriada.” (MISSEL, 2016; pg 29 e 30)

Na aplicação dos feedbacks precisamos ter cuidado com aqueles que não são construtivos. Conforme orientação de Missel (2016, pg 30-33) devemos tomar cuidado com o feedback “toma lá, dá cá”, que é mais apaziguador, sendo que esse ressalta mais o lado positivo do funcionário, com a esperança que o funcionário seja “bonzinho” ou mesmo falar muito rapidamente sem dar a devida atenção para quem o recebe. Outro cuidado é o feedback humilhante, que, somente crítica ou até mesmo humilha as pessoas, não tendo nenhuma resiliência com quem o recebe. Outro cuidado, que devemos ter, é com o feedback explosivo, que era comum nas empresas e gestores do passado. Para eles era obrigação do funcionário trazer muitos resultados e, assim não tinham necessidades de lhes dar elogios, reconhecer seu trabalho e assim valorizá-los. No momento que surgia uma dificuldade, tanto no

comportamento, resultado ou método de trabalho, o funcionário ou toda a equipe era rapidamente reprimida.

Especificamente sobre o feedback 360°, Leme (2015, pg 21) afirma que podemos também chamá-lo de avaliação de múltiplas fontes, que significa a empresa, ou mesmo o gestor, ter uma percepção de mais de uma pessoa sobre o avaliado. São pontos de vista ou percepções do funcionário de outras pessoas.

Sobre o feedback 360°, Leme (2015, pg 21), destaca que “além da percepção do superior imediato, da auto-avaliação e dos subordinados, a percepção de pares, clientes e fornecedores internos, caracteriza a avaliação 360°”. Quando ele fala clientes e fornecedores, quer dizer que são exclusivamente internos e não se aplicando aos externos.

Para ficar mais claro para os grupos de avaliadores para quem é avaliado no feedback 360^a podemos melhor ver na tabela abaixo, segundo Leme (2015, pg 43):

2	Grupo	
	Auto avaliação	É o próprio colaborador que está se avaliando.
	Superiores	É o chefe imediato do avaliado. O termo pois é possível haver mais de um nível apesar da contestação de algumas teorias ocorre frequentemente nas empresas.
	Pares	O mercado se refere a este grupo como nível hierárquico na empresa, como por exemplo o gerente de produtos como sendo pares e o utilizo. Nos trabalhos que tenho realizado diferente para o grupo dos pares. Compõem este grupo os colaboradores mesma função que o avaliado ou que, apesar de diferentes, seu trabalho seja uma continuação da função do avaliado. Nesse caso, os gerentes exceto se a empresa tiver filiais ou unidades.
	Subordinados	São os colaboradores que fazem reporte ao avaliado.
	Clientes internos	São os colaboradores das funções parciais que fornecem informações, ou presta serviços internos.
	Fornecedores internos	São os colaboradores das funções que o avaliado utiliza ou serviços para executar o seu trabalho.

Tabela 2: Grupo de avaliadores do feedback 360º segundo Leme; Rogerio

Fonte: (LEME, 2015, pg 43)

Segundo Rocha (2001) o feedback 360º:

“O termo 360 graus têm sido usados para identificar a utilização de múltiplas fontes para dar e receber feedback, ou seja, feedback do superior, de pares (clientes internos e fornecedores internos) e subordinados. O feedback 360 graus envolve também a auto percepção, o que permite que o empregado possa comparar a percepção de si mesmo com a percepção de pessoas que o cercam ou com quem se relaciona”. (ROCHA, 2001 Pg 37 e 38).

De acordo com Leme (2015, pg 22) nem todos os cargos tem subordinados ou superiores e, conseqüentemente, não cabe a técnica 360º. Mas independente da hierarquia existente, precisamos ter diferentes percepções sobre o mesmo ponto a ser avaliado.

Geralmente, a avaliação 360° é utilizada para fazer uma avaliação comportamental, mas não é a regra, pois em uma avaliação técnica a avaliação de múltiplas fontes também pode ser utilizada.

Segundo Leme (2015, pg 57-66) existem alguns passos que precisamos seguir para a correta aplicação do feedback. A seguir estão os passos e cuidados a serem tomados para um feedback realmente efetivo:

- Prepare-se.
- Focar o comportamento.
- Seja claro, objetivo e específico.
- Hora e local adequado.
- Evite interrupções.
- Manter o equilíbrio e ser seguro.
- Não dar palpites ou opiniões pessoais.
- Tenha em mãos uma alternativa para desenvolver o comportamento trabalhando no feedback.
- Realmente ouvir.
- “Bata o ferro enquanto estiver quente” (dar o feedback corretivo enquanto estiver recente para o receptor).
- Ter empatia e enxergar os detalhes, além do óbvio.
- Não faça julgamentos.
- Técnica feedback positivo, corretivo, incentivo (nessa ordem).
- Dê exemplos, use linguagem que seja compreensível.
- Esteja preparado para a reação de quem recebe o feedback.
- Seja cordial e respeite a pessoa.
- Cuidado com a linguagem corporal, o tom e a insinuação da voz.
- Não utilize exemplos de casos já discutidos ou resolvidos.

