

O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?¹

Os dados mostram...

Uma boa gestão de pessoas pode contribuir significativamente para o desempenho da empresa. Se uma organização trata seus empregados de uma forma que eles percebam como justa e ética, então, mantida todas as outras coisas constantes, ela tem menos rotatividade de pessoal que outras organizações que tratam mal seu pessoal.

A literatura é rica de estudos que mostram que o modo como as pessoas são gerenciadas pode trazer benefícios organizacionais que vão além da redução de custo e eficiência. Gestão de pessoas contribui para a “criação de valor”. Muitas das formas tradicionais de vantagem competitiva são facilmente imitadas pela concorrência. Organizações devem procurar vantagem competitiva que são raras e difíceis de imitar. Dessa forma, uma gestão de pessoas efetiva pode dar essa vantagem para a organização.

Se a gestão de pessoas vai contribuir para o desempenho da empresa, então precisa existir um alinhamento adequado entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Os empregados estarão em uma posição melhor para conseguir os resultados quando tiverem uma ideia clara do que a organização quer, portanto comunicação e desenvolvimento constantes são aspectos cruciais da gestão de pessoas.

Colocado de uma outra forma, os empregados são pessoas que não são simplesmente recursos - como capital, equipamento ou matéria prima. Por causa dos seus sentimentos, necessidades e aspirações, o trabalho deles determina a qualidade de suas vidas. Isto significa que o modo como o gerente lida com as pessoas, pode ter consequências muito mais amplas, isso o gerente deve levar em conta.

Como fazer?

Gestão de pessoas é a parte mais difícil do trabalho gerencial.

O gerente é exigido a liderar, motivar, treinar, inspirar e encorajar. Por outro lado, é responsável pela contratação, demissão, disciplina e avaliação. Essas funções parecem contraditórias, mas o gerente bem sucedido consegue integrar tanto o lado positivo como negativo dessa tarefa para criar um time produtivo e positivo.

Um dos resultados críticos que um gerente tem ao lidar com pessoas é ter as habilidades para conseguir o melhor delas. Revelar o potencial das pessoas é chave para o sucesso do negócio.

A primeira tarefa é começar contratando as pessoas certas. Preencher as posições da empresa com o melhor talento disponível que preencha as necessidades da empresa é fundamental.

Conseguir o máximo das pessoas significa proporcionar as pessoas a orientação, o treinamento e desenvolvimento adequados. Da mesma forma, é preciso que os empregados sejam envolvidos como parceiros de negócio, isto resultará no sentimento de propriedade e comprometimento sobre o que acontece na organização.

O empregado na realização de suas atividades, as vezes, como resposta a forma como é liderado, o ambiente ou sua característica pessoal, pode agir inadequadamente e seu

¹ Texto elaborado pelo Prof. Gilberto Shinyashiki para evento da SOCICANA em Dez. 2015.

comportamento pode comprometer o sucesso do negócio. Quando um comportamento problema for identificado, o empregado deve prontamente ser abordado. Converse sobre como o comportamento se manifesta, o efeito que esse comportamento está tendo na organização, e em seguida levante, junto com o empregado, alternativas para o comportamento atual. Para facilitar, converse admitindo sua responsabilidade pelo comportamento inadequado.

Explicitado um plano de ação de melhoria, acompanhe e apoie a mudança. Em caso positivo, reconheça. Se a mudança não ocorrer alguma medida disciplinar deve ser tomada, um comportamento tóxico pode rapidamente afetar a dinâmica do grupo se não for resolvido rápida e eficientemente.

Quando avaliar o pessoal, o gerente deve ter algumas coisas em mente. Um, o pessoal tem os recursos necessários para ter um bom desempenho? Os empregados não podem ser responsabilizados pelas ineficiências da organização. Dois, cada pessoa tem clareza do seu papel e dos resultados que são esperados? Clarifique as responsabilidades e objetivos, deixar claro, desde o início, suas expectativas de desempenho de cada empregado é essencial para um bom desempenho. Isso ajuda a criar um sentimento de justiça nas decisões.

Tenha tempo para ouvir seu pessoal e isto não é e isto não somente deixar sua porta aberta para eles procurarem. Eles tem preocupações legítimas e você deve estar disposto a ouvi-las. Mas ouvir deve ir mais longe, você deve estar disposto agir sobre essas preocupações. Procurar feedback pro ativamente e agir sobre os assuntos antes que possam se tornar problemas é o que grandes gerentes fazem.

