

PARTE 2

COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”



“As empresas que quebram parecem incapazes de aprender que as pessoas deixam de operar com efetividade não por serem incompetentes nos aspectos técnicos de suas tarefas, mas sim pela forma como são tratadas pelos demais e como elas tratam os demais”.

William Glasser

Material elaborado pela professora Lara Campos

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

ASSERTIVIDADE

Assertividade é a capacidade de se expressar de maneira objetiva e sincera, no momento oportuno e sem negar ou agredir o direito de expressão dos outros.

Essa habilidade requer um exercício constante, um verdadeiro treino, pois não fomos ensinados a nos comportar desta forma.

Veja se você reconhece estas situações:

- Você "engole" a raiva gerada pelo sentimento de que deveria ter dito algo que não disse naquela determinada hora;
- Você chega cansado em casa, toca o telefone. É um amigo convidando-o para ir a um bar. Sua vontade é dizer não, mas, talvez porque não queira magoá-lo, concorda com o convite.
- Quando você era criança, ouvia a seguinte mensagem: "Seja gentil com as pessoas no seu aniversário. Quando ganhar um presente, diga obrigado e gostei muito, mesmo que não tenha gostado". Ou: "Diga à Sra. Doris que ela está bonita, mesmo que ela esteja horrível".

Nossa sociedade nos ensina que devemos abrir mão de nossas opiniões e sentimentos para não magoar o outro, para ser aceito por um grupo ou para não sermos rejeitados.

Aprendemos que expressar o que sentimos ou pensamos faz com que os outros deixem de gostar nós e nos sentimos culpados. Por outro lado, temos dificuldade em lidar com a expressão de sentimentos do outro (e com a nossa também).

Cada um “engole seus sapos”... assim fazemos de conta que nada está acontecendo. Porém, fazer de conta que nada está acontecendo não faz o sentimento desaparecer. A raiva, a tristeza, a mágoa, as frustração, a irritação podem “aparecer” disfarçadas de sintomas físicos e doenças. Deixar de se

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE "FEEDBACK"	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

colocar quando se tem vontade tem um preço. Abrimos mão de nossas necessidades e só consideramos a necessidade do outro. Assim caracteriza-se o comportamento Omissivo ou Passivo.

O comportamento Agressivo também nos é ensinado desde cedo:

- "O mundo é dos espertos"
- "A melhor defesa é o ataque"
- "Nunca leve desaforos para casa"

A agressividade se manifesta quando agimos levando em consideração apenas nossas necessidades: quando somos incapazes de reconhecer e considerar a necessidade e o espaço do outro.

Desabafar nossa raiva "despejando um caminhão de melancias" sobre o outro pode nos trazer um alívio emocional momentâneo, porém também tem um preço alto: ao desrespeitar o espaço do outro e suas necessidades, nos afastamos da possibilidade de resolver divergências de forma ganha-ganha.

Pessoas com alto nível de energia e forte orientação para resultados precisam estar atentas à forma com que se relacionam com suas equipes e colegas. Existe uma tendência a não considerar as necessidades do outro durante o processo de busca por resultados e adotar um estilo "trator", abusando da agressividade.

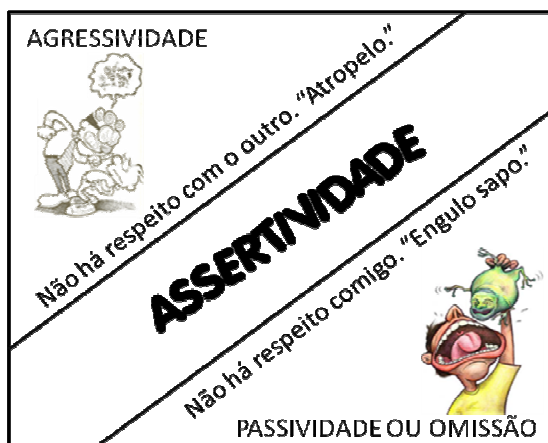


Fig.4 – O comportamento assertivo localiza-se em um tênue espaço entre a agressividade e a passividade ou omissão.