- Não cometa o erro do aprendiz de magico (errar pela ansiedade e autoconfiança por achar que sabe dar feedback)
- Certifique-se de que a pessoa compreendeu a mensagem.
- Agradeça, coloque-se à disposição e demonstre confiança.

2.3 Qual a importância da correta aplicação do Feedback para uma equipe de alta performance?

No decorrer da pesquisa realizada, podemos perceber que os teóricos concordam com a importância de dar feedbacks contínuos e de qualidade para todas as equipes, não somente para as de alta performance. O que muda é a forma, frequência ou técnicas a serem utilizadas. A seguir vamos discorrer brevemente sobre o que as bibliografias consultadas falam.

O feedback, para ter uma efetividade maior, precisa estar incorporada a cultura do dia a dia da empresa. Para Missel (2016, pg 27 e 28) “o gestor pode fazer que seus funcionários percebam o feedback como uma ferramenta positiva ou negativa, dependendo a maneira que for utilizada”.

Precisamos tomar muito cuidado na aplicação do feedback, para minimizar ao máximo os erros que cometemos. É necessário entender ao máximo o feedback, para percebermos se estamos deixando algo muito importante para o emissor de lado e, assim, estamos piorando algum problema já grave (STONE e HENN, 2016).

De acordo com Fiorelli, apud Rosa e Oliveira (2002, pg 32e 33), as pessoas em geral têm muitas dificuldades em receber feedback e para se proteger criam mecanismos de defesa, como:

“• Isolamento – A pessoa para de ouvir e isola-se em seu mundo interior encerrando a conversa com expressões ‘pensarei a esse respeito’ ou ‘vou fazer o possível nesse caso’.

• Negação da realidade – A pessoa, em lugar de concentrar-se nas percepções apresentadas passa a procurar falhas de interpretação do interlocutor.

• Racionalização – A pessoa até ouve, mas justifica-se com argumentos do tipo ‘afinal, em outras organizações também não é assim?’.

- Deslocamento – Gera frases de defesa, do tipo: ‘concordo com suas colocações, mas a situação seria muito pior se...’.
- Distração – De repente, a pessoa surpreende-se folheando a agenda ou chamando a secretária.
- Distorção cognitiva – A pessoa acredita ser responsável por tudo que acontece na organização.” (ROSA E OLIVEIRA, 2012)

Segundo Stone e Heen (2016), para um feedback ter maior eficiência precisamos entendê-lo e compreendê-lo. Você não pode simplesmente falar para o colaborador, por exemplo, para ele ser mais “proativo” sem justificar com detalhes o porquê da necessidade dele ser proativo. Explicar em quais situações ele cometeu um erro ou em quais situações ele precisa melhorar, é necessário detalhar ao máximo para ele receber com clareza essa mensagem. Caso contrário, quem recebe pode entender que ele nunca é proativo e, assim, ele se desmotivar por achar que não está sendo visto na empresa pelos seus gestores.

Para ilustrar melhor o que Stone e Heen (2016) querem dizer, sobre essa comunicação entre líder e liderado, podemos analisar a tabela abaixo e perceber como isso pode ser confuso:

	Orientação	O que foi ouvido	O que quis dizer
	Seja mais autoconfiante.	Dê a impressão de saber as coisas, mesmo que não saiba.	Tenha a autoconfiança de admitir que não sabe.
3	Não seja tão exigente ao escolher um(a) namorado(a).	Você não é grande coisa, portanto não merece grande coisa.	Não cometa os erros que eu cometi para não acabar como eu.
	Gostaria que você não fosse tão dogmático.	Não seja interessante ao falar. Seja apático e sem graça.	Você não ouve nem a mim nem a ninguém. É cansativo.

A avaliação pode ser igualmente confusa:

	Avaliação	O que foi ouvido	O que quis dizer
3	Você recebeu nota 4, sendo que o máximo era 5.	No ano passado tirei 4. Me esforcei muito mais esse ano e recebi outro 4. Ninguém vê que eu trabalho duro.	Ninguém tirou 5. Poucos tiraram 4 e você recebeu 4 duas vezes seguidas. Seu trabalho é fora de série!
	Quero ver você outra vez.	Você é minha alma gêmea.	Foi divertido.

