

O desenvolvimento e a Comunicação e o Feedback

ÍNDICE

- *A importância estratégica da Comunicação*
 - *O feedback e o feedforward*
- *O diferencial da comunicação horizontal e a interdependência*
 - *A teoria da Conexão*

Bernardo Leite Moreira

Psicólogo, pós-graduado em Administração de Empresas. Especialista em Comportamento Organizacional. Palestrante e Consultor Organizacional. Prof. Universitário (FGV-SP / IMT – Mauá) Autor dos livros- Ciclo de Vida das Empresas (1999) e Dicas de Feedback (2011), com mais dois em fase de edição.

Contatos: assessoria@bernardoleite.com.br

www.bernardoleite.com.br / www.empreendermelhor.com.br



Descrição do tema:

Inicialmente vamos posicionar a importância do tema para as organizações em geral e suas influências em todo o contexto de treinamento e desenvolvimento do negócio e das pessoas nas organizações. Finalmente discutiremos as formas de melhor atuar para o desenvolvimento dessas competências essenciais, reforçando a visão horizontal dos processos de negócios, as mudanças da ação de T&D e a pertinência da Comunicação como ferramenta de todo esse processo.

ÍNDICE:

- 1- O posicionamento / relacionamento da comunicação e do feedback na Organização**
 - 1.1- Com a atividade de Treinamento e Desenvolvimento**
 - 1.2- Com o Negócio**
 - 1.3- Com o relacionamento interpessoal**

- 2- Feedback e suas vocações**
 - 2.1- Porque a importância**
 - 2.2- Como trabalhar esta competência**
 - 2.3- A vocação do feedback para o desenvolvimento (estado da arte).**
 - 2.4- A continuidade com o FEEDFORWARD**

- 3. A estratégia da aplicação**
 - 3.1- Trabalhar a interdependência (a relação com os clientes internos)**
 - 3.2- “Todo treinamento começa quando termina” – a Prática**
 - 3.3- A enorme influência da Cultura Organizacional nos resultados de qualquer ação.**
 - 3.4- A Teoria da Conexão.**

1- POSICIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

1.1.- A Comunicação com a atividade de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Vamos iniciar com uma análise entre as atividade de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e as ações de Comunicação e Feedback.

Na realidade estamos de frente com uma equação muito interessante que, sem exagero, responde por grande parte das competências de gestão e do próprio desenvolvimento dos negócios em geral.

A própria relação entre as atividades de T&D e as ações de comunicação e feedback também se convertem em uma relação de sinergia e efetividade para os resultados.

Isso porque podemos definir os objetivos de treinamento como a contribuição, á organização, no sentido de tornar seus recursos humanos competentes para alcançar os resultados desejados para os resultados de mercado. (tanto no sentido de capacidade como de atendimento ás competência essenciais definidos pela estratégia para o alcance dos resultados).

Dessa forma ressaltamos que a função de T&D não é treinar, apenas, mas melhorar os resultados do negócio. Simples assim. Afinal, se busco desenvolver as pessoas e suas relações caminho, seguramente, para esse objetivo.

Como: realizando cursos, leituras, reuniões, viagens e a utilização cada vez maior das tecnologias que permitam a troca de informações e a disseminação de conhecimentos e integração entre as pessoas, áreas e objetivos na organização.

Mas, principalmente, estando atenta ao direcionamento estratégico da organização, antecipando-se ás necessidades (não consigo formar pessoas no curto prazo) e assessorando a gestão (em todos os níveis) na tarefa do desenvolvimento e seu monitoramento.

Essa é uma das principais razões do porque a área de T&D deve medir as consequências de suas ações para o aumento dos resultados e não apenas as suas ações. A equação (antiga) “*homens/horas/treinamento*” mede apenas o quanto trabalhei, não se cheguei a algum resultado. Indicadores são fundamentais, mas precisam medir as consequências das ações e não apenas as ações. Devemos fazer a gestão dos resultados. Não temos que medir os nossos esforços, mas sim as consequências dos nossos esforços. O que mudou com a ação que realizamos?

Mesmo as questões comportamentais só apareceram e se tornam importantes por um sintoma identificado. Se tivermos essa informação podemos verificar se houve remissão do sintoma. Afinal não é esse o resultado esperado?

O que quero dizer é que podemos medir qualquer resultado.

Da mesma forma o resultado global do negócio pode ser considerado o indicador ideal da ação de T&D. Particularmente gosto muito do indicador de faturamento per capita. Lógico que específico para cada segmento de negócio. Mas, indicadores são Comunicação. E neste ponto podemos e devemos trabalhar com o conceito de “Gestão a Vista”, para que todos acompanhem os resultados.

1.2- A Comunicação e o Negócio:

E aqui temos a comunicação como protagonista no processo global. Não há nada, na organização, que possa ocorrer sem a presença da Comunicação.

Descrevo, ao final deste capítulo, um pouco sobre a Teoria da Conexão que se fundamenta no princípio da alteridade, que é a convicção de que todo ser social interage e é interdependente de maneira tal que só existe na relação com o outro. São várias correntes e autores que reforçam esse princípio.