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

As pessoas assertivas:

- Lidam com os confrontos com mais facilidade e satisfação;
- Sentem-se menos estressadas;
- Adquirem maior confiança;
- Agem com mais tato;
- Melhoram sua imagem e credibilidade;
- Expressam seu desacordo de modo convincente, mas sem prejudicar o relacionamento;
- Resistem às tentativas de manipulação, ameaças, chantagem emocional, bajulação, etc.;
- Sentem-se melhor e fazem com que os outros também se sintam melhor;
- Sabem como controlar suas emoções e a terem auto-domínio.

Em uma situação de “feedback”, o melhor que se pode fazer é ser objetivo, sem deixar margens para dúvidas, usando o “feedback nutritivo”. Não é necessário fazer um discurso e justificar demais sua colocação. O cuidado deve ser em focar comportamentos e fatos e evitar adjetivos que rotulem. Mantenha o tom de voz amigável e pense antes de falar.

A assertividade no “feedback” precisa ser praticada. No começo, você pode recorrer a modelos de estruturas de como formular seu “feedback”, até se sentir mais à vontade e imprimir seu próprio jeito de fazer.

Veja um exemplo:

1. Reflita sobre os filtros que você costuma usar. Quais os cuidados que você deve ter em relação a eles ? Você está deixando algum pré-julgamento ou pressuposto interferir nos seus sentimentos ?
2. Descreva o fato e o comportamento da pessoa: o que realmente aconteceu? (descreva fatos concretos, exemplos de comportamentos, a data de quando ocorreu, situação específica);
3. Explique qual foi o impacto deste comportamento e suas conseqüências;

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

4. Diga como você está se sentindo em relação ao ocorrido;
5. Diga em que parte a pessoa tem responsabilidade no que aconteceu;
6. Reconheça outras pessoas responsáveis pelo que aconteceu;
7. Fale como você gostaria que esse comportamento fosse/tivesse sido (no caso de “feedback negativo”)

“Carlos, sei que você relutou em mudar o processo de fechamento das OS’s, incluindo um relatório final. Mesmo assim os relatórios estão muito bons! Quando recorro a eles durante uma reunião, esta formatação facilita as coisas para mim. Eu estou muito mais tranqüilo agora, isso vai facilitar o nosso trabalho.”

“Ontem eu saí chateada da nossa reunião mensal. Quando você apresentou o projeto de redução de custos que fizemos juntos, não citou meu nome e não disse que foi um trabalho conjunto. Eu me esforcei bastante, você sabe, e agora receio não levar nenhum crédito pelo resultado de nosso trabalho. Gostaria que você tivesse deixado claro sobre minha participação.”

OS QUATRO TIPOS DE COMPORTAMENTOS NA COMUNICAÇÃO:

Comportamento	Expressões e Ações mais comuns
<p>PASSIVO – Dificuldade referente à expressão de sentimentos, pensamentos, opiniões e direitos. Quando depara-se com um conflito entre o que quer fazer e que outra pessoa espera dele, o passivo, tende a sentir-se errado, culpado e acaba por ceder em favor do outro.</p> <p>GERALMENTE, a pessoa que tem dificuldade em ser assertiva aprendeu, desde pequena a buscar a aprovação e orientação dos mais velhos e a duvidar de sua própria percepção e julgamento. Como adulto, ela tende a ser facilmente influenciada e conduzida pelos outros.</p>	<p>Mínimo contato visual. Quietos, voz trêmula e tom baixo. Fala confusa. Atitude defensiva, postura encolhida. Mexendo as mãos de maneira inquietas.</p> <p>Culpa-se de tudo; evita a abordagem direta; justifica-se excessivamente; solicita aprovação em tudo o que faz; cede facilmente; apesar de sentir-se EXPLORADO, tem vergonha de dizer “não” ; tem dificuldade de argumentação;</p> <p>Conhecido como: “o engolidor de sapos.”</p>

