

GESTÃO DE DESEMPENHO

Definição de expectativas,
acompanhamento e
feedback

FICHA TÉCNICA

Elemento	Identificação
Título	Gestão de Desempenho
Subtítulo	Definição de expectativas, acompanhamento e feedback
Elaboração	Lorena S. Ricardo
Produção institucional	Venator
Ano / versão do material	2026 / Versão 2.0
Natureza	Material didático-instrucional para formação profissional em desenvolvimento de lideranças e gestão de pessoas.
Área de aplicação	Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Lideranças; Gestão Organizacional.
Público-alvo	Líderes, gestores, profissionais de RH/Gestão de Pessoas e responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento de equipes.
Finalidade	Apoiar líderes na definição de expectativas e critérios, no acompanhamento do desempenho e na condução de feedbacks e intervenções de gestão.
Produto técnico associado	Ferramentas de Apoio à Gestão do Desempenho — Versão 2.0.
Palavras-chave	gestão do desempenho; feedback; desenvolvimento de lideranças; critérios de desempenho; acompanhamento.

RESPONSÁVEL TÉCNICA

Lorena S. Ricardo é Mestre e Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Especialista em Gestão de Pessoas (PUC Minas) e em Gestão do Comportamento Organizacional (OBM) pelo IContinuum, com certificação em Gestão da Qualidade e Processos pela Fundação Getulio Vargas (FGV).

FORMA RECOMENDADA DE CITAÇÃO

RICARDO, Lorena S. *Gestão de desempenho: definição de expectativas, acompanhamento e feedback*. Linhares, ES: Venator, 2026. Versão 2.0. Disponível em: <https://venatorassessoria.com.br/materiais-e-recursos/>. Acesso em: [indicar a data de acesso]

Integração do produto. Este material integra o Módulo Gestão de Desempenho: Definição de expectativas, acompanhamento e feedback e foi desenvolvido para apoiar a aplicação das Ferramentas de Apoio à Gestão do Desempenho.

Sumário

APRESENTAÇÃO	6
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	7
1 GESTÃO DO DESEMPENHO NA PRÁTICA.....	7
1.1 O papel da liderança na gestão do desempenho	7
1.2 O que é desempenho	8
1.3 Comportamentos, resultados e indicadores	8
1.4 O ciclo da gestão do desempenho	9
2 DEFINIÇÃO DE EXPECTATIVAS E CRITÉRIOS DE DESEMPENHO	10
2.1 O princípio da clareza	10
2.2 Como definir comportamentos observáveis	10
2.3 Como definir critérios de desempenho.....	10
2.4 Como comunicar expectativas	11
2.5 Checklist de alinhamento inicial.....	11
2.6 Erros comuns na definição de expectativas	12
3 ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO	12
3.1 O que acompanhar	12
3.2 Como acompanhar	13
3.3 Frequência dos acompanhamentos	14
3.4 Acompanhamento baseado em evidências	14

3.5 Reuniões individuais de acompanhamento	15
3.6 Identificação precoce de desvios	15
4. FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO.....	16
4.1 O que é feedback.....	16
4.2 Por que fornecer feedback.....	16
4.3 O desempenho e o contexto de trabalho	17
4.4 Diagnóstico antes da intervenção	18
4.5 Características de um feedback efetivo	18
4.6 Erros comuns na utilização de feedback	19
4.7 Progressividade das intervenções	19
5 FEEDBACK POSITIVO	23
5.1 O que é feedback positivo.....	23
5.2 Por que utilizar feedback positivo	24
5.3 O que pode ser reconhecido	24
5.4 Quando fornecer feedback positivo.....	24
5.5 Como fornecer feedback positivo	25
5.6 Reconhecimento individual e reconhecimento coletivo.....	26
5.7 Outras formas de reconhecimento	26
5.8 Erros comuns no feedback positivo	27
6 FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO	27

6.1 O que é feedback de desenvolvimento	28
6.2 Por que utilizar feedback de desenvolvimento	28
6.3 O que pode ser desenvolvido	28
6.4 Quando fornecer feedback de desenvolvimento.....	29
6.5 Como fornecer feedback de desenvolvimento	29
6.6 Desenvolvimento individual e desenvolvimento coletivo	30
6.7 Planos de desenvolvimento	31
6.8 Outras estratégias de desenvolvimento	32
6.9 Erros comuns no feedback de desenvolvimento	32
7 FEEDBACK CORRETIVO	33
7.1 O que é feedback corretivo	33
7.2 Por que utilizar feedback corretivo	33
7.3 O que pode demandar correção	33
7.4 Quando fornecer feedback corretivo	34
7.5 Como fornecer feedback corretivo	34
7.6 Correção individual e correção coletiva	35
7.7 Outras estratégias corretivas	36
7.8 Erros comuns no feedback corretivo	36
8 INTERVENÇÕES FORMAIS DE GESTÃO E MEDIDAS DISCIPLINARES	37
8.1 O que são intervenções formais de gestão	37

8.2 Quando considerar uma intervenção formal	37
8.3 Como formalizar orientações e expectativas	38
8.4 Registro e documentação.....	38
8.5 Medidas disciplinares	39
8.6 Critérios para progressão das intervenções.....	39
8.7 Erros comuns na utilização de intervenções formais.....	40
9 CONVERSAS DIFÍCEIS E GESTÃO DE REAÇÕES	40
9.1 Por que algumas conversas são difíceis	40
9.2 Preparando-se para uma conversa difícil.....	41
9.3 Durante a conversa	41
9.4 Lidando com diferentes reações	41
9.5 Quando não há concordância	42
9.6 Após a conversa.....	42
9.7 Erros comuns em conversas difíceis.....	43
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	45
Nota sobre a fundamentação.....	45
Declaração de uso de Inteligência Artificial	45
APÊNDICES.....	46
APÊNDICE A – FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DO DESEMPENHO	46

A.1 Construção de Expectativas e Critérios de Desempenho	46
A.2 Checklist de Alinhamento Inicial	49
A.3 Registro de Acompanhamento de Desempenho	49
A.4 Roteiro de Feedback Positivo.....	50
A.5 Roteiro de Feedback de Desenvolvimento	50
A.6 Plano de Desenvolvimento	51
A.7 Roteiro de Feedback Corretivo	51
A.8 Registro de Intervenção Formal de Gestão	52
A.9 Preparação para Conversas Difíceis	52
A.10 Checklist para Implantação da Gestão do Desempenho	52
A.11 Fluxo Simplificado para Tomada de Decisão	54

APRESENTAÇÃO

FINALIDADE DO MÓDULO

A gestão do desempenho é uma das principais responsabilidades da liderança. Mais do que acompanhar resultados, ela envolve definir expectativas claras, orientar pessoas, reconhecer e valorizar desempenhos adequados, além de atuar diante de dificuldades quando necessário.

Este módulo foi desenvolvido para apoiar líderes na condução desses processos, apresentando diretrizes e ferramentas práticas para definição de expectativas, acompanhamento do desempenho, utilização de feedbacks, reconhecimento de resultados e aplicação de intervenções corretivas.

Seu objetivo é oferecer referências que auxiliem a liderança a promover o desenvolvimento das equipes e a melhoria dos resultados organizacionais.

COMO UTILIZAR ESTE MATERIAL

Este material foi elaborado com foco na aplicação prática e pode ser utilizado tanto como parte de um programa de desenvolvimento de lideranças quanto de forma independente.

As orientações apresentadas constituem diretrizes gerais e devem ser adaptadas às características, necessidades e políticas de cada organização. Ao longo do módulo serão apresentados conceitos essenciais, exemplos e ferramentas que poderão apoiar a atuação da liderança na gestão do desempenho.

ESTRUTURA DO MÓDULO

O conteúdo está organizado de acordo com as principais etapas da gestão do desempenho.

Inicialmente serão abordadas estratégias para definição de expectativas e critérios de desempenho. Em seguida, serão apresentados procedimentos de acompanhamento, reconhecimento e feedback.

Posteriormente, serão discutidas intervenções voltadas ao desenvolvimento e à correção de problemas de desempenho, incluindo critérios para progressão das ações de gestão quando necessário.

Ao final, serão disponibilizados modelos e ferramentas que poderão ser adaptados à realidade de cada organização.

ADAPTAÇÃO ÀS ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS

Não existe uma única forma de gerir desempenho. As práticas adotadas devem considerar fatores como a atividade realizada, a estrutura organizacional, a cultura institucional e os recursos disponíveis.

Por esse motivo, este material não deve ser interpretado como um conjunto de regras rígidas, mas como um referencial prático para apoiar a tomada de decisão da liderança e a construção de processos de gestão mais claros, consistentes e efetivos.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, espera-se que o participante seja capaz de:

- distinguir comportamentos, resultados e indicadores na análise do desempenho;
- definir e comunicar expectativas de desempenho com critérios claros, observáveis e verificáveis;
- acompanhar e registrar o desempenho com base em evidências, identificando desvios e fatores que possam influenciá-lo;
- selecionar e conduzir feedbacks positivos, de desenvolvimento e corretivos de acordo com a situação;
- estabelecer ações de desenvolvimento ou correção, acompanhar seus efeitos e decidir sobre intervenções adicionais quando necessário.

1 GESTÃO DO DESEMPENHO NA PRÁTICA

1.1 O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DO DESEMPENHO

Um dos principais papéis da liderança é criar condições para que as pessoas desempenhem suas atividades de forma adequada e contribuam para os resultados da organização.

Isso envolve definir expectativas, fornecer orientações, acompanhar a execução das atividades, oferecer feedbacks e reconhecer avanços e resultados alcançados.

Quando essas ações não acontecem de forma consistente, aumentam as chances de surgirem dúvidas,

retrabalho, conflitos, falhas operacionais e dificuldades relacionadas ao desempenho.

