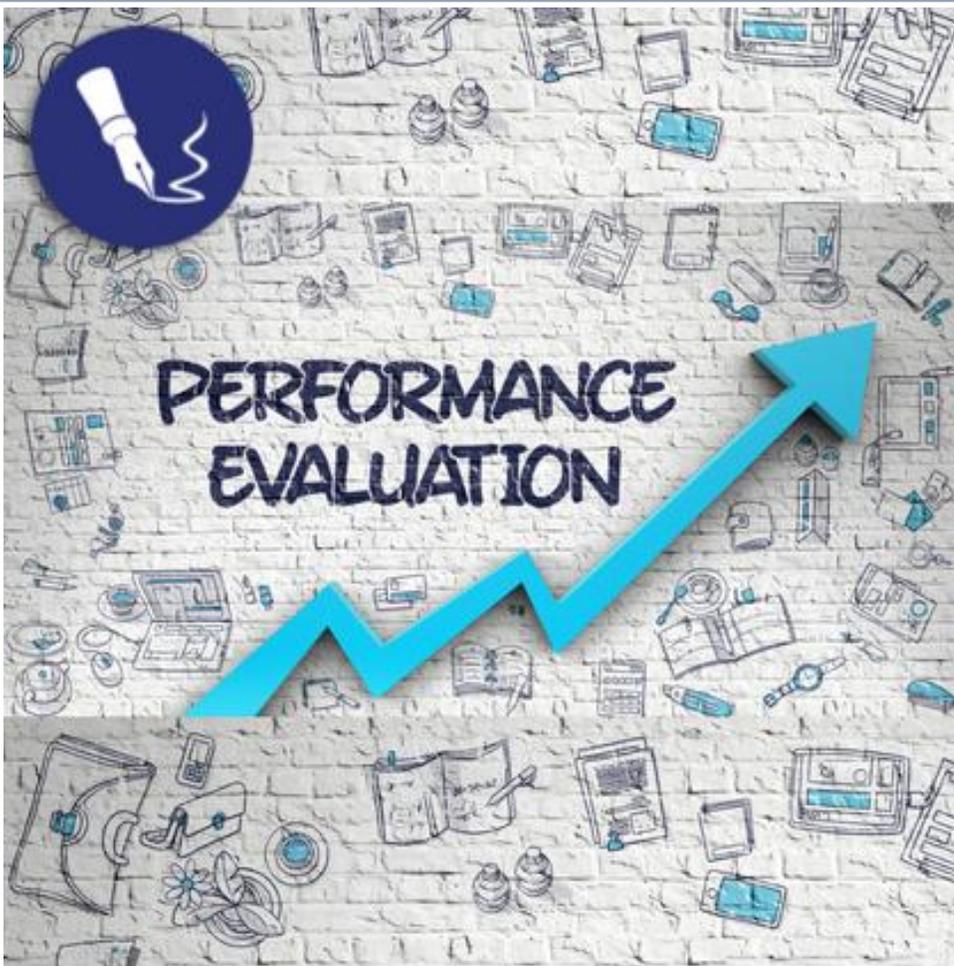


Dicas para a avaliação de Desempenho de Equipes



CIADH

www.ciadh.com.br

Por Ednéia Renó

2018

E-BOOK GRATUITO

PREZADO LÍDER,

A maioria das organizações hoje, possui um processo formal de avaliação de desempenho de todos os seus colaboradores, seja anualmente ou semestralmente. Neste período, muitos gestores tem demonstrado uma necessidade de mais informações e apoio, com objetivo de conduzir este processo de forma mais segura e eficaz. Foi pensando nisto que, nós da **CiaDH**, elaboramos este e-book com dicas valiosas para que você esteja preparado antes, durante e depois do momento da realização deste instrumento valioso na gestão de pessoas. Estas informações irão ajudá-lo a realizar este processo de forma eficaz, com profissionalismo e transparência.

Sabemos que, para muitos Líderes, este momento é visto como um período crítico, particularmente quando incluem feedbacks negativos sobre alguns pontos do desempenho de seus liderados.

Uma dica é você não pensar nas avaliações somente como atividades obrigatórias do seu cargo, mas como oportunidades únicas para melhorar o desempenho da equipe durante todo o período anual da avaliação. Você deve realizá-las com um forte propósito de ressaltar os pontos fortes, mitigar os pontos críticos e, acima de tudo, ter um desejo intrínseco de programar as mudanças necessárias no desempenho atual da sua equipe. Lembre-se que, a forma como você realiza este processo, deve ser tão eficaz quanto a sua capacidade em outros processos da sua área de responsabilidade.