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

<p>AGRESSIVO – Dificuldade referente à atenção e identificação das necessidades alheias. Demasiadamente ansioso por mostrar seu ponto de vista e em resolver problemas mesmo que às custas de muito sofrimento das pessoas que estão ao seu redor. Foco exclusivamente nas tarefas.</p> <p>Geralmente, aprendeu a “ganhar no grito.”</p>	<p>Tom de voz ríspido e alto. Olhar intimidador.</p> <p>Gestos agressivos (como apontar o dedo, bater na mesa, bater a porta, etc)</p> <p>Critica as pessoas, e não seu comportamento. Interrompe com freqüência. Autoritário. Uso de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão. Solicitações parecem ordens. Engrossa facilmente a situação.</p> <p>Conhecido como: “o elefante no bazar” ou o “trator”.</p>
<p>PASSIVO / AGRESSIVO - Comportamento freqüentemente encontrado em pessoas de baixa auto-estima; que querem se afirmar sem terem poder para tanto. Apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade (com os outros) e passividade (com o problema em questão).</p>	<p>Lacônico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como “não posso acreditar no que estou ouvindo !” ou “Ah se fosse comigo... eu não deixaria barato !” É valentão pelas costas; Diz como se sente, mas nunca para a pessoa certa;</p> <p>Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante.</p> <p>Conhecido como: “o borra botas” (amarela na hora “H”).</p>
<p>ASSERTIVO – Tem o compromisso de sentir-se bem consigo mesmo e estabelecer relações honestas, mantendo uma comunicação aberta e bastante focada na resolução dos problemas. Sabe ouvir e respeitar a opinião alheia.</p>	<p>Estabelece contato visual com seu interlocutor. Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras.</p> <p>Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos; Não tem medo de perguntar o “porque” ou solicitar instruções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo. Defende seu direito firme e calmamente.</p> <p>Normalmente é respeitado por todos.</p>

DICAS DE ASSERTIVIDADE

Seqüência de 3 passos:

- 1- Reconheça os sentimentos do outro: iniciando frases como: “eu percebo”, “eu reconheço”, eu vejo...
- 2- Reconheça os seus sentimentos: iniciando frases como: “eu me sinto”, “eu creio”...

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

3- Pergunte / Sonde: diga-me “o que”, “qual”, “como” ou “conte-me sobre” ...

Exemplo:

Colega: “Recebi os cálculos solicitados. Esperamos que estejam mais coerentes do que as últimas tolices que você juntou.”

Você: Percebo que você está preocupado com a qualidade da informação. Creio que deve estar havendo algum engano. Acredito ter sido o melhor que consegui considerando o pouco tempo que tive para a pesquisa.

Colega: Você deve ter obtido esses dados no lixo ...

Você: O que há de errado com os dados ? Eles não te parecem realistas?

Colega: Você não esperava que o meu chefe os aceitasse, esperava ?

Você: Se não correspondem às expectativas de seu chefe, por que não me conta o que ele disse e assim podemos estudar como apresentá-lo da melhor maneira possível na próxima vez ?

“FEEDBACK” DE DESEMPENHO

O processo de “feedback” que mais recebe atenção dentro de uma empresa é o “feedback” de desempenho, ou seja, aquele atrelado a uma Avaliação de Desempenho, que visa aprimorar a performance das pessoas através de ajustes em seu comportamento (“correções de rota”).

O “feedback” de desempenho é necessário como parte regular e constante da comunicação diária entre chefe e subordinado. Infelizmente o que ocorre em muitos locais de trabalho é que uma pesada carga de “feedback” destrutivo é reservado para o dia da avaliação de desempenho, que ocorre (em algumas empresas) somente no final de cada ano. A pessoa então vê-se soterrada pelas críticas, que não raramente se referem a questões e acontecimentos ocorridos há muito tempo, que já não estão claros na memória e sobre os quais não possui mais qualquer influência.