Por outro lado, quando a liderança atua de forma clara e sistemática, as pessoas tendem a compreender melhor suas responsabilidades, identificar prioridades e direcionar seus esforços para comportamentos e resultados relevantes para a organização.

A gestão do desempenho, portanto, não deve ocorrer apenas diante de problemas. Trata-se de um processo contínuo de acompanhamento, orientação e desenvolvimento das pessoas.

1.2 O QUE É DESEMPENHO

De forma simples, desempenho pode ser compreendido como aquilo que uma pessoa faz e os resultados produzidos a partir de suas ações.

Em muitas situações, os resultados recebem maior atenção do que os comportamentos que os produziram. Entretanto, resultados são influenciados por diversos fatores, muitos deles fora do controle direto do profissional.

Por esse motivo, uma gestão eficaz do desempenho deve considerar tanto os resultados alcançados quanto os comportamentos adotados para alcançá-los.

Por exemplo, cumprir um prazo é um resultado. Planejar atividades, organizar prioridades e acompanhar demandas são comportamentos que contribuem para que esse resultado ocorra.

Quando a liderança observa apenas os resultados, perde oportunidades importantes de orientar, desenvolver e fortalecer práticas que favorecem o desempenho.

1.3 COMPORTAMENTOS, RESULTADOS E INDICADORES

Para gerir desempenho de forma efetiva, é importante compreender a relação entre comportamentos, resultados e indicadores.

Os comportamentos correspondem às ações realizadas pelas pessoas durante a execução de suas atividades.

Os resultados correspondem aos efeitos produzidos por essas ações.

Os indicadores são informações utilizadas para acompanhar e avaliar esses resultados.

Exemplo:

Elemento	Exemplo
Comportamento	Atualizar diariamente o andamento dos protocolos
Resultado	Informações disponíveis e atualizadas para a equipe
Indicador	Percentual de protocolos atualizados no prazo

Ao identificar dificuldades de desempenho, a liderança deve buscar compreender quais comportamentos podem estar contribuindo para os resultados observados, em vez de focar exclusivamente nos números apresentados pelos indicadores.

1.4 O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho pode ser compreendida como um processo contínuo composto por seis etapas principais:

- 1. Definir:** Estabelecer expectativas, responsabilidades e critérios de desempenho.
- 2. Acompanhar:** Observar a execução das atividades e coletar informações relevantes sobre o desempenho.
- 3. Reconhecer:** Valorizar comportamentos e resultados que contribuam para os objetivos da organização.
- 4. Desenvolver:** Orientar, ensinar e apoiar o aprimoramento profissional.
- 5. Corrigir:** Intervir diante de desvios, dificuldades ou comportamentos incompatíveis com as expectativas estabelecidas.
- 6. Reavaliar:** Verificar os efeitos das ações realizadas e definir os próximos passos.

Esse ciclo ocorre de forma contínua e dinâmica. Quanto mais frequentes forem o acompanhamento, o reconhecimento e o desenvolvimento, menores tendem a ser as necessidades de intervenções corretivas formais.

Nos próximos capítulos, cada uma dessas etapas será apresentada de forma detalhada, com orientações práticas para aplicação no contexto da liderança.

2 DEFINIÇÃO DE EXPECTATIVAS E CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

2.1 O PRINCÍPIO DA CLAREZA

A gestão do desempenho começa antes do acompanhamento, do feedback ou da correção. Ela começa quando a liderança define e comunica claramente o que espera das pessoas.

Quando as expectativas são vagas ou subjetivas, aumentam as chances de interpretações diferentes, dúvidas, retrabalho e conflitos relacionados ao desempenho.

Por esse motivo, antes de avaliar ou corrigir um comportamento, é importante verificar se a expectativa foi efetivamente comunicada e compreendida.

Em termos simples: as pessoas precisam saber o que fazer, como fazer e o que será considerado um desempenho adequado.

2.2 COMO DEFINIR COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS

Sempre que possível, as expectativas devem ser descritas por meio de comportamentos observáveis. Isso significa utilizar descrições que permitam identificar, de forma objetiva, o que a pessoa deve fazer.

Exemplos:

Menos claro	Mais claro
Ser comprometido	Cumprir os prazos definidos para suas atividades
Ter iniciativa	Apresentar sugestões de melhoria quando identificar oportunidades
Ser organizado	Manter registros e documentos atualizados conforme procedimento estabelecido
Ter boa comunicação	Responder demandas internas dentro dos prazos acordados

Quanto mais específica for a expectativa, maior tende a ser a compreensão do colaborador e mais fácil será o acompanhamento pela liderança.

2.3 COMO DEFINIR CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Além de definir o comportamento esperado, é importante estabelecer critérios que permitam avaliar objetivamente sua execução. Os critérios podem variar de acordo com a atividade realizada, mas geralmente envolvem um ou mais dos seguintes aspectos apresentados no quadro a seguir:

Aspecto	Exemplo de Critério de Desempenho
Quantidade Quanto deve ser produzido ou realizado.	Concluir 20 análises por semana.
Qualidade Como a atividade deve ser executada.	Manter índice de retrabalho inferior a 5%.
Prazo Quando a atividade deve ser concluída.	Responder solicitações em até 24 horas úteis.
Conformidade Em que medida a atividade deve seguir normas, procedimentos ou requisitos estabelecidos.	Executar 100% das etapas obrigatórias previstas no procedimento operacional.

Nem todos os critérios precisam ser expressos por indicadores numéricos. Entretanto, sempre que possível, devem ser definidos de forma objetiva, observável e verificável, permitindo que colaboradores e lideranças tenham clareza sobre o que caracteriza um desempenho adequado.

2.4 COMO COMUNICAR EXPECTATIVAS

Definir expectativas e garantir que elas sejam compreendidas é indispensável. Desse modo, sempre que possível, a liderança deve esclarecer:

- O que deve ser feito;
- Como deve ser feito;
- Quando deve ser feito;
- Quais critérios serão utilizados para acompanhamento;
- Quais resultados são esperados.

Também é recomendável verificar se houve compreensão por parte do colaborador, permitindo esclarecimento de dúvidas e alinhamento de expectativas.

2.5 CHECKLIST DE ALINHAMENTO INICIAL

Antes de iniciar o acompanhamento do desempenho, verifique:

- ✓ A atividade foi claramente definida.
- ✓ Os critérios de desempenho foram estabelecidos.
- ✓ Os prazos foram informados.
- ✓ O colaborador possui conhecimento para executar a atividade.
- ✓ O colaborador possui recursos para executar a atividade.
- ✓ As dúvidas foram esclarecidas.
- ✓ Os critérios de acompanhamento foram comunicados.

Quando esses elementos estão presentes, aumentam as chances de sucesso e reduzem-se os riscos de problemas futuros relacionados ao desempenho.

2.6 ERROS COMUNS NA DEFINIÇÃO DE EXPECTATIVAS

Algumas dificuldades de desempenho estão relacionadas não à execução da atividade, mas à forma como as expectativas foram estabelecidas.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Utilizar descrições excessivamente genéricas;
- Pressupor que a pessoa já sabe o que deve fazer;
- Não definir critérios de qualidade ou prazo;
- Alterar expectativas sem comunicar a equipe;
- Cobrar comportamentos que nunca foram claramente solicitados;
- Avaliar o desempenho utilizando critérios diferentes daqueles inicialmente apresentados.

A clareza das expectativas não elimina todos os problemas de desempenho, mas cria condições mais favoráveis para o acompanhamento, o desenvolvimento e a avaliação das pessoas.

3 ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

3.1 O QUE ACOMPANHAR

Após definir expectativas e critérios de desempenho, a liderança precisa acompanhar a execução das

atividades. O acompanhamento permite identificar avanços, reconhecer bons desempenhos, corrigir desvios e fornecer orientações mais precisas para o desenvolvimento da equipe.

Sempre que possível, o acompanhamento deve considerar tanto os resultados alcançados quanto os comportamentos adotados para alcançá-los.

Entre os aspectos que podem ser acompanhados estão:

- Cumprimento de prazos;
- Qualidade das entregas;
- Conformidade com procedimentos;
- Produtividade;
- Participação em atividades e projetos;
- Relacionamento com clientes, usuários ou equipe;
- Evolução em relação a metas e objetivos previamente definidos.

O foco deve estar nos comportamentos e resultados que efetivamente contribuem para os objetivos da organização.

3.2 COMO ACOMPANHAR

O acompanhamento do desempenho pode ocorrer de diferentes formas, dependendo da atividade realizada e dos recursos disponíveis.

Entre as estratégias mais utilizadas estão:

- Observação direta do trabalho realizado;
- Análise de indicadores e relatórios;
- Revisão de entregas e registros;
- Reuniões individuais;
- Conversas de acompanhamento;
- Auditorias e verificações de conformidade;
- Feedbacks de clientes, usuários ou outras áreas.

O método utilizado é menos importante do que a consistência do acompanhamento. Avaliações baseadas apenas em impressões ocasionais tendem a produzir análises imprecisas e decisões menos efetivas.

3.3 FREQUÊNCIA DOS ACOMPANHAMENTOS

O acompanhamento deve ocorrer de forma contínua e proporcional à complexidade das atividades desenvolvidas.

Em geral:

- Atividades novas ou críticas demandam acompanhamentos mais frequentes;
- Profissionais em processo de aprendizagem podem necessitar de maior suporte;
- Atividades rotineiras e profissionais experientes podem exigir acompanhamentos menos frequentes.

A periodicidade do acompanhamento deve ser definida previamente e comunicada a todos. Independentemente da frequência adotada, é importante evitar que o desempenho seja discutido apenas quando surgirem problemas.

O acompanhamento regular favorece o alinhamento de expectativas, reduz surpresas e amplia as oportunidades de desenvolvimento.