Em suma, use este e-book para ajudá-lo a melhorar o seu desempenho na hora de realizar as avaliações e para impulsionar ainda mais o desempenho da sua equipe.

Não deixe de compartilhar com a **CIADH** o seu sucesso, conte conosco no processo de desenvolvimento de competências da sua equipe, baixe os nossos e-book's e acompanhe o nosso blog no site. Você sempre terá novidades!

Boa Leitura!

Ednéia Renó

Diretora Executiva da CiaDH

	Pag.
01 - <u>Antes</u> do processo de avaliação de desempenho	
1. A importância do bom relacionamento.....	04
2. Estabeleça uma comunicação clara e consistente.....	04
3. Forneça feedback informal.....	05
02 - <u>Na semana</u> do processo de avaliação de desempenho	
4. O planejamento.....	05
5. A autoavaliação.....	06
6. O preenchimento da avaliação.....	06
03 - <u>No dia da</u> avaliação de desempenho	
7. A abertura da reunião.....	07
8. O protagonista: feedback positivo.....	07
9. O coadjuvante: feedback negativo.....	08
10. O plano de desenvolvimento.....	09
11. O fechamento.....	10
04 - <u>Depois</u> da Avaliação de desempenho	
12. O acompanhamento.....	10

01

ANTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



1 - A IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO

Lembre-se de que o mensageiro é importante tanto quanto a mensagem - No processo de avaliação o que terá maior impacto no momento de você avaliar o desempenho do seu subordinado é a percepção que ele tem o sobre seu relacionamento com ele e a sua equipe.

Se você for considerado inconsistente, injusto ou se o colaborador estiver insatisfeito com você, em geral, seu feedback, independentemente da qualidade ou intenção, provavelmente terá pouco impacto. Portanto, é imperativo que você estabeleça relacionamentos saudáveis com seus subordinados diretos.



2 - ESTABELEÇA UMA COMUNICAÇÃO CLARA E CONSISTENTE

Um bom Líder mantém um canal de comunicação constante, claro, direto e preciso com a sua equipe sobre tudo o que se refere ao seu desempenho na área.

No momento da avaliação de desempenho, o seu subordinado direto não pode ser surpreendido, no mínimo, ele deve saber sobre os critérios pelos quais você usará para avaliar o seu desempenho. Este alinhamento deve ocorrer bem antes do processo formal de avaliação.

Esta simples ação minimiza os problemas que você pode enfrentar no momento do feedback, pois irá reduzir o fator surpresa e aumentar a probabilidade da avaliação ser considerada mais justa.

Outra vantagem é que o seu subordinado não sentirá que o trabalho árduo que está realizando é desperdiçado e terá uma ideia mais abrangente, dos tópicos que você abordará na sua avaliação.



3 - FORNEÇA FEEDBACK INFORMAL

Fornecer feedback informal continuamente, diminui as chances de surpreender a sua equipe durante o processo de avaliação de desempenho. Como as avaliações são geralmente semestrais ou anuais, torna-se necessário fornecer feedback informal. Nenhum Líder pode esperar de 5 a 10 meses para reforçar os pontos fortes ou corrigir problemas de desempenho. Na verdade, o feedback imediato por si só tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores.

Além disso, fornecer feedback informal ao longo do ano significa que seus colaboradores não ficarão surpresos durante o processo formal de avaliação de desempenho. Isso ajuda muito a solidificar a impressão de que suas avaliações são consistentes e justas.

02

NA SEMANA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



4 - O PLANEJAMENTO

4.1 - Reunião de Feedback

Programe-se com antecedência para o dia que irá realizar a sua reunião de feedback com o seu colaborador.

Agende a reunião com o colaborador com bastante antecedência.

Escolha o horário e o ambiente de trabalho adequado.

Não programe uma reunião de avaliação de desempenho durante um almoço.

Não marque várias entrevistas seguidas no mesmo dia.

Se possível, reúna-se em território neutro. Isso ajuda a estabelecer uma comunicação aberta.

4.2 - Suas anotações

Planeje os pontos principais das conversas e as principais mensagens antes que a reunião seja realizada. É muito importante você se preparar, especialmente no momento em que você estará fornecendo feedback sobre os pontos fracos

de desempenho.

Certifique-se que você listou os elogios, problemas e exemplos para a sua argumentação para cada competência da avaliação. Certifique-se que você já criou um esboço do plano de desenvolvimento.

O tempo de preparação é um tempo bem investido e como um colaborador reage ao feedback depende do relacionamento que você se dedica e compartilha com ele e também de quão bem você entrega o feedback na sua gestão como Líder.