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

O “feedback” de desempenho, deve ser dado para “corrigir a rota” ou manter comportamentos desejados e atingir as metas, portanto, deve ser cuidadosamente preparado.

O primeiro ponto a ser considerado é a frequência e o momento adequados. O momento apropriado é o mais próximo possível de quando o fato aconteceu. Dessa forma, mantém-se vivo o acontecimento, tanto na memória da pessoa de quem dá o “feedback”, como na da pessoa que o recebe, o que garante uma possibilidade maior do “feedback” ser mais específico e melhor compreendido;

Não fique anotando em uma “lista negra” tudo que seu funcionário fez de errado para usar no dia da Avaliação. A Avaliação de Desempenho deve ser apenas a consolidação de tudo que vocês discutiram durante todo o ano. Não deve haver “surpresas” e nem deve “chocar” o avaliado.

Lembre-se de focar os comportamentos valorizados pela sua empresa. Se houver um Modelo de Competências, esta deve ser a base.

Comportamentos que não interferem no desempenho para consecução de metas não fazem parte do “feedback” de desempenho. Por exemplo: o fato de seu subordinado gostar de usar gel no cabelo ou freqüentar o pagode do bairro não parece ajudar a pessoa a ter um melhor desempenho na organização. Pergunte-se: este comportamento prejudica meu avaliado ou trata-se de uma implicância da minha parte ?

O “feedback” positivo, por sua vez, é uma excelente ferramenta de motivação. Deixar claro que a organização aprecia seus comportamentos pode ser uma injeção de ânimo. Além disso, o reforço positivo é a forma mais efetiva de se manter comportamentos que queremos ver demonstrados.

PASSOS NA PREPARAÇÃO PARA UMA REUNIÃO DE “FEEDBACK”

O “feedback” realizado no momento da Avaliação de Desempenho pode ser mais efetivo se prestarmos atenção a alguns passos importantes:

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

1. **Preparação e Comunicação:** Utilize-se do **anexo 1**. Avise antecipadamente ao entrevistado a data da reunião de avaliação e peça para ele se preparar também; Prepare-se com antecedência. Consolide todo seu material: suas anotações com fatos, datas, exemplos concretos.

Tenha em mãos duas listas: uma contendo o “feedback” positivo e a outra contendo o “feedback” corretivo, com as oportunidades de melhoria (**anexo 2**).

Lembre-se sempre de perguntar a você mesmo: Posso atribuir a pessoa a quem vou dar “feedback” total responsabilidade pelo que aconteceu? Não teria eu também parte da responsabilidade? Outras pessoas não teriam também parte da responsabilidade? A pessoa a quem vou dar “feedback” estava preparada para fazer o que dela se esperava?

A atividade estava claramente definida? A pessoa envolvida dispunha de todas as informações necessárias e tinha as competências necessárias ao desempenho esperado?

2. **Acolhimento Positivo:** Arrume o ambiente onde irá receber seu liderado. A sala deve ser fechada, preferencialmente sem janelas “transparentes”, de forma a expor o “entrevistado”.

Disponibilize as cadeiras de forma “aconchegante”, dê preferência às mesas pequenas e redondas. Veja no **anexo 3** dicas interessantes sobre a melhor posição das cadeiras.

3. **Descontração:** Comece com as “amenidades”: time de futebol, filhos, viagens recentes. Descontraia o clima, esta é uma ótima oportunidade de “conhecer” seu liderado.

4. **Relembre as metas e padrões de comportamentos assumidos:** A condução da entrevista cabe ao avaliador, evite desvios do assunto. Deixe claro que este momento é de diálogo e estimule uma discussão franca; Atenha-se somente aos fatos. Baseie-se nos acordos prévios escritos no seu formulário.

5. **Reconheça o esforço.** Traga fatos positivos ocorridos que merecem ser destacados. Aponte as atitudes positivas da pessoa.