Tabela 3: *Feedback, o que foi transmitido e o que foi entendido de Stone e Henn*

Fonte: (STONE E HENN, 2016, pg 75)

Para Weinschenk (2015) fornecer um feedback para seus colaboradores é muito importante, mas mais importante ainda é fornecer esse feedback no momento certo e da forma certa, o que vai gerar maior maestria na execução das suas atividades e uma maior motivação para melhorar mais a cada dia. É fundamental fornecer o feedback no momento certo, para que o mesmo tenha uma maior efetividade nas ações do dia-a-dia do colaborador.

A seguir veremos os passos a serem seguidos para uma correta construção e implantação do feedback 360°, e que, efetivamente, irá trazer resultados relevantes para a empresa e para o crescimento de toda equipe de profissionais nela inserida.

Segundo Leme (2015) existem alguns pontos no feedback que precisam ser destacados. A seguir seguem os pontos:

- 1- O feedback precisa ter um propósito claro e específico. Nesse tópico mostra a necessidade de ter clareza nos pontos e problemas que serão avaliados. Quanto mais específico os pontos a serem avaliados forem, menos margem para subjetividade terá na sua avaliação, ou mesmo interpretações do leitor da avaliação.
- 2- O segundo ponto destacado é o cuidado com a escala e mensuração, onde geralmente são utilizados termos como: atende, não atende, atende parcialmente, supera etc. O cuidado, nesse caso, é para que as respostas não sejam avaliações de conceitos e competências, por não serem específicas e não darem clareza e exatidão para quem recebeu a avaliação.

- 3- O terceiro ponto é a escala evolutiva. Ela mensura o comportamento do colaborador, só que se utiliza de uma escala evolutiva que o autor não recomenda. Quando o aplicador do feedback entende que o funcionário se enquadra no nível 3 ou 4, quer dizer que o colaborador já está pleno nos itens anteriores e não precisa mais se desenvolver neles, o que não é necessariamente uma verdade no dia a dia das empresas.
- 4- O quarto ponto destacado pelo autor é a Sensibilização, patrocinadores e cultura organizacional. Culturalmente, no Brasil, as pessoas entendem que avaliação é algo negativo, por isso a necessidade de mostrar com objetivos claros os motivos da avaliação e os benefícios que pode trazer. A avaliação precisa ser exclusiva do ser humano e essa sensibilização precisa ser levada a todos os participantes do processo, além de ser patrocinado pelos gestores da empresa, eles avalizam e mostram que a avaliação tem um objetivo claro de desenvolvimento de todos. No momento que essa avaliação se tornar algo habitual na empresa, e os colaboradores a enxergarem como benéfica, ela se tornara cultural no ambiente corporativo, criando, assim, menos desconforto entre os colaboradores.
- 5- No quinto ponto, o autor fala do período da avaliação, que precisa estar bem definido e claro para a observação dos colaboradores. Precisamos ter cuidado para não ter mágoas de erros passados de algum colaborador, colocando assim em risco toda a credibilidade da avaliação. O período precisa ser definido e ser claro a todos, que pode ser de 6 ou 12 meses e a avaliação se restringir aos comportamentos desse período.
- 6- O sexto ponto destaca, que deve se ter cuidado para não associar o feedback com a remuneração, correndo a risco de todo processo de avaliação se tornar uma campanha de melhoria de salário. Precisa estar associado com a identificação das competências.
- 7- Outro cuidado necessário é que o feedback não seja voltado para resultados e sim, voltado para identificar o desempenho e os comportamentos do colaborador no período definido, evitando assim, a subjetividade de acreditar que determinado colaborador pode vir a ter certa habilidade e ainda não a tem desenvolvida. Um erro assim pode tirar toda a credibilidade do feedback perante os outros participantes do processo.

Para Leme (2015), sobre o processo de mensuração das avaliações por escalas temos dois exemplos que são muito utilizados nas empresas. A primeira é a escala da mensuração por

indicadores que podem ser quantitativos (expressa em números os resultados) e qualitativos (expressa a opinião das pessoas). Quando damos uma nota, estamos sendo quantitativos que remete a subjetividade que para diminuí-la permite que o avaliador insira a sua percepção, conforme podemos ver na tabela a seguir:

4	Alternativa	Referência
	Todas as vezes	100%
	Muitas vezes	80%
	Com frequência	60%
	Poucas vezes	40%
	Raramente	20%
	Nunca	0%

Tabela 4: *Mensuração da avaliação do feedback de Leme; Rogerio*

Fonte: (LEME, 2015, pg 31)

Abaixo podemos ver a tabela de Leme (2015) indicada para ser utilizada na mensuração do comportamento do colaborador, sendo essa a escala evolutiva. Nessa tabela, o avaliador utiliza uma das opções listadas. Como vimos acima, no ponto 3 é necessário um cuidado na escolha do nível, pois o funcionário precisa ter desenvolvido plenamente os níveis anteriores. Essa tabela não é recomendada na avaliação de múltiplas fontes, por não permitir avaliar as competências dos colaboradores.