3.4 ACOMPANHAMENTO BASEADO EM EVIDÊNCIAS

Um acompanhamento efetivo deve estar baseado em fatos observáveis e informações verificáveis, e não apenas em percepções, impressões ou acontecimentos isolados.

Utilizar evidências contribui para avaliações mais precisas, reduz interpretações subjetivas e aumenta a qualidade das decisões relacionadas ao reconhecimento, desenvolvimento ou correção de desempenho.

Entre as evidências que podem ser utilizadas estão:

- Indicadores de desempenho;
- Relatórios e registros operacionais;
- Entregas realizadas;

- Resultados de auditorias;
- Cumprimento de prazos;
- Registros de ocorrências;
- Feedbacks documentados;
- Observações diretas do trabalho realizado.

Sempre que possível, recomenda-se registrar informações relevantes sobre o desempenho observado. Esses registros auxiliam no acompanhamento da evolução do colaborador, favorecem a consistência dos feedbacks e oferecem maior segurança para a tomada de decisão.

Antes de concluir que existe um problema de desempenho, a liderança deve buscar responder: "Quais evidências sustentam essa conclusão?"

Quanto mais objetiva for essa resposta, maior tende a ser a qualidade da análise e da intervenção realizada.

3.5 REUNIÕES INDIVIDUAIS DE ACOMPANHAMENTO

As reuniões individuais representam uma oportunidade importante para alinhamento entre liderança e colaborador.

Esses encontros podem ser utilizados para:

- Revisar atividades e resultados;
- Esclarecer dúvidas;
- Identificar dificuldades;
- Definir prioridades;
- Acompanhar planos de desenvolvimento;
- Fornecer feedbacks.

Não é necessário que sejam reuniões longas ou excessivamente formais. O mais importante é que ocorram com regularidade e contribuam para a construção de um diálogo contínuo sobre o desempenho.

3.6 IDENTIFICAÇÃO PRECOCE DE DESVIOS

Quanto mais cedo uma dificuldade de desempenho é identificada, maiores tendem a ser as chances de correção e desenvolvimento.

Pequenos desvios ignorados podem se transformar em problemas mais complexos, exigindo intervenções mais intensas no futuro.

Por esse motivo, recomenda-se que a liderança atue diante dos primeiros sinais de dificuldade, buscando compreender suas possíveis causas antes de definir qualquer ação corretiva.

Em muitos casos, ajustes simples de orientação, recursos ou alinhamento são suficientes para restabelecer o desempenho esperado.

4. FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO

4.1 O QUE É FEEDBACK

Feedback é o processo de fornecer informações sobre comportamentos, ações ou resultados observados, com o objetivo de fortalecer práticas adequadas, promover desenvolvimento ou corrigir desvios de desempenho. Quando utilizado de forma adequada, contribui para aumentar a probabilidade de manutenção ou mudança dos comportamentos relacionados ao desempenho.

No contexto da liderança, o feedback é uma das principais ferramentas para alinhar expectativas, orientar pessoas e favorecer a melhoria contínua do desempenho.

Para que seja efetivo, o feedback deve estar baseado em fatos observáveis e critérios previamente definidos, e não em percepções subjetivas, interpretações ou julgamentos pessoais.

Dependendo da situação, o feedback pode ser utilizado para reconhecer comportamentos e resultados adequados, apoiar o desenvolvimento profissional ou corrigir práticas incompatíveis com as expectativas estabelecidas.

4.2 POR QUE FORNECER FEEDBACK

O feedback é uma ferramenta de gestão do desempenho. Sua finalidade não é apenas comunicar uma avaliação, mas influenciar comportamentos futuros e apoiar o desenvolvimento das pessoas.

Quando utilizado de forma consistente, contribui para:

- Fortalecer comportamentos e práticas desejadas;
- Aumentar a clareza sobre expectativas e critérios de desempenho;
- Apoiar o desenvolvimento profissional;
- Corrigir desvios de forma precoce;
- Favorecer a aprendizagem e a melhoria contínua;
- Promover alinhamento entre liderança e equipe.

Atenção

A forma como a liderança responde aos comportamentos e resultados observados influencia diretamente a probabilidade de que esses comportamentos voltem a ocorrer no futuro.

De modo geral, o desempenho tende a ser influenciado pelas consequências produzidas no ambiente de trabalho. Comportamentos que produzem consequências percebidas como relevantes tendem a ocorrer com maior frequência. Da mesma forma, comportamentos que não produzem consequências significativas ou que geram consequências desfavoráveis tendem a ocorrer com menor frequência.

O reconhecimento de comportamentos e resultados adequados constitui uma das formas mais importantes de influência da liderança sobre o desempenho. Quando utilizado de forma consistente e vinculado a critérios claros, contribui para fortalecer práticas desejadas e aumentar sua probabilidade de ocorrência futura.

4.3 O DESEMPENHO E O CONTEXTO DE TRABALHO

Ao analisar situações relacionadas ao desempenho, é importante considerar não apenas o comportamento do colaborador, mas também as condições em que esse comportamento ocorre.

Fatores como clareza das expectativas, disponibilidade de recursos, capacitação, orientação da liderança, organização do trabalho e formas de reconhecimento podem influenciar significativamente o desempenho.

Por esse motivo, dificuldades de desempenho não devem ser atribuídas automaticamente à falta de interesse, comprometimento ou capacidade profissional. Antes de definir qualquer intervenção, recomenda-se compreender os fatores que podem estar contribuindo para a situação observada.

Além dos aspectos individuais, recomenda-se analisar elementos do próprio sistema de trabalho, como processos, distribuição de atividades, fluxo de informações, recursos disponíveis, metas estabelecidas e práticas de gestão. Em muitos casos, ajustes nessas condições contribuem mais para a melhoria do desempenho do que intervenções direcionadas exclusivamente ao colaborador.

4.4 DIAGNÓSTICO ANTES DA INTERVENÇÃO

Antes de fornecer feedback, especialmente em situações de desempenho insatisfatório, recomenda-se que a liderança realize uma análise preliminar da situação. O quadro a seguir apresenta aspectos que podem influenciar o desempenho e perguntas que auxiliam nessa análise.

Aspecto	Pergunta orientadora
Expectativa	O colaborador sabe exatamente o que deve fazer?
Conhecimento	O colaborador sabe como executar a atividade?
Recursos	Possui ferramentas, tempo e condições adequadas?
Acompanhamento	Recebe orientação e suporte da liderança?
Consequências	Os desempenhos adequados são reconhecidos?
Organização do trabalho	Existem barreiras no processo que dificultam o desempenho?

Em muitos casos, ajustes relacionados à comunicação, treinamento, recursos ou acompanhamento são suficientes para melhorar o desempenho, sem necessidade de intervenções mais complexas.

4.5 CARACTERÍSTICAS DE UM FEEDBACK EFETIVO

Independentemente de sua finalidade, alguns princípios contribuem para aumentar a efetividade do feedback. O quadro a seguir apresenta esses princípios e sua aplicação prática.

Princípio	O que significa na prática
Ser específico	Indicar claramente quais comportamentos, ações ou resultados estão sendo discutidos.
Basear-se em fatos observáveis	Utilizar situações concretas e verificáveis, evitando interpretações,

Princípio	O que significa na prática
	suposições ou julgamentos pessoais.
Ser oportuno	Fornecer o feedback o mais próximo possível do comportamento ou situação observada.
Relacionar-se aos critérios de desempenho	Vincular o feedback às expectativas e aos critérios previamente definidos e comunicados.
Favorecer o diálogo	Permitir que o colaborador apresente sua percepção sobre a situação e participe da construção de soluções.
Focar em comportamentos e resultados	Direcionar o feedback para aquilo que a pessoa fez ou produziu, evitando avaliações sobre características pessoais.

4.6 ERROS COMUNS NA UTILIZAÇÃO DE FEEDBACK

Algumas práticas podem reduzir a efetividade do feedback e dificultar o desenvolvimento das pessoas.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Utilizar exemplos vagos ou genéricos;
- Basear-se em percepções sem evidências;
- Fazer julgamentos sobre características pessoais;
- Acumular situações por longos períodos antes de conversar;
- Fornecer feedback apenas diante de problemas;
- Ignorar comportamentos e resultados adequados;
- Não verificar se a mensagem foi compreendida.

Evitar esses erros contribui para que o feedback seja percebido como uma ferramenta de desenvolvimento e gestão do desempenho, e não apenas como um mecanismo de cobrança ou correção.

4.7 PROGRESSIVIDADE DAS INTERVENÇÕES

A gestão do desempenho deve seguir uma lógica progressiva. Isso significa que a liderança deve escolher a intervenção mais adequada à situação, considerando a gravidade, a frequência, o impacto do comportamento observado e as ações já realizadas anteriormente.

Essa progressividade é importante porque nem toda dificuldade de desempenho exige uma medida formal. Em muitos casos, uma orientação clara, um feedback de desenvolvimento ou um ajuste nas

condições de trabalho é suficiente para produzir melhoria. Por outro lado, quando um comportamento inadequado persiste, mesmo após alinhamento, acompanhamento e oportunidade de correção, pode ser necessário avançar para intervenções mais formais.

A progressão não deve ocorrer de forma automática. Ela deve estar vinculada aos comportamentos observados, aos critérios de desempenho previamente comunicados e às evidências disponíveis sobre a situação.

De modo geral, a liderança pode seguir o seguinte fluxo:

1. Verificar a expectativa

Antes de intervir, confirme se a expectativa foi definida e comunicada.

Pergunte:

- O que era esperado?
- Esse comportamento foi claramente explicado?
- Os critérios de desempenho estavam definidos?
- O colaborador sabia como seria acompanhado?

Se a expectativa não estava clara, a primeira ação deve ser alinhar, orientar e esclarecer.

2. Identificar o comportamento observado

Descreva o comportamento de forma objetiva.