Finalmente, celebre e reconheça o sucesso do sua equipe, isso energiza e aumenta a crença que o grupo é capaz de realizar.

Dicas

Caso você seja um gerente que deseja ter sucesso na sua carreira, você pode achar úteis as dicas:

1. Você sempre estará trabalhando com pessoas, independente da sua posição ou nível na hierarquia.
2. O gerente não pode ser demasiadamente gentil ou amigo dos empregados porque não tem como evitar a responsabilidade do negócio e isso significa tomar decisões difíceis sobre pessoas. Entretanto o gerente necessita encontrar um ponto de equilíbrio entre as necessidades do negócio e as necessidades dos empregados. Colocar na frente somente as necessidades de um em detrimento do outro é a receita para o fracasso. Aceite que a gerencia é intrinsecamente um trabalho complexo e difícil. Não gaste seu precioso tempo e energia mental desejando que não fosse. Reconheça que frustração e situações difíceis fazem parte do universo da gerencia.
3. Empregados insatisfeitos ou infelizes contribuem para o insucesso das organizações.
4. Satisfação do empregado pode ser atingida somente com a criação e manutenção de um ambiente de trabalho motivador. Motivação é intrínseca - vem de dentro das pessoas. Empregados, hoje em dia, são melhores informados do que nunca. Empregados querem mais satisfação do seu trabalho. Empregados querem fazer seu trabalho quando eles gostam do que estão fazendo.

5. O gerente que é muito rápido em dar solução para os problemas está muito concentrado na sua própria satisfação de ser visto como competente. Empregados sentem mais valorizados pelo gerente que pede suas sugestões para a solução dos problemas e ao mesmo tempo, o gerente desenvolve no empregado a competência em solução de problemas e auto confiança.
6. Pessoas tem pontos fortes e fracos. É fácil desmotivar as pessoas é ficar forçando seus pontos fracos. Ao contrario, empregados podem ficar motivados a fazer seu melhor todos os dias, quando suas forças são reconhecidas e utilizadas a favor da organização.
7. O objetivo de todo o gerente deve ser criar um ambiente motivador – um que inspire cada empregado a fazer o melhor cada dia, especialmente quando o gerente não está por perto. Nesse papel, o gerente atua como um facilitador, treinador, incentivador. Assim como, os gerentes, claramente, entendem a responsabilidade de prepara-lo para as constantes mudanças que ocorrem nas organizações.
8. Humor no trabalho ajuda a criar um ambiente favorável. Um bom senso de humor, tanto do gerente como dos empregados, é vital para tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.
9. Procure ser coerente na forma como você trata os empregados. Se o empregado percebe diferença na forma como é tratado, ele pode não só perder a confiança como o respeito pelo líder.
10. Estratégias, sistemas de informações e processos são ferramentas para ajudar as pessoas a desempenhar melhor seu trabalho. O gerente deve ter não só a compreensão dessas ferramentas, mas também seu impacto nas pessoas. Caso contrário, as ferramentas não serão efetiva e eficientemente utilizadas para ajudar a organização a atingir seus objetivos.
11. A filosofia “ficar quieto e deixar o tempo resolver” nem sempre funciona nas organizações. Problemas de pessoal não costumam ser resolvido dessa forma. Enfrentar é a forma de identificar e resolver estes problemas. Caso contrario, tais problemas vão persistir com consequências imprevisíveis.
12. Não existe substituto para uma conversa franca, direta e frequente com as pessoas quando é chegada a hora de resolver problemas organizacional efetivamente. Confiar em mensagens indiretas ou não verbais não irá resolver.
13. É importante praticar o que se fala. Exageradamente, se você não tem preocupação com custo, você não pode realisticamente esperar que seus empregados tenham. Com líder, suas ações falam mais alto que as palavras – estabelecendo o padrão (exemplo) para o tratamento de todos na organização.
14. Evite as avaliações de desempenho com vieses que recompensam “amigos” e punem os “inimigos”. Essa pratica danosa promove conflito, divide as pessoas e cria sentimento de injustiça entre os empregados. No curto prazo, essa pratica vai agradar seus colegas leais, mas no longo prazo vai afetar a lealdade e comprometimento de todos os empregados.
15. Gerente orientados para pessoas são aqueles que investem tempo aperfeiçoando suas habilidades de relações interpessoais e melhorando seu autoconhecimento. Eles percebem que se não aprenderem a lidar bem pessoas, sua carreira gerencial será prejudicada. Eles entendem também que o seu legado como líder será definido pelas pessoas que eles deixam na organização.