	Indicador	Nível
5	Fornecer as informações pertinentes à sua área aqueles que solicitarem.	1
	Compartilha as informações, inclusive apresentando detalhes e orientação sobre a origem e a aplicabilidade.	2
	Identifica a ausência de informações precisas para a execução de suas atividades.	3
	Busca de informações necessárias para suas análises, mobilizando pessoas em prol dos resultados	4
	Difunde a cultura do compartilhar informações, ampliando horizontes das pessoas de sua área.	5

Tabela 5: *Escala evolutiva do feedback de Leme; Rogério*

Fonte: (LEME, 2015, pg 31)

Conforme fala Missel (2016, Pg 46) existem cinco requisitos que definem as condições necessárias para um feedback construtivo e com uma efetividade maior para as equipes de alta performance. Sendo assim, é muito importante essa estruturação do feedback, para que o mesmo não seja aplicado de forma errônea, o que pode gerar vários efeitos negativos.

1. “Descritivo e não avaliativo: o gestor apenas relata o evento sem julgamento. Dessa forma, são reduzidas as possibilidades de reações defensivas. O funcionário pode ouvir e usar as informações de maneira que julgar conveniente. Exemplo: Adalberto, percebi que você tem deixado algumas peças fora da ordem estabelecida.
2. Específico: No lugar de listar as características negativas do funcionário, dar um exemplo de determinada situação. Sem exemplos a serem citados, alguns subordinados correm o risco de não se identificarem com a avaliação. Exemplo: ontem mesmo encontrei três peças fora do estojo.
3. Compatível com a necessidade de ambos: o feedback deve atender ao interesse de ambos os lados, levando em conta as necessidades do funcionário e da empresa e orientando-o em seu desenvolvimento. Caso contrário, costuma soar como desabafo do gestor, o que não é considerado uma postura profissional. Exemplo: Sei que com as férias de seu colega Ricardo você está sobrecarregado.
4. Direcionado: diretamente focado nos pontos específicos em que o funcionário precisa trabalhar ou se aperfeiçoar. Questões específicas da personalidade do funcionário, nesse caso, não devem ser apontadas como falha. Exemplo: Adalberto, você precisa de ajuda para reorganizar suas atividades enquanto Ricardo está em férias?

5. Dirigido para comportamento e não para a pessoa. Exemplo: Leonardo, as peças de sua máquina têm ficado fora da ordem quando encerramos o expediente”. (MISSEL, 2016; pg 46 e 47)

Para Hybels (2017, pg 81) “líderes orientados por ações e concentrados em alvos não devem apenas priorizar a realização de tarefas: precisam dar atenção especial a como as pessoas são tratadas no processo. Aprimorar a sua habilidade para ser um líder eficaz 360° poderá ser um dos maiores desafios”.

Na visão de Carmello (2013), fornecer feedback relevante para equipes faz parte de uma trilogia que, se aplicadas de forma conjunta, aumentam ainda mais o desempenho das equipes de alta performance. Precisam ser alinhados a orientação, que dá um sentido, compreensão das estratégias, dos objetivos definidos pela empresa; depois o engajamento que coloca toda a equipe por uma missão comum e faz com que todos sejam participantes de todo processo na empresa; e a terceira parte é a capacitação, que é treinar todas as habilidades da equipe, desenvolvendo as suas dificuldades e potencializar mais as suas forças. Essas três ações fazem parte no desenvolvimento de um feedback mais efetivo com as equipes de alta performance. Quando o gestor consegue construir essa conexão entre a estratégia, engajamento e a capacitação, a consequência certa será melhorias na performance de todos da equipe.

Segundo Missel (2016), o feedback positivo traz grandes resultados para todos. Elogiar uma pessoa traz a ela um sentimento de bem-estar, que seu trabalho está sendo reconhecido e visto pela sua liderança e, assim, ela irá desempenhar ainda melhor seu trabalho para que esse reconhecimento continue. Somente é necessário o cuidado de utilizar o feedback adequadamente, para quem merece e não para não contrariar algum colaborador que pode ter uma reação negativa se não for elogiado. O feedback corretamente aplicado tem interferência imediata na autoestima e produtividade das pessoas.

Leme (2015) indica que o feedback positivo tem a finalidade de estimular a repetição das boas ações dos funcionários e o corretivo é para evitar ações que não queremos que voltem a acontecer. Mas eles podem ter variações se não aplicados corretamente. Se o feedback corretivo for aplicado de forma agressiva ele pode se tornar negativo e, assim, ter o efeito contrário do desejado. Já o feedback positivo, aplicado de forma errada, pode se tornar insignificante, por exemplo, quando não afirmamos o porquê e o motivo do elogio, ele fica sem sentido e vazio para o receptor do feedback.