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

6. **Cobre:** o desempenho e comportamento adequados. Atenha-se aos fatos, datas e registros. Conte “como” aconteceu e “como” você gostaria que tivesse acontecido. Fale dos impactos que foram causados. Alinhe os comportamentos apresentados com os objetivos da empresa.

7. **Escute Atentamente:** coloque em prática os passos da escuta ativa. Lembre-se: sem interrupções.

8. **Pergunte:** Como posso ajudá-lo ? O que o colaborador sugere ? Como juntos podemos melhorar seu desempenho ? Peça ajuda.

9. **Concretização da Meta:** deixe sempre por escrito, quem vai fazer “o que”, “como” e “quando” (veja modelo de Plano de Progresso no **anexo 4**).

10. **Demonstre sua confiança:** Agradeça a oportunidade da reunião e demonstre genuinamente sua confiança na capacidade do seu colaborador.

11. **Resuma** ou peça que o avaliado resuma o que foi dito, enfatizando os acordos e as próximas ações;

12. **Acompanhamento:** faça reuniões periódicas para o acompanhamento do desempenho. Deixe marcado seu próximo encontro com o colaborador.

13. **Avalie-se:** após uma sessão de “feedback” avalie-se como entrevistador (**veja o anexo 5**) e procure na próxima vez corrigir a sua maneira de avaliar os outros.


IMPORTANTE: Lembre-se de que para você, gestor, pode ser uma de cinco, dez, vinte avaliações porém, para o subordinado é **a sua** Avaliação de Desempenho, ou seja, é o momento que ele necessita de toda sua atenção para discutir como está se saindo e o seu futuro na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WILLIAMS, Richard L., **Preciso saber se estou indo bem – Uma história sobre a importância de dar e receber feedback** – Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2005.

ANEXO 1

“FEEDBACK” DE DESEMPENHO – CHECK-LIST

Check List Feedback de Desempenho 		Entrevistado: Data:	
Data marcada com antecedência de: _____ dias <input type="checkbox"/>	Enviar comunicação ao entrevistado: <input type="checkbox"/>	Confirmada disponibilidade do entrevistado: <input type="checkbox"/>	Reserva da Sala: _____ <input type="checkbox"/>
Comunicar onde me encontro e que não posso ser interrompido. <input type="checkbox"/>	Arrumar disponibilidade das cadeiras. <input type="checkbox"/>	Ter em mãos: relações de “feedback” positivo e corretivo. <input type="checkbox"/>	Ter em mãos: acordos firmados anteriormente. <input type="checkbox"/>
Ter em mãos: gráficos, relatórios ou provas concretas que justifiquem o “feedback” corretivo. <input type="checkbox"/>	Ter em mãos: bloco de papel e canetas. <input type="checkbox"/>	Ter em mãos: formulário em branco para acordos firmados após Avaliação. <input type="checkbox"/>	Ter em mãos: agenda ou calendário para marcar reunião de acompanhamento. <input type="checkbox"/>

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE "FEEDBACK"	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	---------------------

ANEXO 2

PLANEJAMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
AVALIADO:	Data:						
Informações Pessoais: 	Fatos/comportamentos positivos ocorridos que merecem ser destacados: <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:</td> </tr> </table>	1	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:	2	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:	3	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:
1	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:						
2	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:						
3	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE:						
Lembre-se sempre de perguntar a você mesmo: Posso atribuir a pessoa a quem vou dar feedback total responsabilidade pelo que aconteceu? Não teria eu também parte da responsabilidade? Outras pessoas não teriam também parte da responsabilidade? A pessoa a quem vou dar feedback está preparada para fazer o que dela se esperava? A atividade estava claramente definida? A pessoa envolvida dispunha de todas as informações necessárias e tinha as competências necessárias ao desempenho esperado?	Fatos/comportamentos negativos ocorridos que merecem ser destacados (o que, como, quando): <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:</td> </tr> </table>	1	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:	2	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:	3	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:
1	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:						
2	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:						
3	O QUE: COMO: QUANDO: O IMPACTO: COMO FICARIA SE NÃO FOSSE: COMO GOSTARIA QUE TIVESSE SIDO:						
Metas e padrões de comportamentos assumidos anteriormente): <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>	1		2		3		
1							
2							
3							
Observações Adicionais:	Próxima Reunião: <table border="1"><tr><td></td></tr></table>						