16. Um bom conselho que pode ser dado para um gerente interessado em manter um relacionamento de trabalho produtivo é sempre ouvir seus empregados. Não significa ouvir somente aquelas pessoas que querem te agradar. Comprometimento com a verdade é essencial. Implica em ouvir tanto as verdades agradáveis como as desagradáveis.
17. Assuma sua parte. Gerenciar é a responsabilidade pelo desempenho de um grupo de pessoas, para o bem e para o mal. É comum, o gerente atribuir o sucesso ao seu próprio desempenho e o fracasso ao desempenho dos empregados (lembra da piada sobre técnico de futebol: *"eu ganhei, nos empatamos e eles perderam"*). Quando o gerente não assume sua parte, ele falha na gestão de pessoas. Quando o gerente assume sua parte, ele é capaz de ganhar o respeito e confiança necessárias para gerenciar pessoas. Entretanto isso não significa ser tolerante com baixo desempenho.
18. Dê ao pessoal o crédito pelo sucesso organizacional, permita que os empregados sintam-se protagonista do espetáculo".
19. Um bom gestor de pessoas é um bom comunicador. A melhor forma de garantir que uma meta será realizada é garantir que todos saibam exatamente o que estão fazendo e porque estão fazendo. Não seja vago nas suas expectativas, dê a seus empregados tarefas claras com prazos claros, não deixe espaço na mal entendidos. Inclua feedback regular como parte da sua estratégia de comunicação, dar feedbacks regular e oportunos, tanto positivo como negativo, irão ajuda-los a aprender e melhorar.
20. Encontre tempo para comunicar constantemente com as pessoas sobre o que está acontecendo na organização e na sua loja, não só quando você tem coisas negativas para falar, mas também para reconhecer e celebrar. Substitua intimidação por inspiração.

Em resumo, criar um ambiente motivador e justo é um desafio incrível para o gerente. Sabemos que a motivação leva a um desempenho superior no trabalho e sabemos também que gerenciar pessoas é uma arte. Ela vem com a criatividade, intuição, experiência, auto conhecimento e uma convicção que as pessoas são do bem.

KPIS - KEY PERFORMANCE INDICATORS

O que é?

KPI é uma ferramenta pela qual as empresas medem o sucesso de seu negócio ou departamento. Os indicadores são claramente definidos e devem ser mensuráveis para identificar mudanças nos resultados. O acompanhamento dessas medidas, permite a empresa dizer quais áreas da organização está desempenhando bem e qual não está. Os resultados permitem ajustar as praticas de negócio as necessidades do mercado e dos stakeholders. Gerentes utilizam KPIs para definir e medir desempenho em variáveis que são “chave” para o sucesso da empresa e é um modo fácil de comunicar o desempenho para todos do nível operacional ao nível estratégico.

como definir?

1. Identifique as áreas da empresa que são mensuráveis, específicas e instrumentais para o sucesso da empresa. Quanto mais fácil for melhor. Pode incluir atividades de corte da safra ou volume de produção.
2. Escolha um padrão de desempenho para cada KPI que vai ser acompanhado. Escolha funções que podem ser constantemente monitoradas em um período de tempo. Para uma propriedade agrícola, pode custo de produção.
3. Escolha uma métrica, isto é, uma medida numérica em relação a equação para cada KPI. Isto é um benchmark sobre o qual você vai basear seu desempenho. Por exemplo, se você estiver medindo produção, selecione um fator como volume ou quantidade de ATR.
4. Selecione uma meta para cada KPI. Este é um objetivo que você vai atingir. Pode ser baseado nos dados históricos e pode incluir uma comparação com um período prévio ou pode se baseado em números necessários para atingir o ponto de equilíbrio ou numero da concorrência ou padrão da indústria.. Por exemplo, você pode escolher monitorar o aumento do custo de insumo. Uma meta pode ser um “incremento de 5%”, isso irá direcionar a empresa para um objetivo comum e aumento a probabilidade de sucesso.

como escrever?

Escrever KPIs pode ajudar o gerente e empregados a ver o que ainda precisa ser feito e motivá-los a realizar estes objetivos. O processo de escrever KPIs não é difícil.