Para Missel (2016, pg 168), para o alto desempenho da equipe é necessário avaliar os subordinados pelas suas competências. As competências mais valorizadas pelas empresas são: “a capacidade de trabalhar em equipe, liderança, motivação, capacidade de aprender rapidamente, resiliência, iniciativa e adaptação a mudanças”. A gestão por competências pode ser usada para a definição salarial dos funcionários. Os funcionários que melhor se desenvolverem serão os melhores remunerados. Também serve para poder trocar os funcionários medianos e assim, ter somente membros de alta performance.

2.4 A Relação entre líder e liderado

Para Stone e Heen (2016) essa relação entre líder e liderado é muito tênue. Para ter um maior discernimento e clareza na aplicação do um bom feedback é aconselhável que o líder mantenha uma certa distância, é necessário criar limites entre os dois, para que uma relação mais pessoal não atrapalhe na transmissão de um feedback correto e efetivo e o liderado o receba com clareza e entendimento.

Para amadurecer cada vez mais essa reação de feedback entre líder e liderado existe uma necessidade muito detalhada das intenções do feedback.

Segundo Stone e Heen (2016) precisa ficar claro de onde vem o feedback e para onde vai. Para dominar essa técnica exige-se um pouco de prática. Depois o uso se torna natural. O feedback que você recebe tem como base a observação do emissor, que são dados coletados pelo emissor durante um período pré-estabelecido, sendo esse denominado como observação dos dados. Geralmente as pessoas não fornecem o feedback diretamente conforme suas observações, elas as interpretam antes de repassar as informações, geralmente influenciadas por suas experiências anteriores, sendo essas são características de onde vem o feedback. Já no para onde vai o feedback, ao orientar ou recebermos uma orientação devemos esclarecer o conselho recebido, para saber se ele realmente foi entendido e como desdobramento também devemos esclarecer as consequências do conselho e as expectativas sobre ele. Esse momento é importantíssimo todo o cuidado, pois quem recebeu o feedback está sob o impacto dele, tanto positivo como negativo, dificilmente terá pró-atividade para buscar mais informações de um verdadeiro entendimento do feedback, por isso é necessário que o líder esteja preparado

para fazer boas perguntas e, no momento certo, para estimular o liderado, falar o que ele entendeu e assim, mostrar se o feedback foi efetivo para o objetivo proposto.

Para que a relação entre líder e liderado seja melhor, passa muito pelo perfil do líder. Existem vários perfis de liderança, que precisam ser desenvolvidos ou controlados para um melhor desempenho na empresa.

Segundo Hybels (2017) o líder, para ter sucesso com sua equipe, precisa criar um relacionamento de confiança com todos. Para o líder de sucesso, existe uma necessidade muito grande de desenvolvimento de todo aspecto interpessoal do líder. O autor defende que a liderança servidora tem grande eficiência nas equipes, já que todos enxergam o líder como pertencente ao grupo e assim, os membros compram suas ideias e o seguem por terem o sentimento de pertencimento ao grupo e não enxergam o líder como inimigo.

Segundo Golemann (2014) existem vários estilos de liderança, nem todos são os mais eficazes, mas precisamos pegar o melhor de todos para o sucesso na gestão de pessoas. A seguir vamos enumerar os estilos de liderança de Golemann (2014):

1. O estilo autoritário: ele é um líder visionário, muito motivador da sua equipe. É muito valorizado o lado humano, esse líder fornece feedback dos resultados atingidos. É um líder muito motivador, pois deixa claras as suas expectativas em relação aos seus objetivos. Incentiva seus liderados a serem criativos no meio de todo o processo, apenas define o resultado final desejado.
2. O estilo coaching: esse líder se destaca por saber delegar as funções, ele está disposto a aceitar os fracassos dos seus liderados no curto prazo para que tenha aprendizado no longo prazo. É um dos estilos que menos existem, já que a maioria dos líderes não aceita resultado que não seja no curto prazo. Todos os funcionários sabem o que o líder espera deles.
3. O estilo afiliativo: é o líder que coloca as pessoas em primeiro lugar. Existe um esforço muito grande do líder para manter a harmonia entre os funcionários. É um líder que dá muito feedback positivo que gera uma sensação de pertencimento e valorização dos funcionários.
4. O estilo democrático: é um líder que reserva muito tempo para ouvir a sua equipe. Precisamos tomar cuidado com esse estilo, para não demorarmos muito para tomar decisões, já que é difícil chegar a um senso comum entre todos os colaboradores.