E, sempre com base no conceito de alteridade, vamos detalhar um pouco como podemos entender a inter-relação da comunicação na organização:

- Identificamos varias vezes este depoimento *“Fico sem informação sobre a identificação das minhas responsabilidades e limites de função na organização”* A porcentagem de profissionais que não tem essa informação é incrivelmente alta. Aliás, exageradamente alta e disfuncional.
- Na atuação da liderança identificamos outro pilar da comunicação. Costumo afirmar, explorando o fato, que comunicar é praticamente a própria função do gestor. Comunica para informar, para cobrar, para orientar, por telefone, e-mail, pessoalmente, etc. Isto é, não há gestão que se faça sem a comunicação.
- Na relação com outras áreas. Não sei de onde vem a convicção de que cada um deve se preocupar apenas com sua própria atividade. Não há nada mais alienado da realidade funcional. Não trabalhamos para nós. Trabalhamos para os outros. Costumo afirmar que *“não temos resultados”*. Isso quer dizer que toda a nossa atividade é realizada para ser utilizada por alguém, fora ou dentro da empresa. Isto é, não temos resultados o resultado é dos outros!
O resultado do nosso trabalho é utilizado por outra área, ou pelo mercado. Por exemplo, pergunte a um bom cozinheiro quando ele considera que o seu prato especial está pronto? Ou seja, quando chegou ao resultado? E verá que não é quando termina de elaborar o prato, mas quando ele é provado pelos outros e considerado um *“manjar dos deuses”*! Isto é, nosso resultado sempre terá que ser aproveitado por alguém. Analise bem. É exatamente assim em qualquer área dentro da organização. Trabalhamos para alguém. Sempre.
- Na administração estratégica, isto é, na gestão das conclusões do planejamento estratégico a comunicação é fundamental. As definições estratégicas devem ser comunicadas á todas as esferas da organização, evidentemente dentro da organização hierárquica, isto é, informações adequadas para cada nível da organização. No entanto quantas organizações fazem um exaustivo trabalho de definição do Planejamento Estratégico para mantê-lo dentro de gavetas (ou melhor, em algum diretório). Afinal, são dados confidenciais. Então para que ter o planejamento estratégico? No nosso trabalho já experimentei situações em

que notícias estratégicas para o negócio são conhecidas pelos funcionários por meio do mercado (mídia, internet, etc.).
Lamentável.

Como podem perceber a comunicação tem um papel especial para o resultado dos negócios e também interfere diretamente na questão do “relacionamento interpessoal”.

Mas quero ressaltar que é importante perceber que além da adequação da comunicação vertical (chefe – subordinado) devemos valorizar, ainda mais, a adequação da comunicação horizontal na organização. Ela é, inclusive, a matéria prima para que se possa gerir adequadamente as equipes e fornecendo feedbacks que estejam absolutamente ligados á estratégia de negócios. Essa é, em última análise, o grande diferencial dos gestores (conhecer o “caminho das pedras” para o resultado). Aliás, antecipando uma tendência irreversível podemos afirmar que o feedback deverá ocorrer sistematicamente durante o processo, tanto das chefias como dos clientes internos e, pelo meio digital (rápido e pontual). Não podemos perceber a falha tarde demais.

1.3- A Comunicação e o Relacionamento Interpessoal

Esta é uma área crítica da influência da comunicação: o relacionamento interpessoal. E acredito que não fique dúvida que qualquer dos resultados descritos anteriormente só pode ser alcançado por meio do relacionamento interpessoal.

Não estou me referindo á uma questão de “política de boa vizinhança”! Ênfase a aproximação profissional e a colaboração e cooperação para o bom resultado de...todos. Ê preciso desmascarar a questão de que levo vantagem em não informar o outro. Afinal eu serei prejudicado ao final. Todo o processo ocorre em cadeia e o resultado é consequência desse processo.

Quanto á questão da liderança faço com frequência o seguinte questionamento: Porque devo desenvolver meu colaborador / equipe?

- Porque sou uma pessoa boa?
- Porque é minha função? Porque gosto deles/
Lógico que não. Devo desenvolvê-los porque sou egoísta!
- Sim, simplesmente porque sou egoísta? Quero ter a melhor equipe. Gosto de mim e quero ter os melhores resultados.

Assim é a questão do relacionamento interpessoal profissional. Não preciso gostar das pessoas, mas preciso manter um relacionamento adequado porque: “o bom relacionamento interpessoal move montanhas”!

Preciso da cooperação, da atenção, do comprometimento das outras áreas da empresa para conseguir resultados.

Evidente que é bom manter um bom ambiente pessoal também. Aliás, é ótimo já que passamos a maior parte de nossa vida no ambiente de trabalho.

Mas é necessário cuidado. A comunicação, mal feita, também é uma enorme influencia como causadora de problemas de relacionamento.

São varias as razões para isso, mas um ponto que gosto de destacar refere-se a questão da percepção. A realidade é espelho da percepção e cada um de nós desenvolve uma percepção própria da realidade. Isso acaba criando realidades diferentes do mesmo fato (sim, isto é perfeitamente possível!).

Ronald Laing (psiquiatra – famoso no estudo da percepção) tem uma frase que considero muito oportuna: *“Você não é o que pensa ou pretende ser, mas o que os demais percebem”.*

Ê exatamente isso. Percebemo-nos de determinada maneira, que pode ser completamente diferente de como os outros nos percebem. Essa situação gera um desencontro de expectativas e, por vezes (muitas vezes), mal entendidos.

Como outra razão o próprio meio de comunicação é arduo. Palavras, tom de voz, dificuldade de ouvir e outros nos levam a mal entendidos e... problemas.