1.1.1. Instruções

1. Escreva KPIs sucintos, individuais. Cada KPI deve corresponder a uma certa categoria, departamento ou projeto. Por exemplo, um KPI pode ser escrito visando volume de produção, enquanto outro pode estar direcionado a custos.
2. Comece o KPI com um cabeçalho definindo a finalidade do KPI. Mantenha-o breve mas tão específico possível. Uma ou duas frases é suficiente. Por exemplo, um KPI para resultado financeiro pode ter escrito no cabeçalho “Aumentar produtividade”.
3. Liste a finalidade do KPI. É importante para o gerente como para a equipe saberem porque eles devem se esforçar para atingir um objetivo específico ou porque esse desempenho precisa ser medido. Explique brevemente como atingir o objetivo será benéfico.
4. Especifique como o KPI será mensurado, inclua a frequência das medidas com o período de tempo que ira ocorrer. Por exemplo, se você estiver escrevendo um KPI

relacionado a produtividade, você pode implementar uma manter registro de todos os custos envolvidos na safra.

5. Estabeleça uma meta. Determine que a meta seja quantificável e mensurável. Deve proporcionar o resultado desejado, tal como uma certa porcentagem dentro de um específico período de tempo.

Dicas e cuidados

Quantifique seu KPI, adicionando fatores específicos e mensuráveis, tipo “aumento do volume de produtividade em 10% na próxima safra”.

Escolhe poucos KPIs críticos que sua área pode se concentrar ao invés de muitos que será difícil para acompanhar e correlacionar com outros.

INDICADOR DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DO GRUPO

O desempenho de uma unidade de trabalho (UT) pode ser acompanhada através do uso de indicador de desempenho (ID). Indicador de Desempenho é uma medida dos outputs chaves de uma UT em relação aos seus inputs mais críticos. Outputs consistem de qualquer produto ou serviço que uma UT produz e é, tipicamente, medido em termos de clientes servidos, unidades produzidas e outros elementos apropriados. Inputs consistem em qualquer coisa que a UT consome ao criar seus serviços e produtos e tipicamente são categorizados em componentes como o trabalho, material, dinheiro e energia. Os IDs são medidas que vinculam os objetivos da UT à realização atual de forma direta.

Criando IDs : Passos preliminares

Primeiro, o grupo de trabalho faz uma análise da missão, objetivos e metas da unidade. Tipicamente, o grupo usa uma técnica de comunicação estruturada/ tomada de decisão, possibilitando que os membros do grupo identifiquem, consensualmente, a missão fundamental da unidade.

O grupo transcreve a missão em uma declaração escrita e a usa para identificar os objetivos e clientes da unidade de trabalho. Os membros então analisam a unidade de trabalho na perspectiva dos clientes. Isto representa os outputs chaves da unidade, aqueles produtos e serviços com maior impacto na satisfação das expectativas dos clientes. Medidas desses produtos devem fazer parte do sistema de ID da unidade.

O grupo revisa, também, os processos funcionais da unidade que são as operações da UT que transformam inputs em outputs. Este exame expõe os procedimentos importantes para o processo de transformação e os inputs essenciais para a criação dos produtos e serviços da unidade.

Ao final desses passos, o grupo revisou, sistematicamente, a finalidade, produtos e processos da unidade e desenvolveu uma compreensão compartilhada das áreas e atividades críticas do desempenho da unidade. Esta análise estimula os membros a considerarem não só o que a unidades faz atualmente, mas também o que ela devia estar fazendo.

Os Índices

Os IDs são razões dos outputs com os inputs. A unidade inicialmente cria uma lista exaustiva de medidas de outputs e então seleciona as medidas potenciais mais promissoras. A seleção é baseada na

- 1) centralidade e importância da medida;
- 2) o custo e esforço gasto para conseguir a medida;
- 3) o tempo do ciclo da medida (i.e., o tempo necessário para ocorrer uma mudança que irá ser registrada);
- 4) sua sensibilidade a pequenas mudanças e
- 5) sua subjetividade relativa.

Da mesma forma, a unidade, cuidadosamente, gera, avalia e seleciona as medidas de inputs. O foco deve ser feito naqueles inputs que estão associados aos outputs escolhidos para serem acompanhados. Medidas usuais de inputs incluem, horas trabalhadas, folha, uso de matéria prima, energia consumida e etc.