Evite formulações como:

- "Não tem compromisso."
- "É desorganizado."
- "Não se esforça."

Prefira descrições como:

- "Não atualizou os registros no sistema nos dias combinados."

- "Entregou a atividade após o prazo definido."
- "Deixou de seguir uma etapa obrigatória do procedimento."

A intervenção deve estar sempre vinculada ao comportamento observado, e não a julgamentos sobre a pessoa.

3. Avaliar frequência, gravidade e impacto

Antes de definir a intervenção, avalie:

- Foi uma ocorrência isolada ou recorrente?
- Qual foi o impacto para a equipe, cliente, processo ou resultado?
- Houve risco, prejuízo ou descumprimento de norma?
- Já houve orientação anterior sobre o mesmo comportamento?

Quanto maior a frequência, a gravidade ou o impacto, maior poderá ser a necessidade de formalização.

4. Escolher a intervenção adequada

A intervenção deve ser proporcional à situação.

Como referência geral:

Situação observada	Intervenção recomendada
Primeira ocorrência de baixo impacto	Orientação e alinhamento
Dificuldade relacionada à aprendizagem, adaptação ou melhoria	Feedback de desenvolvimento
Reincidência ou descumprimento de expectativa já alinhada	Feedback corretivo
Persistência após feedback corretivo	Intervenção formal, conforme política da organização
Conduta grave, risco ou infração relevante	Análise imediata pela gestão, conforme normas internas

5. Registrar quando necessário

Nem toda orientação exige registro formal. No entanto, quanto maior a recorrência, a gravidade ou a

possibilidade de progressão, maior a necessidade de documentar.

O registro deve conter:

- Comportamento observado;
- Critério ou expectativa relacionada;
- Data ou período da ocorrência;
- Orientação fornecida;
- Prazo ou combinado de acompanhamento;
- Próxima ação prevista, se houver persistência.

6. Acompanhar antes de progredir

Após a intervenção, a liderança deve acompanhar se houve mudança no comportamento.

A progressão para uma medida mais formal deve ocorrer apenas quando houver evidências de que:

- A expectativa foi comunicada;
- O colaborador recebeu orientação ou feedback;
- Houve oportunidade real de ajuste;
- O comportamento inadequado persistiu ou se repetiu;
- A intervenção anterior não produziu o efeito esperado.

Essa lógica evita respostas precipitadas, aumenta a consistência da gestão e contribui para que as intervenções sejam percebidas como proporcionais e coerentes.

Cada organização deve adaptar esse fluxo à sua realidade, considerando suas políticas internas, normas legais, estrutura de gestão e características das atividades realizadas. O ponto central é preservar a coerência entre expectativa, comportamento observado, evidência disponível e intervenção adotada.

4.7.1 Exemplo de progressão das intervenções

Cada organização deve definir suas próprias diretrizes de gestão do desempenho, considerando sua cultura, políticas internas, aspectos legais e características das atividades realizadas.

Como referência geral, um modelo de progressão pode seguir a seguinte lógica:

Etapa	Objetivo principal
Feedback positivo	Fortalecer comportamentos e resultados adequados.
Feedback de desenvolvimento	Aprimorar competências, práticas ou desempenhos passíveis de melhoria.
Feedback corretivo	Promover ajustes em comportamentos ou resultados incompatíveis com as expectativas estabelecidas.
Intervenção formal de gestão	Formalizar orientações e expectativas quando as intervenções anteriores não produziram os resultados esperados.
Medidas disciplinares	Tratar situações previstas nas normas e políticas da organização.

A progressão apresentada constitui uma referência geral para a tomada de decisão da liderança. A escolha da intervenção mais adequada deve considerar os comportamentos observados, os critérios de desempenho estabelecidos, as condições que influenciam o desempenho, as evidências disponíveis e as diretrizes da organização.

Os próximos capítulos apresentam orientações práticas para utilização dos feedbacks positivo, de desenvolvimento e corretivo, que constituem algumas das principais ferramentas de gestão do desempenho disponíveis à liderança.

5 FEEDBACK POSITIVO

5.1 O QUE É FEEDBACK POSITIVO

O feedback positivo é uma ferramenta utilizada para reconhecer comportamentos, práticas e resultados que contribuem para os objetivos da organização.

Seu propósito vai além do elogio. Quando utilizado de forma adequada, auxilia a liderança a fortalecer comportamentos que deseja manter ou ampliar, aumentando a clareza sobre aquilo que é esperado e valorizado no ambiente de trabalho.

Ao reconhecer desempenhos adequados, a liderança fornece informações importantes sobre quais práticas contribuem para os resultados da equipe e da organização.

5.2 POR QUE UTILIZAR FEEDBACK POSITIVO

O feedback positivo contribui para fortalecer comportamentos desejados e ampliar as oportunidades de desenvolvimento das pessoas.

Entre seus principais benefícios, destacam-se:

- Fortalecer comportamentos e práticas alinhadas às expectativas da organização;
- Aumentar a clareza sobre o que caracteriza um bom desempenho;
- Favorecer o engajamento e a motivação;
- Apoiar processos de aprendizagem e desenvolvimento;
- Contribuir para a manutenção de resultados adequados;
- Valorizar avanços e evoluções no desempenho.

Comportamentos adequados tendem a ocorrer com maior frequência quando recebem atenção, reconhecimento e valorização consistentes por parte da liderança.

5.3 O QUE PODE SER RECONHECIDO

O feedback positivo pode ser utilizado para reconhecer diferentes aspectos do desempenho. O quadro a seguir apresenta alguns exemplos.

Aspecto	Exemplo
Cumprimento de prazos	Entregas realizadas dentro dos prazos estabelecidos
Qualidade	Atividades executadas conforme os critérios definidos
Conformidade	Cumprimento de procedimentos, normas e orientações
Iniciativa	Apresentação de sugestões e propostas de melhoria
Colaboração	Apoio prestado a colegas, equipes ou projetos
Desenvolvimento	Evolução observada em conhecimentos, habilidades ou desempenho
Resultados	Alcance de metas, objetivos ou indicadores

O reconhecimento não deve ficar restrito ao alcance de metas. Comportamentos que contribuem para resultados consistentes também merecem atenção e valorização por parte da liderança.

5.4 QUANDO FORNECER FEEDBACK POSITIVO

O feedback positivo tende a produzir melhores resultados quando ocorre próximo ao comportamento ou resultado observado.

Sempre que possível, recomenda-se sua utilização:

- Após comportamentos ou resultados relevantes;
- Durante reuniões individuais de acompanhamento;
- Em processos de desenvolvimento profissional;
- Após a conclusão de atividades ou projetos importantes;
- Em situações que evidenciem evolução ou melhoria de desempenho;
- Sempre que houver oportunidade de reforçar práticas alinhadas às expectativas da organização.

O reconhecimento frequente contribui para manter o alinhamento entre desempenho esperado e desempenho observado.

5.5 COMO FORNECER FEEDBACK POSITIVO

Embora o feedback positivo possa ocorrer de diferentes formas, uma estrutura simples, com 3 etapas, pode facilitar sua utilização.

Etapa	Pergunta para o líder
1. Descrever o comportamento observado Indique claramente qual comportamento, ação ou resultado está sendo reconhecido.	O que a pessoa fez?
2. Explicar o impacto/resultado produzido Explique de que forma aquele comportamento contribuiu para a equipe, para o processo ou para os resultados alcançados.	Que resultado isso produziu?
3. Reconhecer a importância da prática observada Destaque por que aquele comportamento é relevante e deve ser mantido.	Por que isso é importante?

Exemplo

Você atualizou diariamente os registros dos protocolos durante a última semana. Isso permitiu que a equipe tivesse acesso a informações confiáveis para dar andamento às atividades. Essa consistência contribui diretamente para a organização do setor e para a qualidade do atendimento realizado.

Modelo Preenchível

Etapa	Estrutura
Comportamento observado	<i>"Observei que você..."</i>
Resultado ou impacto	<i>"Isso contribuiu para..."</i>
Reconhecimento	<i>"Essa prática é importante porque..."</i>

5.6 RECONHECIMENTO INDIVIDUAL E RECONHECIMENTO COLETIVO

Preferencialmente, desempenhos individuais devem ser reconhecidos individualmente, enquanto desempenhos coletivos devem ser reconhecidos coletivamente.

Essa prática favorece a associação entre o comportamento observado e o reconhecimento recebido, amplia a percepção de justiça e reduz interpretações equivocadas sobre os critérios utilizados pela liderança.

O reconhecimento individual também pode ocorrer de forma pública, especialmente quando contribui para disseminar boas práticas e reforçar comportamentos valorizados pela organização. Nesses casos, recomenda-se que os critérios de desempenho estejam claramente definidos, sejam conhecidos pela equipe e possam ser percebidos como justos e consistentes.

Quando uma equipe alcança resultados relevantes por meio de esforços compartilhados, o reconhecimento coletivo contribui para fortalecer a cooperação, o alinhamento e o senso de pertencimento. Da mesma forma, quando um comportamento ou resultado é produzido por uma pessoa específica, o reconhecimento individual favorece a valorização adequada da contribuição realizada.

A escolha entre formas individuais ou coletivas de reconhecimento deve considerar as características da situação, os objetivos da liderança e os possíveis efeitos produzidos sobre a equipe.

5.7 OUTRAS FORMAS DE RECONHECIMENTO

O feedback positivo representa uma importante ferramenta de reconhecimento, mas não é a única disponível para a liderança.

Dependendo do contexto organizacional, outras estratégias também podem ser utilizadas.