Outra dificuldade clássica na comunicação é expressa pela afirmação a seguir: Falamos, em média, 125 palavras por minuto (não sei se a média é feminina ou masculina, mas não importa). E a velocidade do pensamento atinge 500 palavras no mesmo minuto.

Perceberam que ficaram sobrando 375 palavras nesse minuto? E então pergunto: **“O que costumamos pensar enquanto os outros estão falando?”**

Pois é, comunicar é também ouvir. E ouvir é uma arte que, se bem praticada, torna-se fator diferencial de sucesso. Este é um dos pontos cruciais no treinamento de gestores nas empresas. As pessoas ficam sem tempo para ouvir adequadamente (como é que conseguem tomar boas decisões se adquirem só uma parte da informação?).

Para se praticar a comunicação, portanto, é fundamental saber se houve (e não apenas se, se ouve) a comunicação, isto é, é fundamental saber se consegui tornar inteligível a mensagem que pretendia fazer.

Não é, no entanto, apenas uma questão de semântica, isto é, se consegui entender o que foi escrito ou falado, mas é, antes de tudo, uma questão de interpretação, ou seja, como estou entendendo o que se está tentando comunicar.

Por isso não é também, somente uma questão de se prestar atenção. É necessário escutar. Há uma diferença de definição entre ouvir e escutar. Segundo a maioria dos autores o ouvir significa o ato físico de receber os sinais sonoros da informação, enquanto escutar se refere á atenção ao que está sendo dito ou á interpretação focada.

Lógico que podem existir ineficiências de quem passa a informação (escreve com duplo sentido) ou dificuldades em quem transmite oralmente (confunde termos e raciocínio para explicar), mas precisamos entender comunicação como uma “rua de duas mãos”.

O que pretendemos reforçar é que a **comunicação não é uma questão técnica, puramente. É uma ação múltipla que passa pela correção dos dados da informação, pela relação interpessoal, pelo estado de espírito de quem emite e de quem recebe a mensagem** e pela predisposição do receptor em “escutar” o que está sendo dito. É preciso BOA VONTADE!

Tanto de quem emite a comunicação, que precisa prestar atenção em quem está recebendo a informação e adaptando a forma, como de quem está recebendo a comunicação e precisa dar foco á essa situação. Caso contrário.....

Vou repetir esta informação algumas vezes neste capítulo, mas a Comunicação é fundamentalmente uma ação comportamental.

Por isso que enfatizo a situação com a frase: *“No mínimo 100% das empresas têm problemas de comunicação. E não vai aqui nenhum exagero”!*

E antes de iniciar a comentar o feedback uma última observação sobre a Comunicação. Costumo compara-la ao sistema circulatório no corpo humano. Da mesma forma que o sistema circulatório no corpo humano precisa levar sangue (portanto oxigênio) a todos os órgãos para que nenhum deles sofra uma necrose a comunicação precisa estar sendo distribuída a todos os órgãos da empresa, senão.....Pois é, é serio!

2. FEEDBACK E SUAS VOCAÇÕES

Tenho uma especial simpatia com o conceito de feedback. É a comunicação a serviço do desenvolvimento. É por isso e pela enorme importância do feedback na motivação que afirmo categoricamente: Feedback não é uma opção gerencial. É uma obrigação!

Até porque é, também, uma ferramenta de “auditoria” da comunicação.

É uma ferramenta de gestão de potencial impressionante e sua ausência causa um “desastre”.

Primeiro vamos definir a comunicação:

Ela é uma conjunção de “Ação” mais “Comum” (Comunic-ação), de forma que, analisando a etimologia da palavra, a entendemos como: Tornar Comum, ou seja, tornar a mensagem comum (isto é, igual) para os dois, o emissor e o receptor da mensagem.

Isso entendido pergunto: “A mensagem no quadro de aviso é comunicação? Bem, se quem a ler entender como eu queria que fosse entendido é porque houve comunicação, isto é, a tornei comum. Se não foi entendida como queria é porque não houve comunicação, isto é, não tornei comum. Por isso é insuficiente dizer que a comunicação é fraca. Ela simplesmente acontece ou não.

Pois é, e já me peguei tentando entender o que escrevi ontem. Já aconteceu com Vocês? Imagina com os outros?

Para saber se a comunicação ocorreu recorreremos, então, ao feedback.

Mas, para isso, vamos definir também o feedback.

Não vou usar a tradução para o português (retroalimentação) porque não levaria a nada. Vou usar o exemplo que sempre demonstro nos meus cursos.

É a forma como era utilizada pela Nasa. Na época a Nasa utilizava foguetes teleguiados. Não tinham tripulantes e era comandada pela Central da Nasa.

Durante o percurso o foguete, em direção á Lua, enviava um sinal de rádio para a Central da Nasa que interpretava o sinal e devolvia, em FEEDBACK, outro sinal REORIENTANDO O FOGUETE para que ele não erre o alvo. Isso é, atinja a Lua. Essa situação aplica-se exemplarmente para a comunicação. Isso é do feedback na comunicação. Você recebe uma informação de como está o trabalho de seu funcionário ou equipe, analisa e devolve, em feedback, uma reorientação para que eles não errem o alvo.

E vejam, feedback não é só uma opinião. Não posso dizer apenas gostei ou não gostei, mas preciso dizer por que não gostei, ou porque gostei. É uma reorientação!