Desde que uma pequena unidade de trabalho tem inúmeros produtos e clientes, um único ID é normalmente insuficiente. Por outro lado, uma tentativa de acompanhar todos os IDs potencialmente relevantes, podem gerar uma sobrecarga de informações. Alguns pesquisadores sugerem que se desenvolva famílias de IDs (um grupo de medidas relacionadas mas separadas) para 20% dos produtos e serviços da unidade que respondam por 80% do sucesso da unidade.

FEEDBACK

Exercício de Auto avaliação

Para cada uma das perguntas abaixo, selecione a resposta que melhor descreve seu modo de delegar tarefas aos subordinados. Lembre-se de responder como você *tem* se comportado e não como você pensa que *deveria* se comportar.

Quando eu dou feedback para uma outra pessoa:

	Usualmente	Algumas vezes	Raramente
1. Eu foco meus comentários em comportamentos específicos e relacionados com o trabalho.			
2. Eu mantenho meus comentários descritivos ao invés de avaliativos			
3. Eu prefiro guardar comentários para que eles possam ser apresentados e discutidos em detalhes durante a avaliação de desempenho anual.			
4. Eu procuro garantir que o meu feedback seja claramente entendido.			
5. Eu complemento as críticas com sugestões sobre o que as pessoas podem fazer para melhorar.			
6. Eu escolho o feedback que reflete o desempenho passado da pessoa e seu potencial de melhora no futuro.			

Tabulação

Para as questões 1,2, 4, 5 e 6, dê-se três pontos para "Usualmente", 2 pontos para "Algumas Vezes" e 1 ponto para "Raramente".

Para as questões 3, dê-se três pontos para "Raramente", 2 pontos para "Algumas Vezes" e 1 ponto para "Usualmente".

Interpretação

Somme todos os seus pontos. Um escore de 16 ou mais pontos indica uma excelente competência em proporcionar feedback. Um escore de 13 a 15 pontos sugere alguma deficiência em proporcionar feedback. Escores abaixo de 13 sugerem um espaço considerável para melhoria.

Dar e Receber Feedback

Quase todos os aspectos da comunicação de um grupo envolvem feedback.

Um grupo onde os dois processos são poucos usados, as relações tendem a ser impessoal. As pessoas parecem ter uma carapaça em torno delas, exibindo comportamentos rígidos e aversão a assumir riscos, ficando retraídas e observando mais que participando. É encontrada com frequência em organização burocrática

Solicitar feedback e não dar feedback indica pouco desejo em se expor. Nesse caso, as pessoas procuram saber a posição dos outros antes de comprometer-se, o que em longo prazo, acaba levando as pessoas a se irritarem ou se retraírem, gerando sentimentos de desconfiança, reserva, ansiedade e hostilidade.

Dar feedback e não receber feedback. As pessoas que adotam este estilo podem ser percebidas como egocêntricas, com exagerada confiança nas próprias opiniões e valorizando sua autoridade, além de insensível ao feedback que os outros lhe fornecem. Levando os outros a desenvolverem sentimentos de insegurança, hostilidade e defensividade com relação à pessoa.

Uso amplo dos dois processos faz com que o comportamento da pessoa seja claro e aberto para o grupo, provocando menos erros de interpretação por parte dos outros. Gerando expectativas de maior produtividade, através da redução de conjecturas sobre o que a pessoa está tentando fazer ou comunicar.

Benefícios de dar feedback

Dar feedback claro e conciso beneficia todos os membros do grupo. Como por exemplo:

Feedback reduz incerteza

Todos os membros do grupo precisam saber como estão indo. Raramente eles perguntam, mas sempre querem saber se seu desempenho está bom.

Feedback resolve problemas

Se existe um problema de desempenho, um feedback dado logo no início pode frequentemente resolvê-lo antes que o problema cresça e crie uma situação que exige ação extrema.

Feedback pode criar clima de confiança

Clima de confiança significa estar confortável na interação com os outros. É possível prever os comportamento dos outros se eles forem honestos durante todo o tempo. Compartilhando informações, você pode reduzir as suspeitas e medos entre os membros do grupo. Os membros do grupo sabem o que esperar, apreciam a previsibilidade, e são menos defensivos e mostram mais respeito.

Feedback pode fortalecer as relações

A habilidade de se comunicar abertamente leva a um maior comprometimento com a relação.