Forma de reconhecimento	Exemplo
Reconhecimento verbal	Conversas individuais ou reuniões de equipe
Reconhecimento escrito	E-mails, mensagens ou registros formais
Oportunidades de desenvolvimento	Participação em cursos, treinamentos ou projetos
Ampliação de responsabilidades	Atuação em atividades ou desafios compatíveis com o desempenho demonstrado
Participação em decisões	Convites para grupos de trabalho ou discussões estratégicas
Programas institucionais	Premiações ou reconhecimentos formais da organização
Progressão profissional	Progressão salarial, promoções ou movimentações de carreira previstas pelas políticas da organização

Independentemente da estratégia adotada, recomenda-se que o reconhecimento esteja relacionado a comportamentos e resultados claramente definidos e alinhados aos objetivos da organização.

5.8 ERROS COMUNS NO FEEDBACK POSITIVO

Algumas práticas podem reduzir a efetividade do feedback positivo e dificultar sua associação ao desempenho observado.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Utilizar elogios genéricos sem indicar o comportamento reconhecido;
- Reconhecer apenas resultados e ignorar os comportamentos que contribuíram para sua obtenção;
- Não relacionar o reconhecimento aos critérios de desempenho estabelecidos;
- Reconhecer comportamentos diferentes daqueles que a organização deseja fortalecer;
- Concentrar o reconhecimento sempre nas mesmas pessoas;
- Utilizar o feedback positivo apenas em situações excepcionais.

Quanto mais específico, consistente e alinhado aos critérios de desempenho for o reconhecimento, maiores tendem a ser suas contribuições para o desenvolvimento das pessoas e para a manutenção de práticas desejadas pela organização.

6 FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO

6.1 O QUE É FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO

O feedback de desenvolvimento é uma ferramenta utilizada para apoiar o aprimoramento de conhecimentos, habilidades, comportamentos e resultados relacionados ao desempenho profissional.

Seu objetivo é orientar a evolução do colaborador, identificando oportunidades de melhoria e oferecendo direcionamento para o desenvolvimento de práticas mais efetivas.

Diferentemente do feedback corretivo, o feedback de desenvolvimento não está necessariamente relacionado a erros, descumprimentos ou inadequações. Seu foco está no aperfeiçoamento contínuo do desempenho e na ampliação do potencial profissional.

6.2 POR QUE UTILIZAR FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO

O feedback de desenvolvimento contribui para a aprendizagem, o aprimoramento profissional e a melhoria contínua do desempenho.

Entre seus principais benefícios, destacam-se:

- Favorecer o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades;
- Ampliar a qualidade das entregas;
- Apoiar a adaptação a novas responsabilidades;
- Promover maior autonomia profissional;
- Preparar colaboradores para desafios futuros;
- Contribuir para a evolução do desempenho individual e da equipe.

Quando utilizado de forma consistente, permite que a liderança atue de maneira preventiva, apoiando o crescimento profissional antes que pequenas dificuldades se transformem em problemas de desempenho.

6.3 O QUE PODE SER DESENVOLVIDO

O feedback de desenvolvimento pode ser utilizado para apoiar o aprimoramento de diferentes aspectos do desempenho. O quadro a seguir apresenta alguns exemplos.

Aspecto	Exemplo
Conhecimentos	Domínio de procedimentos, normas ou sistemas
Habilidades técnicas	Execução de atividades específicas da função
Organização do trabalho	Planejamento, priorização e gestão de demandas
Comunicação	Clareza, objetividade e qualidade das interações
Relacionamento interpessoal	Cooperação e atuação em equipe
Gestão do tempo	Cumprimento de prazos e organização das atividades
Qualidade das entregas	Maior consistência e redução de retrabalho
Autonomia	Capacidade de executar atividades com menor necessidade de suporte

O foco deve estar em aspectos que possam ser efetivamente desenvolvidos e que contribuam para os objetivos da organização e para o crescimento profissional do colaborador.

6.4 QUANDO FORNECER FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO

O feedback de desenvolvimento pode ser utilizado sempre que forem identificadas oportunidades de aprimoramento que possam contribuir para a evolução do desempenho.

Entre as situações mais comuns estão:

- Aprendizagem de novas atividades;
- Adaptação a mudanças de função ou responsabilidade;
- Desenvolvimento de competências profissionais;
- Melhoria da qualidade das entregas;
- Aumento da autonomia;
- Preparação para novos desafios ou oportunidades de crescimento.

Sua utilização não depende da existência de problemas ou falhas. O feedback de desenvolvimento pode ser empregado mesmo quando o desempenho é satisfatório, mas ainda apresenta potencial de evolução.

6.5 COMO FORNECER FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO

O feedback de desenvolvimento pode ser conduzido por meio de uma estrutura simples composta por quatro etapas.

Etapa	Pergunta para o líder
1. Reconhecer o ponto atual Identifique comportamentos, práticas ou resultados que já estejam sendo executados adequadamente.	O que a pessoa já faz adequadamente?
2. Identificar a oportunidade de desenvolvimento Descreva o aspecto que pode ser aprimorado para ampliar a efetividade do desempenho.	O que pode ser aprimorado?
3. Apresentar orientações ou alternativas Apresente sugestões, estratégias ou recursos que possam contribuir para o desenvolvimento desejado.	Como esse desenvolvimento pode ocorrer?
4. Definir acompanhamento Estabeleça como a evolução será observada e quando o tema será retomado.	Como a evolução será observada?

Exemplo

Você tem mantido os registros atualizados e demonstrado comprometimento com os prazos estabelecidos. Tenho observado que algumas informações são registradas de forma bastante resumida, o que eventualmente gera dúvidas para quem consulta o andamento posteriormente. Uma possibilidade de aprimoramento é incluir descrições mais completas sobre as ações realizadas e as pendências identificadas. Vamos acompanhar esse aspecto nas próximas 2 semanas para avaliar sua evolução e verificar os resultados produzidos por esse ajuste e voltamos a conversar no dia 02 de setembro.

Modelo Preenchível

Etapa	Estrutura
Ponto atual	"Tenho observado que você..."
Oportunidade de desenvolvimento	"Uma oportunidade de aprimoramento está relacionada a..."
Orientação ou alternativa	"Uma possibilidade para desenvolver esse aspecto é..."
Acompanhamento	"Vamos acompanhar esse aspecto por meio de..."

6.6 DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E DESENVOLVIMENTO COLETIVO

O feedback de desenvolvimento pode ser direcionado tanto a indivíduos quanto a equipes.

Quando a oportunidade de melhoria está relacionada ao desempenho de uma pessoa específica, recomenda-se realizar a conversa individualmente. Quando envolve práticas, processos ou necessidades

compartilhadas por toda a equipe, abordagens coletivas podem ser mais adequadas.

Essa prática favorece maior clareza sobre os objetivos do desenvolvimento, amplia a percepção de justiça e aumenta as chances de que as orientações sejam compreendidas e aplicadas adequadamente.

6.7 PLANOS DE DESENVOLVIMENTO

Em algumas situações, orientações gerais podem não ser suficientes para promover o desenvolvimento esperado. Nesses casos, a elaboração de um plano de desenvolvimento pode contribuir para organizar objetivos, ações e acompanhamentos de forma mais estruturada.

O plano de desenvolvimento tem como finalidade transformar oportunidades de melhoria identificadas em ações concretas, facilitando o acompanhamento da evolução e a avaliação dos resultados obtidos.

Uma estrutura simples pode ser utilizada para sua elaboração:

Elemento	Pergunta orientadora
Objetivo de desenvolvimento	O que se pretende desenvolver?
Ações previstas	O que será feito para promover esse desenvolvimento?
Responsável	Quem realizará as ações definidas?
Prazo	Quando as ações deverão ser concluídas?
Acompanhamento	Como a evolução será observada?

Exemplo

Elemento	Definição
Objetivo de desenvolvimento	Melhorar a qualidade dos registros realizados no sistema.
Ações previstas	Participar de orientação prática com o supervisor e utilizar modelo de registro durante as próximas semanas.
Responsável	Colaborador e supervisor imediato.
Prazo	30 dias.
Acompanhamento	Revisão semanal dos registros e reunião de acompanhamento ao final do período.

Os planos de desenvolvimento devem ser simples, objetivos e compatíveis com as necessidades identificadas. Sempre que possível, recomenda-se definir ações observáveis, prazos claros e critérios que

permitam acompanhar a evolução do desempenho ao longo do tempo.

6.8 OUTRAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

O feedback representa uma importante ferramenta de desenvolvimento, mas seus resultados tendem a ser potencializados quando associado a outras estratégias de aprendizagem e aperfeiçoamento.

Estratégia	Exemplo
Orientação prática	Demonstração de procedimentos e acompanhamento da execução
Treinamentos	Capacitações internas ou externas
Mentoria	Apoio de profissionais mais experientes
Compartilhamento de boas práticas	Discussões de casos e troca de experiências
Participação em projetos	Atuação em atividades que ampliem repertórios e experiências
Plano de desenvolvimento	Definição de objetivos, ações e acompanhamento estruturado

A escolha das estratégias deve considerar as necessidades identificadas, os recursos disponíveis e os objetivos de desenvolvimento estabelecidos.

6.9 ERROS COMUNS NO FEEDBACK DE DESENVOLVIMENTO

Algumas práticas podem reduzir a efetividade do feedback de desenvolvimento e dificultar o processo de aprendizagem.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Apontar oportunidades de melhoria sem apresentar direcionamentos claros;
- Definir objetivos excessivamente vagos;
- Focar apenas em dificuldades e ignorar pontos fortes;
- Não acompanhar a evolução do colaborador;
- Estabelecer expectativas incompatíveis com os recursos disponíveis;
- Transformar o feedback de desenvolvimento em uma conversa predominantemente corretiva.

Quanto mais claro for o direcionamento oferecido pela liderança e mais consistente for o acompanhamento realizado, maiores tendem a ser as oportunidades de desenvolvimento e melhoria do desempenho.