5. Estilo marcador de ritmo: esse líder tem padrões muito altos de desempenho, o que gera um ponto de atenção. Os colaboradores podem se sentir pressionados para sempre ter alto desempenho. Esse estilo de liderança não dá feedback e assume o lugar do funcionário quando esse não consegue desempenhar adequadamente. Essa liderança funciona bem em equipes de alta performance que necessitam de pouca orientação.
6. Estilo coercitivo: é o estilo menos eficaz com as equipes. As tomadas de decisão são de cima para baixo. Ele melindra a participação das pessoas com exposição de ideias. Esse estilo somente é usado em casos mais raros ou de alta emergência.

Os estudos mostram que líderes que tem somente uma das características citadas acima estão fadados ao fracasso. Líderes que dominam quatro ou mais estilos, conseguem ter os melhores desempenhos dentro das corporações. O líder que consegue alternar entre todos os estilos são os mais eficazes. (GOLEMANN, 2014).

Segundo Hybels (2017) a pessoa mais difícil de liderar é você mesmo. As pessoas com habilidades de liderança altamente desenvolvidas são os maiores motivos de sucesso de um profissional. Isso acontece quando esse profissional assume a responsabilidade pela sua liderança. Quando o profissional consegue desenvolver essa habilidade ela terá um grande desenvolvimento profissional e também pessoal, para assim melhor gerir seus liderados.

Corroborando com esse aspecto Halvorson (2012) falam que inúmeros desafios se apresentam para os líderes quando se fala de gestão de pessoas. A melhor forma de superar esses desafios é querer mudar e para isso é necessário se aprimorar nas mais diversas habilidades de se relacionar com pessoas e, assim, explorar todo o potencial existente em você. Todo líder precisa ter em mente que ele pode errar e mostrar isso para seus liderados. Quando existe uma auto cobrança muito exagerada de não se permitir errar, gera muita ansiedade, sendo que essa é a pior inimiga da produtividade. Ela lhe gera insegurança, o que afeta todo seu desempenho.

Para uma melhor relação entre líder e liderado, o liderado precisa lhe enxergar como líder, somente assim ele irá comprar as suas ideias e ajudar a propagá-las. Após conquistar essa posição de liderança todos os membros da equipe lhe seguirão com mais facilidade.

Segundo Weinschenk (2015, pg. 45) “se você planeja convencer alguns indivíduos a fazer algo, precisa que eles lhe atribuam inconscientemente, o status de líder”. Para isso

acontecer, a principal técnica é fazer com que sua equipe se identifique com você. Você precisa mostrar que está com sua equipe, que está no papel de líder para melhor poder ajudar a todos os liderados a vencer todas as dificuldades que ocorrem no dia a dia da empresa, mostrar a eles que o objetivo é mútuo.

Para Carmello (2013, pg 12) que defende uma gestão da singularidade, que em conceitos gerais fala para usar o “recurso certo para a pessoa certa, na medida certa, no momento certo e da maneira certa”, a pessoa terá um maior desempenho em suas funções e, conseqüentemente, uma relação de maior confiança com seu gestor.

Ainda para Carmello (2013, pg 12) “Gestão da singularidade é a capacidade de uma organização e seus gestores têm de maximizar seus resultados por meio da melhoria de performance e inovação de sua equipe, construindo estratégias distintas talentos em níveis diferentes de performance, engajamento e conhecimento”. Existe a cada dia uma maior necessidade de um tratamento mais individual com cada pessoa da sua equipe, para assim ter uma performance mais efetiva e, conseqüentemente, um maior sentimento de pertencimento das pessoas para aquela equipe. Muitas empresas investem bastante tempo e dinheiro treinando as suas equipes, mas não tem o retorno desejado por não levarem em conta a individualidade das pessoas, por estarem em níveis diferentes de conhecimento e acabam não incorporando o que a empresa deseja passar a eles.

Segundo Carmello (2013, pg 38 e 39) com uma gestão pensada nas pessoas, precisamos focar em quatro pontos que farão os resultados aumentarem exponencialmente. Esses pontos, a serem desenvolvidos, são para que o gestor se desenvolva e esteja preparado para melhor liderar. Os pontos são:

“1- Ajudar o gestor a melhorar os resultados da equipe, construindo praticas integradas a gestão (orientação, engajamento, capacitação) que maximizam os indicadores de entrega, engajamento e proficiência do conhecimento estratégico.

2 - Avaliar os talentos de sua equipe de forma mais precisa e profunda, desenvolvendo planos de melhoria e reconhecimento baseados nos três níveis de performance, com processos meritocráticos justos, impactando no desempenho e engajamento da equipe.

