

Management and Performance Associates – Março 2010

Será que estou fazendo a coisa certa?

Na linha do “teste seus conhecimentos”, faça a correspondência entre as duas colunas abaixo:

<i>Ferramenta</i>	<i>Propósito</i>
(1) Feedback	(A) Promover o desenvolvimento de pessoas através da liberação do potencial, utilizando um processo sócrático
(2) Avaliação de Desempenho	(B) Reforçar um comportamento positivo ou direcionar um comportamento não eficaz
(3) Coaching	(C) Encerrar um ciclo, considerando todos os resultados alcançados pelo funcionário, assim como o nível das competências demonstradas

Se você fez as associações 1B, 2C e 3A, parabéns! Você tem muito claro o objetivo de cada uma dessas ferramentas de gestão de pessoas. Mesmo assim, temos certeza de que esta newsletter pode lhe trazer algumas informações muito úteis.

Ainda que um gestor tenha clareza do propósito das diferentes ferramentas de gestão, a sua utilização, de forma equivocada, pode impactar na sua efetividade. Vamos dar uma olhada em algumas situações que ilustram esse problema, começando pelo uso inapropriado do nome das ferramentas.

1) Chamar o funcionário para uma sessão de coaching, quando na realidade seria mais adequado dar um feedback

Vamos imaginar uma situação em que o gestor observou que seu colaborador não tratou com cortesia o cliente que estava atendendo. Quando o funcionário se libera, o gestor se aproxima e diz com um inequívoco tom de desaprovação: “vou te dar um coaching: não é assim que se trata um cliente, você ficou maluco ao dizer que o cliente era ignorante?”

Qual é o problema dessa situação? Na verdade, quais são os problemas? O primeiro deles: coaching não é feedback. Como se trata de algo pontual e não de um processo de desenvolvimento, o correto é dizer ao funcionário que ele – gestor – dará um **feedback** em relação à maneira como tratou o cliente. O segundo problema dessa situação foi a maneira como o feedback foi dado. Lembre-se que um feedback de qualidade tem 3 elementos: descrição do **resultado** ou **comportamento** observado – seu **impacto** no **desempenho** – o que fazer diferente em uma situação **futura** similar, neste caso em que estamos tratando de um feedback de direcionamento.

2) Fazer uma avaliação de desempenho sem nunca ter dado um único feedback ao colaborador ao longo do ciclo de desempenho

Infelizmente, com uma frequência maior do que gostaríamos, escutamos depoimentos de profissionais que não entendem a avaliação feita por seus

gestores. Como eles nunca receberam nenhum feedback durante o ano, acreditaram que estavam atendendo as expectativas do gestor... até receberem a avaliação por escrito com uma classificação aquém daquela que considerariam justa.

Problemas? Fáceis de serem identificados: 1) falta de feedbacks frequentes que sinalizem se o funcionário está indo bem ou não; 2) avaliação de desempenho realizada em mão única, sem uma conversa de calibração de percepções; 3) falta de clareza em relação à expectativa do gestor em relação ao funcionário.

3) Em uma conversa que deveria ser de coaching, o gestor diz, passo-a-passo, o que o funcionário deve fazer para melhorar seu desempenho

Um funcionário acaba de assumir a responsabilidade de gerenciar um projeto muito importante para a área e na primeira reunião com a equipe que participará dessa empreitada ele se dá conta de que não se sentiu muito à vontade em lidar com os conflitos que surgiram. Ele sai da reunião e vai à sala de seu gestor pedir um processo de coaching para desenvolver essa habilidade que sentiu falta. Seu gestor, muito solícito, pede que se sente, oferece a ele um café e começa a ressaltar seus pontos positivos, os pontos que ele acredita que precisam ser melhorados, e depois de 20 minutos começa a dar uma série de conselhos de como o funcionário poderia gerenciar os conflitos da equipe.

Provavelmente o funcionário sairá dessa reunião muito frustrado e pouco comprometido com as sugestões dadas pelo chefe. Frustrado porque ele tinha a expectativa de conversar sobre como desenvolver uma habilidade específica, e seu gestor estava mais focado em

uma sessão de feedback. Pouco comprometido porque ninguém de compromete com o que escuta e sim com o que fala. Uma das grandes vantagens de conduzir processos de coaching usando o método socrático (fazendo perguntas que estimulem o processo racional) é ampliar a consciência do coachee e estimular que ele próprio encontre seus próprios caminhos, desenvolvendo alternativas e um plano de ação.

Em resumo, não basta ter o conhecimento se sua aplicação não consegue ser traduzida nos resultados desejados.

Neste mês convidamos Vidalia de Casado, VP de Serviços de Bordo da Copa Airlines, Panamá, para compartilhar conosco as melhores práticas sobre este tema. Com a palavra, Vidalia:

“A Avaliação de Desempenho é uma atividade que, para que seja útil, deve ser contínua ao longo do ano e não no final. Nesse processo, os chefes avaliam as competências (1 a 2 vezes por ano) e objetivos (2 a 4 vezes por ano) de seu pessoal, verificando que as pessoas estejam cumprindo com seus objetivos individuais estabelecidos, que apoiem os objetivos corporativos e que estejam trabalhando em suas competências para alcançar seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

O processo de coaching não tem hierarquia. Pode ser entre colegas ou com seu chefe. É uma forma de apoiar o desenvolvimento das pessoas. A diferença principal está baseada no fato de que não se diz o que está bem ou mal, e sim as orienta através de perguntas para que elas mesmas descubram o que devem fazer para se desenvolverem ou para resolver problemas. Por exemplo: para uma pessoa que quer crescer a pergunta correta seria: *Como você poderia se preparar para habilitar-se à próxima promoção?* É a



pessoa que deve resolver e buscar soluções, o coach apenas orienta. Considero que os chefes que orientam através de coaching, conseguem desenvolver as pessoas, e isso lhes permite crescer com mais facilidade”.

Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!

Para conhecer mais sobre nós e nossos programas, por favor visite nossa website em: www.mapa-way.com