7 FEEDBACK CORRETIVO

7.1 O QUE É FEEDBACK CORRETIVO

O feedback corretivo é uma ferramenta utilizada quando comportamentos, práticas ou resultados observados não estão alinhados às expectativas, critérios de desempenho ou procedimentos estabelecidos.

Seu objetivo é promover ajustes no desempenho, favorecendo o retorno aos padrões esperados pela organização.

O foco do feedback corretivo está na correção de comportamentos e resultados observáveis, e não na realização de julgamentos sobre características pessoais do colaborador.

Quando utilizado de forma adequada, contribui para esclarecer expectativas, corrigir desvios e apoiar a melhoria contínua do desempenho.

7.2 POR QUE UTILIZAR FEEDBACK CORRETIVO

O feedback corretivo contribui para o alinhamento entre o desempenho esperado e o desempenho observado.

Entre seus principais benefícios, destacam-se:

- Corrigir desvios de desempenho;
- Reforçar expectativas e critérios estabelecidos;
- Reduzir a recorrência de comportamentos inadequados;
- Favorecer a melhoria do desempenho;
- Promover maior clareza sobre responsabilidades e padrões esperados;
- Evitar a necessidade de intervenções mais formais.

Quanto mais cedo uma dificuldade de desempenho é identificada e abordada, maiores tendem a ser as oportunidades de ajuste, desenvolvimento e melhoria dos resultados.

7.3 O QUE PODE DEMANDAR CORREÇÃO

O feedback corretivo pode ser utilizado em diferentes situações relacionadas ao desempenho. O quadro a seguir apresenta alguns exemplos.

Aspecto	Exemplo
Prazo	Entregas realizadas após os prazos definidos
Qualidade	Atividades executadas abaixo dos critérios estabelecidos
Conformidade	Descumprimento de procedimentos ou normas
Registros	Informações incompletas ou não registradas
Comunicação	Falhas recorrentes na comunicação de informações relevantes
Responsabilidades	Atividades não executadas conforme esperado
Comportamentos profissionais	Condutas incompatíveis com orientações previamente estabelecidas

Antes de fornecer feedback corretivo, recomenda-se verificar se a expectativa foi comunicada, se os critérios de desempenho estavam claros e se existem evidências que sustentem a análise realizada.

7.4 QUANDO FORNECER FEEDBACK CORRETIVO

O feedback corretivo pode ser utilizado quando:

- A expectativa foi previamente definida;
- Os critérios de desempenho foram comunicados;
- O comportamento ou resultado observado não está alinhado ao esperado;
- Existem evidências que sustentam a análise realizada;
- A situação demanda ajuste ou correção.

Sempre que possível, recomenda-se que o feedback corretivo ocorra próximo à situação observada, favorecendo maior clareza sobre os fatos discutidos e ampliando as oportunidades de ajuste.

7.5 COMO FORNECER FEEDBACK CORRETIVO

O feedback corretivo pode ser conduzido por meio de uma estrutura simples composta por cinco etapas.

Etapa	Pergunta para o líder
1. Descrever o comportamento observado	
Apresente de forma objetiva o comportamento ou resultado observado, utilizando fatos verificáveis e evitando interpretações ou	O que foi observado?



Etapa	Pergunta para o líder
julgamentos pessoais.	
2. Apresentar o impacto ou consequência Explique quais efeitos o comportamento produziu para a equipe, para o processo, para o cliente ou para os resultados da organização.	Que efeitos essa situação produziu?
3. Reforçar a expectativa ou critério Retome a expectativa, procedimento ou critério de desempenho que deveria ter sido atendido.	O que era esperado?
4. Definir o ajuste necessário Esclareça qual mudança é esperada e quais comportamentos devem ser adotados a partir daquele momento.	O que precisa mudar?
5. Estabelecer acompanhamento Defina como a evolução será observada e quando a situação será reavaliada.	Como a evolução será observada?

Exemplo

Nas últimas duas semanas, alguns registros de andamento dos protocolos permaneceram sem atualização dentro do prazo estabelecido. Essa situação dificultou o acesso da equipe às informações necessárias para dar continuidade às atividades e gerou retrabalho em alguns atendimentos. Conforme alinhado anteriormente, os registros devem ser atualizados diariamente para garantir a confiabilidade das informações disponíveis no sistema. A partir de agora, é importante que as atualizações sejam realizadas até o encerramento de cada dia de trabalho. Vamos acompanhar esse aspecto nas próximas semanas para verificar a regularidade das atualizações e oferecer suporte caso seja necessário.

Modelo Preenchível

Etapa	Estrutura
Comportamento observado	"Observei que..."
Impacto ou consequência	"Essa situação resultou em..."
Expectativa ou critério	"O esperado é que..."
Ajuste necessário	"A partir de agora, é importante que..."
Acompanhamento	"Vamos acompanhar esse aspecto por meio de..."

7.6 CORREÇÃO INDIVIDUAL E CORREÇÃO COLETIVA

O feedback corretivo pode ser direcionado tanto a indivíduos quanto a equipes.

Quando a situação estiver relacionada ao desempenho de uma pessoa específica, recomenda-se que a conversa ocorra individualmente. Quando envolver práticas compartilhadas pela equipe ou problemas relacionados a processos coletivos, abordagens coletivas podem ser mais adequadas.

A escolha do formato deve considerar as características da situação observada e os objetivos da intervenção.

7.7 OUTRAS ESTRATÉGIAS CORRETIVAS

O feedback corretivo representa uma importante ferramenta de ajuste de desempenho, mas pode ser complementado por outras estratégias de gestão.

Estratégia	Exemplo
Reorientação	Revisão de procedimentos, expectativas e critérios
Treinamento	Desenvolvimento de conhecimentos ou habilidades necessários para a atividade
Acompanhamento intensificado	Monitoramento mais frequente do desempenho
Revisão de processos	Ajustes em fluxos, recursos ou condições de trabalho
Plano de melhoria	Definição de objetivos, ações e acompanhamento estruturado

A escolha da estratégia deve considerar as características da situação, as possíveis causas do desempenho observado e os recursos disponíveis para intervenção.

7.8 ERROS COMUNS NO FEEDBACK CORRETIVO

Algumas práticas podem reduzir a efetividade do feedback corretivo e dificultar a mudança do desempenho.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Realizar a conversa sem evidências que sustentem a análise;
- Corrigir comportamentos que não foram previamente alinhados;
- Fazer julgamentos sobre características pessoais;
- Utilizar tom hostil, constrangedor ou excessivamente emocional;

- Não esclarecer qual comportamento deve ser ajustado;
- Não definir acompanhamento após o feedback;
- Avançar para medidas mais formais sem oportunidades adequadas de ajuste.

Quanto mais objetiva for a conversa, maior for a clareza das expectativas e mais consistente for o acompanhamento realizado, maiores tendem a ser as oportunidades de correção e melhoria do desempenho.

8 INTERVENÇÕES FORMAIS DE GESTÃO E MEDIDAS DISCIPLINARES

8.1 O QUE SÃO INTERVENÇÕES FORMAIS DE GESTÃO

As intervenções formais de gestão constituem estratégias utilizadas quando orientações, acompanhamentos e feedbacks anteriores não produziram os resultados esperados ou quando a situação observada demanda registro e acompanhamento mais estruturados.

Seu objetivo é reforçar expectativas, formalizar orientações, definir compromissos de melhoria e ampliar a clareza sobre os comportamentos e resultados esperados.

Diferentemente das medidas disciplinares, as intervenções formais de gestão mantêm foco prioritário no desenvolvimento, no alinhamento e na melhoria do desempenho.

8.2 QUANDO CONSIDERAR UMA INTERVENÇÃO FORMAL

A necessidade de uma intervenção formal deve ser avaliada a partir das características da situação observada e das ações já realizadas pela liderança.

Entre as situações que podem justificar sua utilização, destacam-se:

- Recorrência de comportamentos ou resultados inadequados;
- Ausência de evolução após feedbacks e acompanhamentos anteriores;
- Necessidade de maior clareza sobre expectativas e responsabilidades;
- Impactos relevantes sobre processos, resultados ou equipes;
- Necessidade de registro formal das orientações fornecidas.

A decisão deve considerar as evidências disponíveis, o histórico da situação e os critérios de desempenho previamente estabelecidos.

8.3 COMO FORMALIZAR ORIENTAÇÕES E EXPECTATIVAS

Uma intervenção formal de gestão pode ser conduzida por meio de uma estrutura simples composta por quatro etapas.

Etapa	Pergunta para o líder
1. Descrever a situação observada Apresente de forma objetiva os comportamentos, resultados ou situações que justificam a intervenção.	O que foi observado?
2. Apresentar evidências e impactos Utilize fatos, registros e exemplos que sustentem a análise realizada e demonstrem os impactos produzidos.	Quais fatos sustentam a análise realizada?
3. Formalizar expectativas e compromissos Esclareça os comportamentos esperados, os critérios de desempenho aplicáveis e os compromissos assumidos pelas partes envolvidas.	O que deve ocorrer a partir deste momento?
4. Definir acompanhamento Estabeleça prazos, formas de acompanhamento e critérios para avaliação da evolução observada.	Como a evolução será monitorada?

8.4 REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO

O registro adequado das intervenções contribui para a consistência da gestão, favorece o acompanhamento do desempenho e amplia a segurança das decisões adotadas.

Sempre que necessário, recomenda-se registrar:

- Situação observada;
- Evidências consideradas;
- Orientações fornecidas;
- Expectativas definidas;
- Compromissos estabelecidos;
- Prazos acordados;

- Resultados dos acompanhamentos realizados.

Os registros devem ser objetivos, factuais e relacionados ao desempenho observado.

8.5 MEDIDAS DISCIPLINARES

As medidas disciplinares constituem instrumentos formais utilizados pelas organizações para lidar com situações que envolvam descumprimento de normas, procedimentos, obrigações ou condutas estabelecidas.