3- Construir feedbacks e capacitações específicas sobre como executar a estratégia para os talentos de diferentes níveis de performance e engajamento, melhorando o conhecimento singular e coletivo da equipe.

4- Aprimorar as competências do gestor, posicionando e destacando-o como um verdadeiro gestor estratégico de pessoas, pela aplicação ética e eficaz de suas práticas de gestão.” (CARMELLO, 2013, pg 38 e 39)

Para Carmello (2013) o gestor melhora muito o seu desempenho e da sua equipe, no momento que ele consegue observar e atender as necessidades individuais de seus liderados e oferecer as soluções adequadas para o desenvolvimento de cada um.

Conforme Missel (2016), com o acúmulo de atividades dos gestores e, por vezes gerirem equipes a distância, eles ficam impossibilitados de acompanhar o dia a dia dos seus liderados. Para isso o gestor precisa encontrar soluções práticas, utilizar meios eletrônicos como as redes sociais, conferências on-line. Outra solução sugerida é formar supervisores que sejam treinados e que possam fornecer feedback com mais propriedade.

Ainda para Missel (2016) os líderes cometem o erro de postergar ao máximo os retornos para seus liderados com a expectativa de encontrar o melhor momento para fazê-lo, mas correm o risco de perderem o momento mais adequado para dar o retorno. Os líderes de jovens precisam estar cientes que a geração Y são pessoas que querem retornos rápidos e também não se melindram em expor as suas opiniões. Essa geração é mais espontânea, não tem medo de se comunicar com os mais velhos e experientes. É uma geração cada vez mais aberta para ser desenvolvida e busca essa ajuda no seu desenvolvimento. Para os gestores são uma ótima oportunidade de desenvolver com maior naturalidade o seu potencial de gestão.

Segundo Campelo (2011), para uma efetividade maior no processo de gestão, o líder precisa desenvolver o seu emocional, assim conseguirá se aproximar mais dos seus liderados e as consequências serão muito benéficas para a equipe e, conseqüentemente, para a empresa:

“O líder emocionalmente inteligente tem as seguintes atitudes: a) estimula nas pessoas o sentimento de pertencer - “sentimento de dono”; b) encoraja o aprendizado e o crescimento contínuo das pessoas; c) cria um clima que estimula os desafios e a criatividade; d) cuida da sua equipe sendo eficaz nos esforços de influenciar e conquistar cooperação e comprometimento das pessoas; d) inspira entusiasmo; e) mantém o autocontrole, lidando adequadamente com seus sentimentos, bem como com os sentimentos das outras pessoas; f) elogia e dá feedback às pessoas sempre que necessário; g) é flexível. Essa última atitude tem papel fundamental no processo de gestão de pessoas, pelo fato da diversidade dos fatores envolvidos”. (CAMPELO, 2011, pg 03).

Para Campelo (2011), com a dia-a-dia de nossas empresas demandando mais de seus colaboradores, imprime pressão por atingimento de resultados, entre outros, pode causar muitas consequências negativas, inclusive na saúde dos funcionários. Se o líder for emocionalmente inteligente, conseguir cuidar de todos os pontos citados acima, com certeza ele conseguirá melhor desenvolver a sua equipe e levá-la para a alta performance e, assim, ter um maior e melhor desempenho na gestão.

Para que o líder evolua como liderança dentro de seu time, ele precisa também ter capacidade de receber feedback dos seus liderados. Isso exige algumas características dos líderes. Para Missel (2016, pg 99) essas características são:

- “Consciência para reconhecer a verdade.
- Humildade para aceitar as verdades desagradáveis mostradas pelos subordinados.
- Coragem para enfrentar os novos desafios.
- Sabedoria para continuar o aperfeiçoamento comportamental, mesmo quando os resultados ainda não tiverem chegado ao desejado.” (MISSEL, 2016; pg 99)

Segundo Missel (2016), essa capacidade do líder de aceitar, que ele tem pontos que ele precisa evoluir e ter essa capacidade de absorção e transformar isso em crescimento pessoal, faz com que seu desempenho na equipe de alta performance seja mais acelerado. Outra característica muito reforçada é a capacidade do gestor em saber ouvir. Entender o seu liderado, escutar tudo o que ele tem a dizer e ter a capacidade de compreensão das necessidades do seu liderado e assim transmitir o feedback que traga um grande crescimento profissional para sua equipe de alta performance.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi primeiramente definir o que é feedback. Identificar as principais discussões, práticas e tendências observadas na literatura acadêmica sobre a prática do feedback para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Também identificar a frequência recomendada de feedback e a importância da correta utilização da técnica para que ele tenha um maior impacto positivo no desempenho da equipe de alta performance. Também discorreremos brevemente sobre a visão da literatura sobre a relação entre o líder e o liderado, para que ela seja a melhor possível sempre com o objetivo final a performance na empresa.