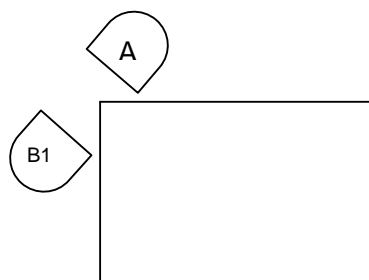
ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

ANEXO 3

ANÁLISE DAS POSIÇÕES À MESA

1- A POSIÇÃO DE CANTO (B1) - A AMIGÁVEL

É a posição usada por pessoas que conversam de maneira **informal e amigável**. Ela proporciona um bom contato olho no olho e a oportunidade de fazer gestos e observar os da outra pessoa. Esta posição evita a “divisão territorial” da mesa, cujo canto forma uma barreira parcial no caso do outro se sentir ameaçado. É a posição estratégica mais favorável para a pessoa “B” fazer uma apresentação para a pessoa “A”.

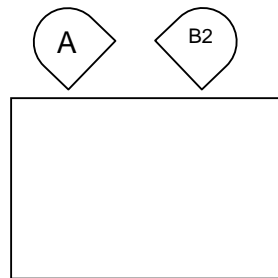


Posição informal, amigável, ideal para apresentações e aumentar as chances de um resultados positivo.

2- A POSIÇÃO COOPERATIVA

É a posição que costumam adotar duas pessoas que pensam da mesma forma ou trabalham juntas numa mesma tarefa. Pesquisas descobriram que 55% das pessoas escolhem esta posição como a mais cooperativa e a adotam intuitivamente quando solicitadas a trabalhar com alguém. É uma das melhores posições para você apresentar e obter aceitação para a sua proposta porque proporciona um bom contato visual e a possibilidade de “espelhamento”. O segredo, porém, está em que “B” possa passar para essa posição sem que “A” tenha a sensação de que seu território está sendo invadido.

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE "FEEDBACK"	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	---------------------

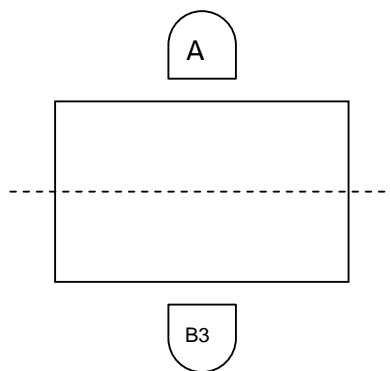


Posição mais cooperativa, ideal para apresentações e obter-se uma melhor aceitação de suas propostas. Possibilita

3- A POSIÇÃO COMPETITIVA / DEFENSIVA

Nesta disposição os concorrentes ficam frente a frente, cada um do lado da mesa. Esta posição pode criar um clima defensivo e competitivo e fazer com que cada pessoa se aherre ao seu ponto de vista. A mesa contribui para este resultado desempenhando o papel de barreira entre as partes.

No ambiente de trabalho esta posição pode ser adotada quando as duas pessoas estão competindo ou quando uma está censurando a outra. Ela também pode ser usada por "A" para estabelecer uma relação superior/subordinado quando usada no território de "A".



Posição competitiva / defensiva.

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE “FEEDBACK”	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

4- A POSIÇÃO INDEPENDENTE (B4)

Esta posição é assumida por pessoas que não querem interagir uma com a outra. Ela é a posição preferida de estranhos que se encontram em lugares públicos. A mensagem que ela transmite é a falta de interesse; indiferença e até mesmo hostilidade. Evite esta posição se seu objetivo é promover uma discussão franca entre as pessoas.

A



B4

A posição independente diz aos outros que
você não quer se envolver.


ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE "FEEDBACK"	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	------------------------

ANEXO 4

PLANO DE PROGRESSO													
AVALIADO:	Data:												
Levantamento de Necessidades (treinamento, curso de linguas, acompanhamento psicologico, etc.)	Plano de Ação 1 <table border="1"> <tr> <td data-bbox="857 642 927 785">A</td> <td data-bbox="927 642 1360 785">O QUE:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="857 785 927 928">B</td> <td data-bbox="927 785 1360 928">COMO:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="857 928 927 1071">C</td> <td data-bbox="927 928 1360 1071">ATÉ QUANDO:</td> </tr> </table>	A	O QUE:	B	COMO:	C	ATÉ QUANDO:						
A	O QUE:												
B	COMO:												
C	ATÉ QUANDO:												
Plano de Ação 2 <table border="1"> <tr> <td data-bbox="318 1182 388 1325">A</td> <td data-bbox="388 1182 821 1325">O QUE:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="318 1325 388 1467">B</td> <td data-bbox="388 1325 821 1467">COMO:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="318 1467 388 1610">C</td> <td data-bbox="388 1467 821 1610">ATÉ QUANDO:</td> </tr> </table>	A	O QUE:	B	COMO:	C	ATÉ QUANDO:	Plano de Ação 3 <table border="1"> <tr> <td data-bbox="857 1182 927 1325">A</td> <td data-bbox="927 1182 1360 1325">O QUE:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="857 1325 927 1467">B</td> <td data-bbox="927 1325 1360 1467">COMO:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="857 1467 927 1610">C</td> <td data-bbox="927 1467 1360 1610">ATÉ QUANDO:</td> </tr> </table>	A	O QUE:	B	COMO:	C	ATÉ QUANDO:
A	O QUE:												
B	COMO:												
C	ATÉ QUANDO:												
A	O QUE:												
B	COMO:												
C	ATÉ QUANDO:												
Observações Adicionais:	Supervisor: _____ _/ _/ _ Avaliado : _____ _/ _/ _												

ÊNFASE EM RH	COMPREENDENDO O PROCESSO DE "FEEDBACK"	FAC 1 ADMINISTRAÇÃO
--------------	--	---------------------

ANEXO 5

AVALIAÇÃO DO PROCESSO 		Data:	<input checked="" type="checkbox"/> Consegui realizar! <input type="checkbox"/> Preciso melhorar!
Entrevistado:			
A preparação da reunião foi adequada? <input type="checkbox"/> Levei todos os relatórios necessários? <input type="checkbox"/>	Aproveitei a oportunidade para conhecer o entrevistado? <input type="checkbox"/> As metas e padrões de comportamentos esperados foram lembrados? <input type="checkbox"/>	Aponte fatos e atitudes positivas? <input type="checkbox"/> Atentei-me para os "filtros" e pré-julgamentos? <input type="checkbox"/>	Apresentei uma comunicação assertiva? <input type="checkbox"/> Houve diálogo? <input type="checkbox"/>
Atentei-me a escutar ativamente? <input type="checkbox"/> Perguntei como poderia ajudá-lo? <input type="checkbox"/>	Fiz contato visual e utilizei um tom de voz neutro? <input type="checkbox"/> Expresei meus sentimentos? <input type="checkbox"/>	Atentei-me somente aos fatos e registros? <input type="checkbox"/> Os comportamentos desejados foram alinhados aos objetivos da empresa? <input type="checkbox"/>	Explorei "como" aconteceu e como "deveria ter" acontecido? <input type="checkbox"/> Os impactos causados foram mostrados? <input type="checkbox"/>
Um Plano de Ação foi concretizado? (o que, como, quando) <input type="checkbox"/> Demonstrei confiança ao meu colaborador? <input type="checkbox"/>	Agradei pela oportunidade da reunião? <input type="checkbox"/> Foi marcada uma reunião de acompanhamento? <input type="checkbox"/>	Comentários Adicionais: _____ _____ _____ _____ _____	