Sua utilização deve observar a legislação aplicável, as políticas internas da organização e os procedimentos institucionais vigentes.

Em muitas organizações, as medidas disciplinares seguem uma lógica progressiva, que pode incluir orientações formais, advertências, suspensão e outras medidas previstas em suas normas internas.

A definição da medida mais adequada deve considerar a gravidade da situação, sua recorrência, os impactos produzidos e o histórico de intervenções anteriores.

8.6 CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO DAS INTERVENÇÕES

A progressão das intervenções deve considerar as características da situação observada e os resultados produzidos pelas ações já realizadas.

Entre os principais critérios para tomada de decisão estão:

- Frequência do comportamento observado;
- Gravidade da situação;
- Impacto sobre pessoas, processos ou resultados;
- Histórico de orientações e acompanhamentos;
- Existência de evidências consistentes;
- Evolução apresentada após intervenções anteriores.

A adoção de medidas mais formais tende a produzir melhores resultados quando ocorre de forma proporcional, consistente e fundamentada em informações verificáveis.

8.7 ERROS COMUNS NA UTILIZAÇÃO DE INTERVENÇÕES FORMAIS

Algumas práticas podem comprometer a efetividade das intervenções formais e dificultar a gestão do desempenho.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Formalizar situações sem evidências suficientes;
- Deixar de registrar orientações relevantes;
- Aplicar intervenções incompatíveis com a gravidade da situação;
- Utilizar critérios diferentes para situações semelhantes;
- Não realizar acompanhamentos após a intervenção;
- Concentrar esforços apenas na correção, sem buscar compreender os fatores que influenciam o desempenho.

Intervenções formais tendem a produzir melhores resultados quando são utilizadas de maneira consistente, transparente e alinhada aos critérios de desempenho definidos pela organização.

9 CONVERSAS DIFÍCEIS E GESTÃO DE REAÇÕES

9.1 POR QUE ALGUMAS CONVERSAS SÃO DIFÍCEIS

Situações relacionadas ao desempenho, mudanças, erros, conflitos ou expectativas não atendidas podem gerar desconforto tanto para a liderança quanto para os colaboradores.

Em muitos casos, a dificuldade não está apenas no conteúdo da conversa, mas na preocupação com possíveis reações, discordâncias ou impactos no relacionamento profissional.

Por esse motivo, conversas difíceis não devem ser evitadas. Quando conduzidas de forma adequada, representam oportunidades para esclarecimento, alinhamento de expectativas, desenvolvimento e melhoria do desempenho.

O objetivo da liderança não é eliminar o desconforto da conversa, mas conduzi-la de forma respeitosa, objetiva e produtiva.

9.2 PREPARANDO-SE PARA UMA CONVERSA DIFÍCIL

Antes de iniciar uma conversa relacionada ao desempenho, recomenda-se realizar uma breve preparação.

Aspecto	Pergunta orientadora
Objetivo	O que precisa ser alcançado com esta conversa?
Evidências	Quais fatos sustentam a situação discutida?
Expectativas	O que era esperado?
Ambiente	Qual o melhor momento e local para conversar?
Próximos passos	O que deverá ocorrer após a conversa?

Uma preparação adequada contribui para aumentar a objetividade da conversa e reduzir a influência de emoções, interpretações ou julgamentos precipitados.

9.3 DURANTE A CONVERSA

Independentemente do tema abordado, algumas práticas tendem a favorecer melhores resultados:

- Apresentar fatos e evidências de forma objetiva;
- Utilizar exemplos concretos;
- Manter foco em comportamentos e resultados;
- Ouvir a percepção do colaborador;
- Esclarecer expectativas e critérios de desempenho;
- Construir encaminhamentos claros para os próximos passos.

O foco da conversa deve permanecer na compreensão da situação e na busca por soluções, evitando discussões centradas em características pessoais ou atribuição de culpa.

9.4 LIDANDO COM DIFERENTES REAÇÕES

Pessoas diferentes podem reagir de maneiras distintas diante de uma conversa sobre desempenho. O quadro a seguir apresenta algumas reações comuns e possíveis estratégias de condução.

Reação observada	Possível estratégia
Surpresa	Retomar fatos, exemplos e evidências que sustentam a análise realizada.
Justificativas	Ouvir atentamente, analisar as informações apresentadas e retomar os critérios

	discutidos.
Discordância	Manter foco nos fatos observados, nas expectativas definidas e nas evidências disponíveis.
Emoção intensa	Conduzir a conversa com respeito, objetividade e atenção ao contexto apresentado.
Silêncio	Utilizar perguntas abertas e verificar se houve compreensão da situação discutida.
Concordância imediata	Confirmar entendimento e definir claramente os próximos passos.

A forma como a liderança responde às reações apresentadas pode influenciar significativamente a qualidade da conversa e a disposição do colaborador para participar da construção de soluções.

9.5 QUANDO NÃO HÁ CONCORDÂNCIA

Nem todas as conversas resultarão em concordância entre as partes envolvidas.

Nessas situações, recomenda-se manter foco nos fatos observados, nas evidências disponíveis, nos critérios de desempenho estabelecidos e nas expectativas relacionadas à função.

A concordância não é um requisito para que orientações, feedbacks ou intervenções sejam realizados. O mais importante é garantir que as expectativas estejam claras, que a pessoa compreenda a situação discutida e que os próximos passos sejam definidos de forma objetiva.

9.6 APÓS A CONVERSA

A efetividade de uma conversa não depende apenas do que foi discutido, mas também das ações realizadas posteriormente.

Após a conversa, recomenda-se:

- Registrar informações relevantes quando necessário;
- Realizar os acompanhamentos combinados;
- Oferecer suporte para implementação dos ajustes definidos;
- Observar a evolução do desempenho;
- Reconhecer avanços e melhorias observadas.

O acompanhamento demonstra consistência na atuação da liderança e aumenta as oportunidades de desenvolvimento e mudança de comportamento.

9.7 ERROS COMUNS EM CONVERSAS DIFÍCEIS

Algumas práticas podem comprometer a qualidade das conversas relacionadas ao desempenho.

Entre os erros mais frequentes estão:

- Adiar conversas necessárias;
- Iniciar a conversa sem preparação adequada;
- Utilizar exemplos vagos ou imprecisos;
- Fazer julgamentos sobre características pessoais;
- Ignorar a percepção do colaborador;
- Não definir encaminhamentos claros;
- Não realizar acompanhamento após a conversa.

Quanto mais objetiva, respeitosa e orientada para soluções for a conversa, maiores tendem a ser suas contribuições para o desenvolvimento das pessoas e para a gestão do desempenho.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do desempenho é um processo contínuo que envolve definir expectativas, acompanhar atividades, reconhecer resultados, promover desenvolvimento, corrigir desvios e avaliar continuamente os efeitos das ações realizadas.

Ao longo deste módulo foram apresentadas ferramentas e estratégias que auxiliam a liderança na condução desse processo. Embora possam ser utilizadas de forma independente, seus resultados tendem a ser potencializados quando aplicadas de maneira integrada e consistente.

De forma geral, a gestão do desempenho pode ser compreendida por meio de seis perguntas fundamentais:

Etapa	Pergunta orientadora
1. Definir	O que se espera da pessoa?

2. Acompanhar	O que está acontecendo na prática?
3. Reconhecer	O que deve ser fortalecido?
4. Desenvolver	O que pode ser aprimorado?
5. Corrigir	O que precisa ser ajustado?
6. Reavaliar	As ações produziram os resultados esperados?

A atuação da liderança não deve se restringir à identificação de problemas ou à cobrança de resultados. Sempre que possível, recomenda-se priorizar a definição clara de expectativas, o acompanhamento frequente, o reconhecimento de comportamentos adequados e o desenvolvimento contínuo das pessoas.

Dificuldades de desempenho devem ser analisadas considerando não apenas o comportamento do colaborador, mas também as condições de trabalho, os recursos disponíveis, a clareza das orientações, os processos organizacionais e as práticas de gestão adotadas.

Quando utilizadas de forma consistente, as ferramentas apresentadas neste módulo contribuem para aumentar a clareza das expectativas, fortalecer comportamentos desejados, ampliar oportunidades de desenvolvimento e favorecer a construção de ambientes de trabalho mais produtivos e alinhados aos objetivos organizacionais.

Mais do que avaliar pessoas, gerir desempenho significa criar condições para que elas compreendam o que se espera delas, recebam suporte para se desenvolver e tenham oportunidades reais de contribuir para resultados cada vez melhores.

REFERÊNCIAS

- ALÓ, Raquel. *ACO: a Análise do Comportamento em Organizações*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2025. Material didático.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas. *Revista RH Visão Sustentável*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 188-206, jul./dez. 2020.
- CATANIA, A. Charles. *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- MELETTI, Helena; CIVIDINI-MOTTA, Catia. A aplicação de ferramentas da OBM (*Organizational Behavior Management*) com equipes que realizam intervenção para indivíduos com TEA. In: CANOVAS, Daniela; GAMA, Emília J. F. (coord.). *Análise do comportamento aplicada: teoria, aplicações e prestação de serviços*. Maceió: IEPSIS, 2023. p. 42-59.
- NERY, Sandirena Souza. Gerenciamento de performance: OBM – *Organization Behavior Management*. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 13, n. 17, p. 131-139, 2009.
- REID, Dennis H.; PARSONS, Marsha B.; GREEN, Carolyn W. *The supervisor's guidebook: evidence-based strategies for promoting work quality and enjoyment among human service staff*. 2. ed. Springfield: Charles C Thomas, 2021.
- SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

NOTA SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO

Os conteúdos deste módulo foram organizados a partir de princípios da Análise do Comportamento aplicada às organizações e da gestão de desempenho. Esses fundamentos sustentam a definição de desempenho em termos observáveis, a análise das condições que influenciam sua ocorrência e o uso de feedback, reconhecimento e intervenções graduais. As ferramentas do apêndice traduzem esses princípios em recursos práticos e devem ser adaptadas às políticas, aos registros e ao contexto de cada organização.