2.1- Como trabalhar a competência Feedback?

Bem, é inevitável iniciar este assunto comentando a péssima imagem que o Feedback possui.

Afinal o que pensamos quando alguém nos diz: *“Preciso lhe dar um feedback”*. Sempre nos vem a mente: *“O que fiz de errado”*?

Enfim, feedback é um problema. Fizemos uma pesquisa com os mais de 1.500 gestores participantes dos nossos cursos de feedback e com nossos clientes para a implantação da Avaliação de Desempenho, e tivemos dois dados bem interessantes:

- 98% dos gestores realiza a avaliação de desempenho.
- 65% realiza o feedback para o subordinado.

Realmente a ação de feedback é evitada.

Um dos eventuais motivos é porque eu, gestor, ao dar o feedback, receio que também estarei me avaliando. É, não posso negar que isso é fato. Afinal é minha função, como gestor, orientar e acompanhar meus subordinados e isso me torna muito responsável pelos erros deles.

Então posso pensar assim: *“se não der o feedback posso me convencer que o erro é só deles! Afinal eu nem participei”*.

Que tal? Funciona?

Pois é, por este e outros motivos venho, há algum tempo, aprofundando meus conhecimentos sobre Freud e Jung para poder acompanhar o dia a dia dos negócios. Aliás, eles nunca estiveram tão atuais como hoje.

Mas voltando ao feedback e suas dificuldades não podemos deixar de comentar sobre nossa origem e educação. Os latinos, de forma geral, têm dificuldades para serem muito objetivos nas observações. Temos receio de, com isso, perder a relação amigável que temos.

Algumas vezes achamos que nossos subordinados vão perceber, mais tarde e resolverem. O problema é que pode ser tarde demais.

O que tento demonstrar é que a questão do feedback não se restringe a uma questão de metodologia de aplicação, mas de uma questão comportamental.

Podemos até ter um roteiro de aplicação, mas não basta.

Tenham convicção de que o feedback para cada pessoa tem que ser adaptado. Ora, sabemos que as pessoas não são iguais.

Tenho enfatizado que o primeiro passo deve ser o da conscientização sobre o feedback. Por exemplo:

- Feedback é uma REORIENTAÇÃO. Não podemos deixar de fazer esse acompanhamento.
- Como gestor sou obrigado a dar feedback como ação de gestão dos subordinados e equipes. Preciso que meus subordinados saibam disso.
- Faço isso porque quero ter os melhores resultados. Afinal, gosto de mim.
- Deve ser uma ferramenta do dia a dia.

- Na pesquisa que realizamos fizemos a pergunta: “Qual a maior dificuldade no feedback?”.
- Tivemos incidência de 80% da resposta: “Quando o subordinado não concorda com a avaliação”.
Será que é porque ele (subordinado) não tinha conhecimento sobre o assunto? Afinal quando o assunto é uma surpresa temos dificuldade de entendê-la e nossa tendência primária é de nos defender. Principalmente quando o feedback só ocorre por ocasião da Avaliação de Desempenho.
- Essa é uma razão muito especial para a nossa convicção de que o feedback não pode ficar restrito á devolução dos resultados da Avaliação de Desempenho (que normalmente ocorrem uma vez por ano).
- Outra ação que queremos enfatizar aqui são as reuniões de feedback. Vários gestores tem desenvolvido essa ação que se fundamenta em:
 - Reuniões sistemáticas para avaliar o andamento do trabalho, ou de projetos, com participação de todos para conhecimento.
 - Comentários e feedbacks sobre as ações e orientações (e reorientações) gerais e específicas.
 - Os gestores têm percebido que no inicio a participação é tímida, mas no decorrer do processo os participantes se tornam mais maduros e passam a participar mais. Alguns gestores disseram que, com o tempo, até receberam feedback dos seus funcionários sobre a sua gestão, contribuindo muito para a melhoria da sua própria gestão.
 - Algo que preciso ressaltar é que nas tendências sobre Avaliação de Desempenho a periodicidade anual deixará de existir. O feedback será uma ação pontual, a cada projeto realizado, a cada ação tomada, e, sem dúvida, por meio digital permitindo que qualquer profissional, na empresa, possa contribuir com seu posicionamento. Evidente que estamos deveremos desenvolver uma forte conscientização, de todos, sobre a importância desse fator de acompanhamento, avaliação e reconhecimento. Sim, porque, no final das contas, o feedback também é um reconhecimento. E isso fará falta, cada vez mais.

E vamos comentar agora o ponto que considero o “estado da arte” do feedback.

2.2- A vocação do Feedback para o desenvolvimento

Considero este ponto o “estado da arte” dessa ferramenta.

Primeiro vamos analisar alguns pontos:

- Qual a nossa expectativa após a prova?
 - A nota, evidentemente, isto é, o FEEDBACK.

Isso quer dizer que “não temos desenvolvimento sem o feedback”!

Esse fator é indiscutível. Precisamos saber como estamos indo, qual nosso desempenho, como estamos nos saindo em relação às metas. Só assim conseguimos monitorar nosso desenvolvimento (vejam mais uma vez a importância dos indicadores para monitorar o nosso alcance de resultados).

Isso se aplica a qualquer situação e tem importância superlativa na função de gestão. Afinal qual a missão do gestor senão desenvolver suas equipes para os melhores resultados?

Não me digam que a missão do gestor é conseguir resultados, simplesmente!