5 - A AUTOAVALIAÇÃO

Solicite ao seu colaborador que faça a sua auto avaliação e que lhe envie com antecedência.

Leia a mesma cuidadosamente antes de ir da sua reunião de feedback formal de desempenho. O fato de o colaborador ter preenchido antecipadamente, indica que ele já se preparou para a reunião e você poderá entender o seu ponto de vista antecipadamente, dando-lhe uma boa ideia de quais partes da conversa serão fáceis (ou seja, onde você concorda) e onde poderá haver alguma dificuldade.



6 - O PREENCHIMENTOS DA AVALIAÇÃO

O momento de preencher a avaliação da sua equipe exige que você seja mais justo possível nas notas que estará aplicando, com dados, informações e fatos. A grande chave de sucesso no momento do preenchimento da avaliação é você conhecer bem a régua de critérios da avaliação, entender cada competência e ter exemplos consistentes para justificar a sua opinião. Isto facilitará muito na sua argumentação da nota que você estará aplicando.

Não se esqueça de que a avaliação de desempenho envolve reexaminar múltiplas fontes para compor um quadro o mais completo possível do desempenho de seu subordinado. O seu exame deve também incluir as seguintes análises:

- As exigências do trabalho (nível de complexidade) e o tempo no cargo (recém chegado ou há anos na função) .
- O histórico do colaborador dentro da empresa e outros dados relevantes.
- A forma como as suas competências surgem no seu dia-a-

dia, não somente a sua relação Líder versus Liderado, mas também as habilidades/competências em ação do seu colaborador em reuniões, projetos, trabalhos individuais ou com equipes de trabalho.

- Considere o feedback relacionado à clientes, colegas, pares e, se aplicável, de subordinados diretos do avaliado.

03

No DIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



7 - A ABERTURA DA REUNIÃO

Converse antes com o entrevistado para saber como ele está físico e emocionalmente, respeitando as condições favoráveis para a entrevista.

Inicie a entrevista revendo os critérios a serem avaliados. Peça para que o avaliado dê um primeiro parecer sobre si próprio seguindo os critérios.

Declare os pontos de concordância e, em seguida, compare as opiniões.

Diga, por exemplo: *“Deixe-me resumir como vejo seu desempenho e então poderemos comparar nossas percepções.”*



8 - O PROTAGONISTA: FEEDBACK POSITIVO

Importante reforçar que o feedback positivo deve ser o principal canalizador das suas conversas. Forneça exemplos específicos de pontos fortes “em ação”, ou seja, exemplos práticos. Para muitos gestores, essa é a parte mais fácil da avaliação. As pessoas gostam de ouvir que estão indo bem. No entanto, é importante ser o mais específico possível; em outras palavras, “bom trabalho” não é um feedback particularmente bom.

Portanto, reforce o que o indivíduo tem feito bem. Forneça evidências tangíveis de como os pontos positivos afetaram positivamente o desempenho. Diga-lhe, por exemplo: *“Você tem feito um ótimo trabalho nas reuniões trimestrais de vendas e suas contribuições às reuniões de staff têm sido exemplares. Continue assim!”*

Ao tornar essa atividade a peça central do processo de avaliação, você pode ajudar a evitar reações negativas que podem surgir quando chega a hora de discutir os pontos fracos do desempenho.



9 - O COADJUVANTE: FEEDBACK NEGATIVO

Evite que o feedback sobre os pontos de desenvolvimento seja o ponto central da sua avaliação de desempenho, exceto em casos extremos, mas eles não devem ser o foco da avaliação. Para muitos gestores, a parte mais difícil de qualquer avaliação é o momento do feedback negativo, por isto, devem proceder com cautela e ao apresentar os pontos de melhorias, seja seletivo e assegure-se de que esteja preparado para transmitir bem suas mensagens.

No entanto, quando feito de forma eficaz, pode ter um impacto muito positivo no desempenho dos colaboradores.

Neste momento, é imperativo que você forneça exemplos específicos e concretos de como essas fraquezas afetam negativamente o desempenho.

Faça comentários específicos que estão relacionados ao trabalho, como: *“Tenho percebido que você tem frequentemente perdido diversos prazos. O que tem causado isso?”*

Evite generalizações como: *“Você simplesmente não parece estar motivado.”*

Busque uma compreensão compartilhada da necessidade de aperfeiçoamento: *“Você poderia resumir o que você ouviu com respeito à necessidade de aprimoramento?”* Espere por uma resposta.