Sobre o significado e as técnicas de feedback temos muitas discussões, pareceres dos mais diversos teóricos que discorrem sobre o assunto e não seria possível colocar a todos. Dos autores consultados eles colocam a temática de forma diferente, mas chegam a uma conclusão muito parecida do significado de feedback.

Sobre as técnicas de como aplicar o feedback e qual tipo de feedback temos uma maior diversidade de sugestões e opiniões. Temos vários teóricos que falam sobre o feedback positivo e corretivo e os cuidados que precisamos ter em utilizar principalmente o corretivo, para que não tenha um entendimento errôneo dele. Grande parte acredita que o feedback 360° é o método mais aconselhável a ser utilizado, por trazer os melhores resultados se utilizarmos a técnica de forma correta. Juntamente com feedback podemos utilizar o coaching que é uma técnica, muito utilizada nas empresas para um desenvolvimento mais rápido dos seus colaboradores, mas não aprofundada nesse trabalho.

Sobre a frequência de feedback, ele deve ser utilizado de forma frequente, no dia-a-dia da empresa, principalmente para a correção de pequenos erros, situações pontuais e para fazer ajustes no desenvolvimento da equipe de alta performance.

No feedback que tem a função avaliativa, temos que definir um período que pode ser bimestral, trimestre, semestre ou anual, e avaliar todas as ações do funcionário naquele período, tomando cuidado para não utilizar informações de fora desse período e assim errar na avaliação dele e gerar um sentimento de não valorização ou mesmo de perseguição desse colaborador.

A relação entre o líder e liderado precisa ser a mais clara e transparente possível, pois a divisa entre essas duas é uma linha bastante tênue. A literatura fala muito que o líder precisa

estudar, se preparar o máximo possível para sempre tomar as decisões corretas. Precisa ter muita clareza que dentro das empresas de hoje existem gerações diferentes que encaram o feedback de forma diferente. Ter ciência que o ser humano é único e precisa ter um tratamento (não no sentido de beneficiá-lo) único. Se as suas particularidades forem respeitadas, consequentemente o liderado vai se sentir mais pertencente a aquele projeto e empregará o máximo de esforço para que ele seja de alta performance. No momento que ele tiver o sentimento de pertencimento, estiver feliz na sua função, seu desempenho também será melhor.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para futuros estudos, precisamos ficar atentos as mudanças que acontecem nas pessoas, focar no humano, saber o que ele busca e o que o faz feliz. Fazer um estudo mais aprofundado da busca das novas gerações para a sua vida profissional.

Podemos também fazer um estudo mais aprofundado sobre coaching que é uma extensão do feedback, para saber de uma forma mais completa em que aspectos ele pode auxiliar em um desenvolvimento mais rápido e específico da sua equipe de alta performance.

Também podemos aprofundar mais sobre a escuta ativa no feedback, as melhores técnicas a serem utilizadas que irão trazer a maior efetividade no feedback.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa (2011) **Gestão de Pessoas: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo**. <http://www.professores.acdb.br/seget/artigos11/57214716.pdf>. Consulta 02/04/2018.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da Singularidade**. São Paulo: Editora Gente, 2013.

Dicionário Michaelis On Line; <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=XVAb>. Consulta em 09/03/2018.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do Líder de Sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva 2014.

HALVORSON, Heide Grant. **9 Atitudes das pessoas bem sucedidas**. Rio de Janeiro, Editora Sextante 2014.

HYBELS, Bill. **As 5 leis para o líder de sucesso**. São Paulo, Editora Planeta do Brasil 2017.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°: Guia pratico para gestores do “dar e receber”**. Feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark 2015.

MISSEL, Simone. **Feedback Corporativo**. São Paulo: Benvirá,2016.

OVANDO, Martha N., **Líderes instrucionais e sua capacidade de fornecer feedback construtivo aos professores**. Ano 2009. <http://www.redalyc.org/9081/articulo-oa?id=84812707004>. Consulta 09/03/2018.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360°: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Campinas – SP. Editora Alínea 2001.

ROSA e OLIVEIRA; Fabio, Luiz Alberto de: **O feedback assertivo como fator motivacional**. <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/129/92> (2012) Consulta 07/04/2018.

TURCI, Renan Henrique. **Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial**. <http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/47/63>. (2013) Consulta em 02/04/2018.

STONE, HEEN, Douglas, Sheila. **Obrigado pelo Feedback**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2016.

WEINSCHENK, Susan M. **Como convencer as pessoas a fazer o que você quer: 140 estratégias simples para dominar a arte da persuasão**. Rio de Janeiro: Editora Sextante 2015.