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas como apoio à organização e revisão deste material. A definição conceitual e metodológica, a seleção e verificação das fontes e a validação do conteúdo foram realizadas pela responsável pela elaboração, que assume integralmente a autoria e a responsabilidade pelo produto final.

APÊNDICES**APÊNDICE A – FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DO DESEMPENHO**

Os modelos apresentados neste apêndice constituem exemplos de ferramentas de apoio à gestão do desempenho e podem ser adaptados às necessidades, processos e políticas de cada organização.

A.1 Construção de Expectativas e Critérios de Desempenho

A definição de expectativas e critérios de desempenho constitui uma das etapas mais importantes da gestão do desempenho. Antes de acompanhar, reconhecer, desenvolver ou corrigir comportamentos, é necessário definir claramente o que se espera das pessoas.

A ferramenta a seguir pode ser utilizada para auxiliar líderes na construção desses critérios.

Passo 1 – Identificar as principais atividades da função

Liste as atividades mais importantes realizadas pelo colaborador ou pela equipe.

Atividade principal

- .
- .
- .

Exemplo**Atividade principal**

- Atendimento ao cliente
- Atualização de protocolos
- Conferência documental
- Elaboração de relatórios
- Organização de arquivos

Passo 2 – Descrever os comportamentos esperados

Para cada atividade, descreva o que a pessoa deve fazer de forma observável e objetiva.

Atividade	Comportamento esperado
.	
.	
.	

Exemplo

Atividade	Comportamento esperado
Atendimento ao cliente	Responder às solicitações recebidas pelos canais oficiais de atendimento
Atualização de protocolos	Registrar diariamente os andamentos no sistema
Conferência documental	Verificar a documentação obrigatória antes do encaminhamento

Passo 3 – Definir critérios de desempenho

Para cada comportamento, defina critérios que permitam acompanhar sua execução.

Comportamento esperado	Quantidade	Qualidade	Prazo	Conformidade
1				
2				
3				

Exemplo

Comportamento esperado	Quantidade	Qualidade	Prazo	Conformidade
Registrar diariamente os andamentos no sistema	Atualizar 100% dos protocolos sob sua responsabilidade	Registros contendo situação atual, ação realizada e próxima providência.	Até o final do expediente	Conforme procedimento operacional vigente
Responder solicitações recebidas	100% das solicitações	Respostas contendo todas as informações necessárias para atendimento da demanda.	Até 24 horas úteis	Conforme padrão de atendimento definido

Observação: Nem todos os comportamentos exigem critérios de quantidade, qualidade, prazo e conformidade simultaneamente. A definição dos critérios deve considerar as características da atividade e as informações necessárias para acompanhar o desempenho.

Por exemplo:

Comportamento esperado	Quantidade	Qualidade	Prazo	Conformidade
Atualizar diariamente os protocolos	X	X	X	X
Participar das reuniões da equipe	X			
Elaborar relatórios gerenciais		X	X	
Utilizar o procedimento operacional vigente				X

Passo 4 – Verificar a qualidade dos critérios definidos

Antes de utilizar os critérios, verifique:

- ☐ O comportamento está descrito de forma observável?
- ☐ O colaborador consegue compreender exatamente o que deve fazer?
- ☐ O critério pode ser acompanhado pela liderança?
- ☐ O critério pode ser verificado por meio de evidências?
- ☐ O critério está alinhado aos objetivos da função?
- ☐ O critério foi comunicado aos envolvidos?

Exemplo de aplicação

Atividade	Comportamento esperado	Critério de desempenho
Atualização de protocolos	Registrar diariamente os andamentos no sistema	100% dos protocolos atualizados até o encerramento do expediente
Atendimento ao cliente	Responder solicitações recebidas	100% das solicitações respondidas em até 24 horas úteis, conforme padrão de atendimento definido
Conferência documental	Verificar a documentação obrigatória antes do encaminhamento	Cumprimento de todas as etapas previstas no procedimento

A construção de critérios de desempenho não deve ter como objetivo aumentar o controle sobre as

peçoas, mas ampliar a clareza sobre o que se espera delas. Quanto mais claras forem as expectativas, maiores tendem a ser as oportunidades de acompanhamento, desenvolvimento e melhoria do desempenho.

A.2 Checklist de Alinhamento Inicial

Antes de iniciar o acompanhamento do desempenho, verifique:

- ☐ A atividade foi claramente definida.
- ☐ Os critérios de desempenho foram estabelecidos.
- ☐ Os prazos foram informados.
- ☐ O colaborador possui conhecimento para executar a atividade.
- ☐ O colaborador possui recursos para executar a atividade.
- ☐ As dúvidas foram esclarecidas.
- ☐ Os critérios de acompanhamento foram comunicados.
- ☐ O colaborador compreendeu o que se espera dele.

A.3 Registro de Acompanhamento de Desempenho

Item	Registro
Colaborador	
Cargo/Função	
Período avaliado	
Atividade ou processo acompanhado	
Evidências observadas	
Pontos fortes identificados	
Oportunidades de desenvolvimento	
Encaminhamentos definidos	



Item	Registro
Data do próximo acompanhamento	

A.4 Roteiro de Feedback Positivo

Etapas	Registro
Comportamento observado	
Resultado ou impacto produzido	
Reconhecimento realizado	

Estrutura sugerida

Observei que você: _____

Isso contribuiu para: _____

Essa prática é importante porque: _____

A.5 Roteiro de Feedback de Desenvolvimento

Etapas	Registro
Ponto atual	
Oportunidade de desenvolvimento	
Orientações ou alternativas	
Forma de acompanhamento	

Estrutura sugerida

Tenho observado que você: _____

Uma oportunidade de aprimoramento está relacionada a: _____

Uma possibilidade para desenvolver esse aspecto é: _____

Vamos acompanhar esse aspecto por meio de: _____

A.6 Plano de Desenvolvimento

Elemento	Registro
Objetivo de desenvolvimento	
Ações previstas	
Responsável	
Prazo	
Forma de acompanhamento	
Resultado observado	

A.7 Roteiro de Feedback Corretivo

Etapa	Registro
Comportamento observado	
Impacto ou consequência	
Expectativa ou critério relacionado	
Ajuste necessário	
Forma de acompanhamento	

Estrutura sugerida

Observei que: _____

Essa situação resultou em: _____

O esperado é que: _____

A partir de agora, é importante que: _____

Vamos acompanhar esse aspecto por meio de: _____

A.8 Registro de Intervenção Formal de Gestão

Item	Registro
Colaborador	
Data	
Situação observada	
Evidências consideradas	
Expectativas reforçadas	
Orientações formalizadas	
Compromissos assumidos	
Prazo para acompanhamento	
Resultado observado	

A.9 Preparação para Conversas Difíceis

Antes da conversa, reflita sobre os seguintes aspectos:

Aspecto	Registro
Objetivo da conversa	
Evidências disponíveis	
Expectativas relacionadas	
Possíveis fatores que influenciam a situação	
Encaminhamentos desejados	
Forma de acompanhamento	
Próximos passos previstos	

A.10 Checklist para Implantação da Gestão do Desempenho

Etapa 1 – Definir expectativas

- ☐ As responsabilidades dos cargos estão definidas.
- ☐ As atividades prioritárias foram identificadas.

- ☐ Os critérios de desempenho foram estabelecidos.
- ☐ Os prazos estão claros.
- ☐ Os critérios foram comunicados à equipe.

Etapa 2 – Preparar condições de trabalho

- ☐ Os colaboradores possuem treinamento adequado.
- ☐ Os recursos necessários estão disponíveis.
- ☐ Os procedimentos estão definidos.
- ☐ As dúvidas iniciais foram esclarecidas.

Etapa 3 – Acompanhar o desempenho

- ☐ Existem indicadores ou evidências para acompanhamento.
- ☐ A liderança realiza acompanhamentos periódicos.
- ☐ São realizados registros quando necessário.
- ☐ Existem reuniões individuais de acompanhamento.

Etapa 4 – Reconhecer e desenvolver

- ☐ Comportamentos adequados são reconhecidos.
- ☐ Feedbacks positivos são fornecidos regularmente.
- ☐ Oportunidades de desenvolvimento são identificadas.
- ☐ Existem planos de desenvolvimento quando necessário.

Etapa 5 – Corrigir e intervir

- ☐ Problemas são tratados precocemente.
- ☐ Feedbacks corretivos são realizados quando necessário.
- ☐ As intervenções são proporcionais à situação.
- ☐ Existem registros das intervenções relevantes.

Etapa 6 – Reavaliar e melhorar

- ☐ Os resultados das intervenções são acompanhados.
- ☐ Os critérios de desempenho permanecem adequados.
- ☐ Os processos são revisados quando necessário.
- ☐ A liderança utiliza as informações para aperfeiçoar a gestão.

A.11 Fluxo Simplificado para Tomada de Decisão

Pergunta	Ação sugerida
A expectativa foi claramente comunicada?	Se não, alinhar expectativas e critérios.
O colaborador possui conhecimento e recursos para executar a atividade?	Se não, orientar, treinar ou fornecer suporte.
O desempenho está adequado?	Reconhecer e fortalecer comportamentos desejados.
Existe oportunidade de aprimoramento?	Utilizar feedback de desenvolvimento.
Existe desvio em relação ao esperado?	Utilizar feedback corretivo.
O problema persiste após as intervenções?	Considerar intervenção formal de gestão.
A situação envolve descumprimento de normas ou condutas previstas?	Avaliar medidas conforme as políticas da organização.