Afinal, ele pode fazer isso sozinho? Então porque tem equipe?

Por outro lado sua correlação com a motivação é intrínseco, inerente.

Vejam alguns exemplos:

- “Fiz um relatório, um bom trabalho, e entreguei. E agora, o meu esforço foi bem aplicado?”
 - Alguns depoimentos nos cursos comentam: *“Aconteceu comigo. Estava saindo no final do expediente e meu chefe ligou pedindo que montasse o relatório X porque ele tinha reunião com a Diretoria na manhã seguinte. Fiquei até às 21 horas e deixei o relatório na mesa dele. No dia seguinte não tive nenhuma resposta. No outro dia também não. No terceiro dia liguei para o meu chefe e perguntei se o relatório estava bom. Ele me disse. Ah, desculpe, ainda não consegui ler”.*
 - Isso que dizer que ficamos sempre na expectativa de saber como foi nossa realização. Ficar sem resposta é muito complicado.
- Será que o e-mail foi recebido?
 - Já passaram por isso? Quando não recebemos resposta ficamos desconcertados. É difícil imaginar que os outros não nos dão importância.
 - Às vezes pensamos: *“Acho que o outlook dele está com problema”.* Essa é a nossa racionalização, isto é, nossa forma de manter nossa autoestima.
- Não fui chamado para a reunião. Será que estou “na marca do pênalti”.
 - Sem comentários.
- Porque todas as empresas pesquisam para saber como o mercado recebe os produtos / serviços?
 - Ora, porque não podemos jogar dinheiro fora. Precisamos saber se estamos atingindo os objetivos. Precisamos do feedback.

Em suma o que queremos enfatizar é que: “Pior do que ser avaliado negativamente é não saber o que está acontecendo”!

Até porque quando não temos resposta sempre criamos uma. E normalmente é sempre contaminada por circunstâncias desfavoráveis.

Por exemplo: “o que é o telefonema às três horas da madrugada?”. Pode ser engano? Pode, mas não pensamos nisso em primeiro lugar.

Não podemos ficar sem feedback. A falta de feedback causa:

- **Insegurança – pessoal e profissional**
- **Quebra da autoestima – “devo estar indo muito mal”**
- **Desmotivação – “nada do que faço tem repercussão”**
- **Falta de perspectivas de crescimento – “como crescer sem indicadores, orientação, apoio, etc”.**

Isso quer dizer que a ausência de feedback “cria fantasmas” e gera problemas de relacionamento. Algumas reflexões no nosso trabalho traduzem essa sensação, por exemplo:

- **“ele não gosta de mim”**
- **“ele não falou nada porque ficou com inveja do que fiz”**
- **“afinal, não sei o que ele pensa sobre mim”.**

Enfim.....

Poderíamos nos alongar muito com essa questão. A ausência de feedback causa um mal extremo. Tanto na relação profissional como na relação familiar.

Entendo que algumas pessoas não se sentem muito á vontade para realizar feedback's e tem receio que possam causar mais mal do que bem.

Eu não tenho dúvida de que se a intenção é produtiva, ou seja, analisar em conjunto o desenvolvimento de um trabalho, isso será sempre bem vindo.

Há um cuidado nessa questão. Alguns líderes gostariam que o desenvolvimento do trabalho fosse realizado exatamente como ele (líder) faria. Ora, se quer fazer do seu jeito então faça sozinho. Se o trabalho está com outro profissional Você precisa respeitar a forma de cada um.

Não estou dizendo que não se possa contribuir e melhorar a forma de se fazer um determinado trabalho. Mas cuidado. Infelizmente alguns líderes têm por expectativa ter “clones” trabalhando com eles.

Respeito é fundamental. Lógico, sua experiência pode ajuda-los a ter uma visão mais global e estratégica. Mas cuidado. Tudo muda e nem sempre conseguimos acompanhar como gostaríamos. Precisamos aprender sempre. Até, e principalmente, com nossos subordinados.

2.3- A continuidade com o Feedforward

Afirmo sistematicamente que “a Avaliação de Desempenho começa quando termina” consignando que quando terminamos de preencher o questionário de avaliação estamos, apenas, iniciando o processo.

Após isso temos a fase do feedback quando esclarecemos os pontos da avaliação e passamos a elaborar o plano de ação.

Podemos fazer uma correlação entre esses termos da língua inglesa como:

- “Flashback” – uma visão de fatos passados / algo como o preenchimento do questionário de avaliação de desempenho.
- “Feedback” – um posicionamento atual / REORIENTAÇÃO
- “Feedforward” – Uma visão de futuro. “Podemos mudar o futuro, não o passado”! Pensar o futuro é construir um caminho de soluções.

Por isso ressaltamos que pensar o futuro é uma forma extremamente efetiva de implantar e consolidar o conceito e a prática do Desenvolvimento por meio do Feedforward. Por exemplo:

- O futuro nos remete á identificação de potencialidades.
- Deixamos de pensar em: “Você é assim” e começamos a pensar em: “Você pode e deve ser assim”.
- Começamos a olhar as potencialidades. Não podemos focar apenas as dificuldades. É uma enorme perda de oportunidade.
 - Percebam que é preciso muito mais esforço para melhorar uma área de incompetência do que evoluir de uma competência para a Excelência! (não podemos nas ações da Avaliação de Desempenho nos restringir apenas ao baixo desempenho / temos que otimizar os aspectos positivos – que todos tem).
- Podemos focar as soluções!