Feedback melhora a qualidade do trabalho

Os membros do grupo não podem melhorar a qualidade do seu trabalho se eles não tem uma compreensão clara do que se espera deles. Além disso, feedback positivo dado para um bom desempenho cria incentivos para uma melhoria da qualidade do trabalho.

Dando feedback para os outros

Dar feedback é um processo verbal e não verbal no qual você compartilha seus sentimentos e percepção sobre o comportamento e ações de outros membros do grupo.

O processo de dar e receber feedback é um das maneiras mais importante de aprender novos comportamentos e determinar o impacto de seu comportamento sobre os outros. A seguir, algumas dicas sobre como dar feedback:

Feedback deve ser específico

É importante que exemplos claros do comportamento ou desempenho do outro seja discutido. Quanto mais claro você for na descrição do comportamento, mais a outra pessoa vai entendê-lo. Referir-se a **condutas específicas**. Não generalizar sobre as pessoas ou a sua personalidade.

Ex.: Conflito por demora no fluxo da produção:

OK: "Queremos que nos enviem o material pelo menos 24 horas antes do momento de processamento em nossa seção. O último estava chegando com duas a três horas de antecedência".

Não-OK: "Vocês são uns irresponsáveis. Nos mandam tudo em cima da hora. São incapazes de coordenar o processo".

Seja descritivo e não avaliativo no feedback

Isto significa que deve descrever o comportamento em termos observáveis no lugar de usar palavras que possam parecer um julgamento. Referir-se ao comportamento observável significa lidar na esfera dos fatos. Usar etiquetas avaliadoras leva o feedback para um campo emocional e lida com opiniões. Misturar fatos e opinião frequentemente criam barreiras na comunicação.

Forneça logo o feedback

Feedback é mais eficiente quanto é dado logo após o desempenho ou o comportamento ocorrer. Oportuno significa também dado reservadamente e quando existe tempo para discussão.

Feedback deve ser regular

Um bom feedback deve ser uma experiência regular no relacionamento das pessoas. Se dar um feedback se torna uma rotina na comunicação do grupo, feedback irá melhorar substancialmente a efetividade do grupo.

O modo como as pessoas dar feedback pode ser influenciado pelos valores e filosofias pessoais sobre relacionamentos com outros e sobre pessoas em geral.

Recebendo feedback dos outros

Deve existir uma reciprocidade no feedback. Se os membros do grupo podem dá-lo, eles devem ser capazes de recebê-lo. Quando solicitar feedback, essas dicas podem ser úteis:

Obtenha tanta informação quanto possível

Mais específico o feedback, mais útil ele é. Seja a solicitação formal ou informal, tenha certeza que as questões são específicas. Algumas vezes os membros do grupo são vagos ou genéricos. Se isto ocorrer, a pessoa solicitando o feedback deve explorar os detalhes para tornar a informação útil. SE o resultado esperado do feedback e fazer mudanças, ele deve ser específico de forma que você saiba o que mudar.

Não se torne defensivo

Uma das tendências que ocorre ao receber um feedback é se tornar defensivo. É importante ouvir o que está sendo comunicado e evitar o esquema do "sim, mas, mas..." Frequentemente desejamos negar o feedback e fornecer refutação. Para o feedback ser útil, deve-se evitar respostas defensivas.

Utilize o feedback que você solicitou

O feedback que recebemos dos outros é usualmente válido. Feedback deve ser bem vindo. É importante estudá-lo e utilizá-lo para fazer mudanças se você julgar necessário. Nem todos os comentários do feedback devem ser aceitos sem uma reflexão das informações e da pessoa que está dando o feedback.

Avaliação - feedback

O teste abaixo está baseado no material discutido.

Faça um x na resposta certa

1. Gerentes deveriam evitar dar feedback negativo ao subordinado	Falso	Verdade
2. Feedback informa as pessoas como elas estão progredindo em relação aos seus objetivos.	Falso	Verdade
3. Feedback negativo objetivo tende a ser mais aceito que o feedback negativo subjetivo.	Falso	Verdade
4. Feedback específico é mais efetivo que o feedback generalizado.	Falso	Verdade
5. Feedback efetivo evita crítica a personalidade da pessoa ou estilo pessoal.	Falso	Verdade
6. Demora entre o comportamento indesejado do subordinado e o feedback sobre o comportamento deve ser evitado.	Falso	Verdade