Encoraje o colaborador a responder sobre pontos de desacordo. Se necessário, solicite explicações: *“Acho que não entendi bem. Dê-me um exemplo.”*

Os pontos de melhorias devem ser uma oportunidade para os seus colaboradores se aproximarem de suas metas de carreira. Para esse fim, encare essas fraquezas como uma oportunidade que vocês precisam superar juntos, que a melhoria dele afetará positivamente toda a equipe.

Prepare-se para reações negativas - Obviamente, cada colaborador reagirá de maneira diferente. Você pode aumentar muito as chances de seus colaboradores saírem de suas

avaliações com melhores desempenhos do que quando entraram, se você souber, de antemão, como lidar com as reações negativas dos mesmos.

Certifique-se de concluir sua avaliação em uma nota positiva, ao invés de uma negativa.



10 - O PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Desenvolva e faça acordos de um plano de desenvolvimento.

Evite um clima de procurar culpados; em vez disso, enfatize a resolução dos problemas ou o aproveitamento de oportunidades. Diga: “*Em vista dos problemas de desempenho que estamos discutindo, como poderemos eliminá-los nos próximos seis meses?*”

Neste momento discuta e defina um plano de ação realista com metas tangíveis. Estabelecer metas e expectativas que não são realistas podem afetar negativamente o desempenho, já que o colaborador sentirá que está sendo "preparado para fracassar".

Deixe que colaborador sugira um plano para aprimoramento em áreas problemáticas. Diga: “*Como você vai empreender-se nessa tarefa?*”

Reconheça e, se possível, amplie as ideias do colaborador com respeito ao plano de desenvolvimento. Isso o tornará menos defensivo.

Caso o colaborador não consiga formular um bom plano de desenvolvimento ou caso não pareça motivado a fazê-lo, adote uma abordagem mais diretiva.

Inclua designação de tarefas, programas de treinamento, experimentação com novas abordagens como oportunidades de trabalho com colegas mais habilitados ou mudança de metas.

Identifique maneiras específicas com as quais você poderá apoiar o colaborador e prover recursos que irão ajudá-lo a aprimorar o seu desempenho.

Comunique os bons resultados caso o desempenho melhore. Exemplo: “*Gostaria de considerar seu nome para novos desafios quando tiver progresso nessa área. Essa é uma exigência essencial para alguém nessa função. Estou otimista de que você fará progressos.*”



11 - O FECHAMENTO

Elabore um resumo do feedback, começando com os comentários positivos.

Confirme os próximos passos para o aperfeiçoamento do desempenho, onde aplicável.

Repasse as novas metas de desempenho e o plano de desenvolvimento para alcançá-las.

Faça, antes de concluir a reunião, uma breve recapitulação dos pontos relevantes e pergunte ao colaborador quais itens da reunião foram úteis e aqueles que não foram muito úteis.

Peça sugestões sobre o que você poderia fazer para que as futuras sessões de feedback, possam ser mais proveitosas.

Agradeça ao colaborador pelo comprometimento dele.

04

DEPOIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



12 - ACOMPANHAMENTO

Crie um registro por escrito dos planos que requerem acompanhamento, prazos e dos compromissos que foram acordados entre as partes e certifique-se de que o colaborador receba uma cópia.

Além disso programe sessões periódicas de coaching e verifique a adesão ao plano de desenvolvimento.

Não deixe de fazer a autoavaliação, referente a sua atuação como Líder no processo e onde você também se propõe a melhorar e evoluir.

Solicite apoio do seu RH local, empresas e/ou Consultores de Recursos Humanos para ajudá-lo no processo de desenvolvimento da sua equipe.



SOBRE A AUTORA

Ednéia Renó atual Diretora Executiva e uma das fundadora da **CiaDH** - Cia de Desenvolvimento Humano, uma empresa especializada no desenvolvimento de profissionais e indivíduos.

Atua como Coach de Carreira com certificação pelo ICI Integrated Coaching Institute, Administradora de Empresas, Pós Graduada em Gestão de Recursos Humanos , Gestão Estratégica de Negócios e Especialista em Psicodrama aplicado as Organizações.

Mais de 25 anos de prática profissional, sendo os últimos 15 anos em cargos de liderança como **Gerente de Recursos Humanos** em empresas multinacionais e nacionais, como Quiksilver, Grupo Pirelli, Spectrum Brands, Rede de Lojas Leader e Cervejarias Kaiser.

Responsável pela gestão estratégica de RH, especialista em Planos de Carreira e Sucessão dentro das organizações e seus respectivos planos de desenvolvimento da alta e média Lideranças e equipes de trabalho.

Para entrar em contato, envie um e-mail para ciadh@ciadh.com.br ou WhatsApp 12-98107-6776.

Ednéia Renó
Diretora da CiaDH



www.ciadh.com.br