O Feedforward, portanto, ocupa lugar determinante para o resultado da ação de avaliação, feedback e de acompanhamento do desenvolvimento de nossas equipes. Faz parte de um processo como, por exemplo, demonstramos na figura a seguir, que tem a legenda de seus momentos:

1. **FEEDBACK** – Um posicionamento / reorientação / indicadores
2. **FEEDTROUGH** – *(Um condutor de ligação entre dois circuitos em lados opostos de uma placa de circuito impresso)* Que correlacionamos como a fase de troca de percepções, compromissos e cumplicidade.
3. **FEEDFORWARD** – É a visão de futuro / análise das potencialidades / definição do processo de monitoramento.

PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO em Gestão de Pessoas

por Bernardo Leite



Facebook.com/DicasDeFeedback

3.A Estratégia da Aplicação

3.1- Trabalhar a interdependência (a relação com os clientes internos)

A visão de processo nos reestabelece o real sentido dos negócios nas organizações. A cadeia de agregação de valor (Michel Porter) nos remete aos desafios da atualidade. Um termo empregado sistematicamente nas organizações como sinônimo de resultados é: “Entrega”. Isso quer dizer que os profissionais precisam “entregar” mais resultados. Mas para quem entregamos resultados nas organizações? (as nossas chefias não são, normalmente, o alvo do nosso trabalho). Evidentemente que entregamos para nossos clientes internos. Todos temos clientes, sejam internos ou externos. E eles dependem de nós (nós somos seus fornecedores) para dar prosseguimento ao processo de negócio.

É a somatória dessas entregas que gera o resultado final. Então, como temos contribuído para o resultado final da organização?

Não temos que nos perguntar o que devemos fazer e sim o porquê estamos fazendo isso e para que vai servir. Como vão utilizar a produção da nossa área. O que esperam das minhas ações.

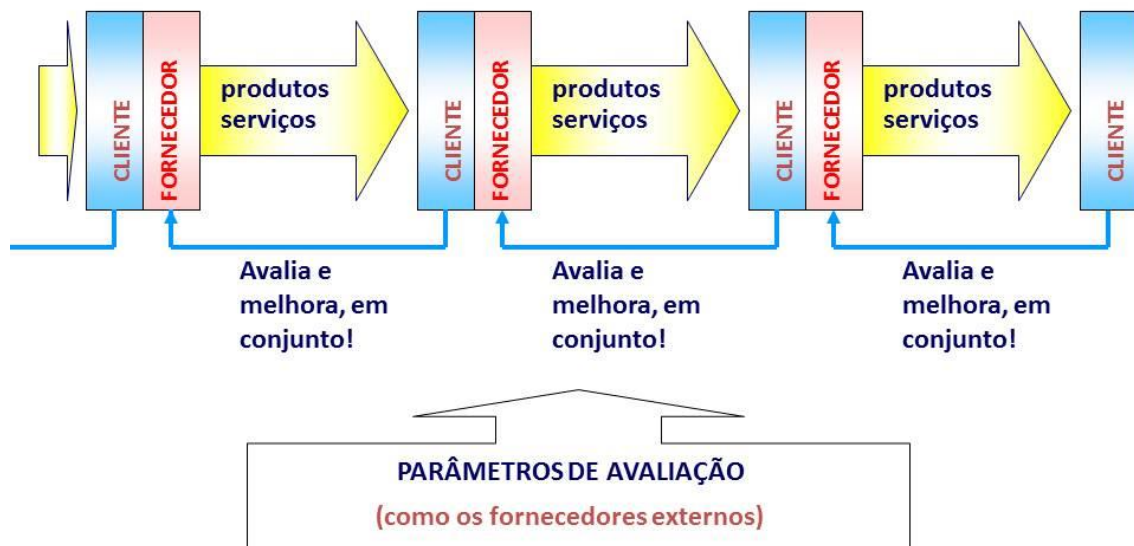
Para isso preciso pensar menos no que faço e mudar a questão de “PARA QUE FAÇO”?

Esse modelo nos convida a participar de uma “corrente” de atividades onde a qualidade final do processo é igual á qualidade do seu elo mais fraco. Então precisamos cuidar para que a corrente seja cada vez mais forte.

E se temos clientes internos é porque somos fornecedores internos. Mas também dependemos de outras áreas e essas são os nossos fornecedores. Então também somos clientes.

E, se pudermos seguir a lógica de mercado, poderemos melhorar os nossos resultados coletivos fazendo com que o meu cliente me informe quais são as suas maiores expectativas para que minha área possa atendê-lo melhor. E posso fazer o mesmo com meus fornecedores para que eles me atendam melhor. Em suma, a comunicação continua sendo o “motor” das soluções. Veja, a seguir, um quadro que ilustra esse raciocínio:

FLUXO SISTÊMICO DA RELAÇÃO INTERNA CLIENTE X FORNECEDOR



A somatória individual de resultados define a cadeia de agregação de valor e caminha para o resultado do próprio negócio.

Observação: Conheça, com detalhes, a metodologia de implantação da Cadeia de Clientes e Fornecedores Internos no livro: *Ciclo de Vida das Empresas (parte II)*, de Bernardo Leite Moreira

E, o mais importante: o combustível que alimenta esse processo chama-se COMUNICAÇÃO!

É essa a aplicação da comunicação que retorna o melhor resultado para a organização. Focada, objetiva, produtiva e eficaz.

A área de T&D deve focar, até prioritariamente, essa ação da comunicação.

3.2 – “Todo treinamento começa quando termina”! – A PRÁTICA

Utilizo sistematicamente esta frase que criei para explicitar a melhor estratégia para a aprendizagem. Estratégia que respeita os conceitos da Andragogia e reforça o elo entre os novos conceitos e as características pessoais de cada indivíduo.

Esta estratégia afirma: “Só se aprende fazendo”!

Costumo dar o exemplo a seguir:

“Quem me conhece sabe que sempre fui hiperativo (minha Mãe sem dúvida mereceu o Céu). Mas imagine uma criança no primário, portanto com 7 a 8 anos, dotado de uma energia latente fantástica (como são as crianças). Pois bem, no meu tempo ficávamos 4 horas em aula. Normalmente com uma professora severa que não deixava nenhum espaço para trocas ou brincadeiras, fazendo ditado. Já ouviram falar disso? Então, ao ouvir o sinal saíamos correndo carregando as nossas malas. Eu ia correndo para casa, entrava e deixava minha mala no sofá e me dirigia para a rua (brincar, jogar futebol, etc.). A minha Mãe, na porta, dizia: *“Primeiro o dever, depois o prazer”. Lição de casa!*

Incrível, isso é tortura! Como deixar uma criança tanto tempo parada e depois forçar a fazer “lição de casa”? Graças a Deus isso acabou!

Não, não acabou e se algo tão ruim permanece no tempo é porque tem uma boa razão para isso. A razão é exatamente essa: “Só se aprende fazendo”!

Você pode participar de cursos, palestras, leituras, workshops, etc, mas só depois que selecionar o que lhe interessa do que ouviu e adaptar às suas características pessoais é que realmente acontece a aprendizagem. Antes disso é só boa vontade. É a atitude da prática que estabelece o resultado final do processo de aprendizagem. É isso que precisamos priorizar em nossos processos de desenvolvimento. E, sempre que possível, facilitando e fomentando uma troca constante de informações, pois essa situação finaliza o que chamo de “estado da arte” do processo de aprendizagem. O “golden learning”! Isso se caracteriza pelos seguintes passos:

1. Buscar informação (curso, palestra, workshop, leituras, etc)
2. Prática (colocar os conceitos em prática adaptando às suas características pessoais – aprender fazendo)
3. Trocar informações (reunir-se com os pares para somatória de experiências e troca de informações – esta atividade tem sido extremamente efetiva, pois aprende-se muito com a experiência dos outros)
4. Obter feedback constantemente. Não há outra forma de monitorar o processo sem perder o objetivo.
5. Interatividade (propiciar ferramentas ou atividades que mantenham a interatividade entre as personagens desse processo. A consolidação da aprendizagem aumenta com o tempo e com a troca de informações. Mesmo os mais incrédulos costumam ser convertidos com esta estratégia)

3.3- A influencia da Cultura Organizacional

Prestem atenção: Nenhuma atividade ou ação para o processo de desenvolvimento nas organizações, por melhor que tenha sido realizada, será bem sucedida se não houver o comprometimento e apoio político da Cultura Organizacional.

E cultura organizacional não é uma pessoa ou um grupo de pessoas. A cultura extrapola a questão pessoal e passa a ser um sentimento indelével daquela comunidade. Normalmente não está escrita em nenhum manual e, muitas vezes, desconhecemos a origem, mas tem força, muita força.

A Cultura determina o comportamento organizacional. Não somos livres dentro de sistemas. Seguimos os costumes e a enorme pressão social da gestão. Salomon Asch com seus experimentos sobre pressão social descreve com propriedade essa força dentro dos grupos sociais. Se todos respondem de maneira errada uma pergunta óbvia é previsto, com 80% de probabilidade, que Vc também vai responder de forma errada, mesmo que saiba a resposta certa (Isso é dado de pesquisa. A sensação é mais ou menos esta: *“Caramba, tá todo mundo errado, mas é melhor acompanhar. Posso ser excluído do grupo”*).

A cultura organizacional tem tanta influencia que determina como funciona a gestão. Por vezes pretendemos fazer mudanças na organização e procuramos mudar os gestores. Na realidade eles são consequência. Temos que alterar os conceitos, valores e critérios de comportamento estabelecidos pela Cultura Organizacional. Isso pode estar em algum manual, mas muito frequentemente não está. São costumes, condicionamentos, valores, “folclore”.

Se na empresa a Cultura não valoriza a autonomia e a preocupação com a liderança ativa, e enviarmos um gestor para fazer um curso de liderança em alguma instituição externa é muito provável que ao retornar ele se perceberá completamente desafinado com o ambiente. Ele poderá optar em não levar em consideração nada do que viu no curso, ou poderá começar a pensar em sair da empresa.

Não se engane: Trabalho é cada vez mais relacionamento, realização e troca de informações (ou seja, comunicação focada)

3.4– A teoria da Conexão (e a Cibercultura)

Concluo este e-book com este tema porque ele é importante por sintetizar algumas afirmações feitas e para clarear a nova postura do desenvolvimento nas organizações e a própria educação como um todo.

Parece coisa de internet, não é? Realmente é a primeira lembrança da expressão. “Estamos conectados”

Mas é muitíssimo mais antiga que a internet, que a informática ou outra ciência. Conexão é uma palavra bem abrangente. Deriva do latim Connexio, isto é, o estado de estar ligado, em contato, em união, aliança, e, subtende uma relação lógica, com nexos, sentido, coerência, com algo ou alguém!

Esse é o enfoque da teoria. Tudo está conectado e nós, seres humanos, também somos frutos da conexão, tanto do espermatozoide com o óvulo como, muito antes disso, dos microrganismos por ocasião da formação do universo. A matéria e a energia são conexões. Tudo são conexões. Desde o funcionamento do cérebro, com suas sinapses, as ciências em geral, a economia com o novo enfoque da neuroeconomia, as relações pessoais, e a organização.

Conexão é a base de todos os resultados. E um dos componentes essenciais dessa formulação são as pessoas, sua comunicação e suas relações organizacionais.

Em primeiro lugar queremos enfatizar que o ótimo da unidade não garante o ótimo do resultado final do conjunto! É fator de sinergia ou da cadeia de agregação de valor. Temos que pensar o coletivo. Temos que viver o coletivo!

Então o primeiro ponto a se destacar é de que o resultado não está em nossas mãos, mas na mão de quem recebe a nossa agregação de valor (a entrega). Portanto não temos resultados, nossos clientes é que o tem. Clientes externos ou internos.

Dependemos deles para o resultado.

O segundo ponto nos remete à questão da tecnologia da comunicação. Hoje podemos nos comunicar com extrema facilidade. Por telefone, e-mail's, celulares, Skype, whatsApp, e etc. Em suma, temos uma enorme facilidade para comunicar, mas nos afastamos das pessoas. Conectamo-nos apenas remotamente! Dessa forma, por vezes, nos escondemos atrás da tecnologia gerando dificuldades excepcionais de compreensão. Evidente que essa situação acarreta, para os negócios e para o próprio relacionamento interpessoal (outro tipo importante de conexão), um ônus fantástico de custos desnecessários, de desagregação de valores e objetivos e, inevitavelmente perdas em todos os sentidos.

Um terceiro ponto de destaque refere-se ao posicionamento das áreas dentro das empresas. Uma questão notória refere-se ao fato de que nenhuma área, sozinha, pode dar resultados. Tenho que vender, mas tenho que fabricar e tenho que entregar e tenho que controlar e etc, etc, etc.

E, por mais que isso pareça óbvio, a realidade das empresas não o reconhece. É impressionante o desconhecimento interno em relação às outras áreas do negócio. Algumas fundamentais para o nosso próprio resultado particular. Por vezes não

sabemos o que, aquele profissional, do outro lado do corredor faz. Qual sua contribuição e importância?

Neste ponto retomo aquele conto indiano dos seis sábios cegos que procuram identificar o elefante pelo tato. Cada um dos sábios identifica uma parte e o reconhece como tal. Para uns é um tronco (perna), para outro uma cobra (tromba), para outro uma parede e todos, sem exceção, tem razão. Mas somente o conjunto deles poderá reconhecer a verdadeira realidade.

Há mudanças significativas em curso, tanto na tecnologia como no próprio ser humano que exige novos posicionamentos e estratégias para o desenvolvimento.

Isso envolve, inclusive, as universidades em geral. Mesmo as mais famosas e renomadas deverão sofrer fortes mudanças ou perderão seu posicionamento.

Aproveito para reforçar outro aspecto desse caminho: O “Ciberespaço”: da obra de Pierre Lévy que destaca o sinal dos novos tempos.

O ciberespaço é a transformação da relação nas comunidades (como é também a organização empresarial).

O ciberespaço é consequência dessa mutação que ocorre nas comunicações em geral, notadamente por conta da tecnologia de comunicação provocando novos espaços de socialização, de inclusão, de trocas e de desenvolvimento do que Pierre Lévy chama de Inteligência Coletiva.

Na esteira da Gestão do Conhecimento, a Inteligência Coletiva prioriza a troca de informações, modificando o fluxo da pedagogia. O professor deixa de ser o fornecedor do conhecimento e assume o papel de incentivador da troca, da interação e, conseqüentemente, a ação em grupos pequenos. E, para isso, a interatividade será determinante, pessoal ou digital.

A utilização dos recursos da tecnologia de comunicação, via internet, vídeo conferências, e-learning, tablet's, smartphones e outros meios deverão se tornar o padrão, rapidamente.

As universidades deverão acompanhar. Grandes classes podem ser interessantes para o resultado financeiro do negócio, mas passará a ser contraproducente quanto aos resultados de aprendizagem e desenvolvimento (de certa forma já é!).

Mas temos um grande desafio em RH e na própria área de T&D: *não perder a relação humana*. Por mais que a tecnologia possa nos facilitar a relação e troca (e para isso a tecnologia é imprescindível), não podemos perder a proximidade e contato. Temos que zelar pela relação pessoal, pela emoção, pela humanidade nas relações.

A área de T&D precisa aproximar-se cada vez mais dessa nova realidade para assumir o seu indispensável papel estratégico nos negócios.

Como iniciei o e-book volto a afirmar: a área de T&D tem por missão viabilizar os resultados do negócio. Tem que mudar!

Agradeço a atenção e estou aberto à troca de impressões e posicionamentos.

Sempre é fator de crescimento: bernardo@bernardoleite.com.br