

Avaliação de Desempenho

Feedback para os gestores

1. Objetivos

- Fortalecer a relação de confiança entre líderes e equipe.
- Contribuir para um ambiente de trabalho mais amistoso e produtivo.
- Contribuir para a melhoria na comunicação interna, tornando o fluxo da informação mais assertivo e ágil.
- Contribuir para a maior organização do trabalho.
- Contribuir para uma cultura de transparência, eficácia e crescimento profissional.

2. Sobre as reuniões de *Feedback*

- 2.1 As reuniões são individuais, e com duração máxima de 60 minutos.
- 2.2 Na etapa de preparação do feedback, você deverá planejar o tempo de interação considerando a necessidade de tempo para o feedback (fala objetiva), tempo de interação (escuta ativa), e finalização (compromissos).
- 2.3 Seu feedback deverá ser conduzido em três etapas:
 - 1ª. Pontos positivos, com exemplos ou fatos.
 - 2ª. Pontos que podem ser melhorados – apresentar os fatos, ou justificar a necessidade de citar esses pontos (informando, por exemplo, como isso afeta o trabalho de forma geral).
 - 3ª. Estabelecer acordos que possam ser acompanhados posteriormente.

3. Planejamento do *Feedback*

- 3.1 Utilize os parâmetros do anexo I para orientar o feedback.
- 3.2 Evite consumir seu tempo de feedback com questões pessoais, muito específicas, e de pouca relevância para a organização. Lembre-se de que esta é uma oportunidade de gerar novos compromissos entre as partes, que contribuam para o ambiente de trabalho como um todo.

4. Registros do *Feedback*

- 4.1 Encaminhe e-mail ao RH sobre o feedback realizado, informando resumidamente os pontos positivos, pontos a melhorar e compromissos assumidos.
- 4.2 O e-mail deve ser encaminhado com cópia para o gestor envolvido.

Anexo I

Parâmetros para orientar o processo de *feedback* (de baixo para cima)

1. Planejamento e Organização

Disponibilizar recursos (pessoas, conhecimento e informações), definindo prazos e prioridades compatíveis com as atividades. Informar sobre a necessidade de qualquer alteração nos projetos (escopo, prazos, equipe), dando suporte sempre que necessário.

Definir padrões de organização de documentos e informações, de modo a assegurar a sua pronta recuperação, quando necessário.

O processo de planejamento e organização deve considerar:

- Definição de cronograma de produtos e subprodutos em cada projeto, considerando prazos, prioridades, e recursos necessários para o seu atendimento.
- Definição/redefinição de prioridades em relação às novas demandas (desenvolvimento, novos projetos) que estejam concorrendo com os trabalhos em andamento.
- Definição de disponibilidade de recursos compartilhados com outros gestores.
- Definição da abrangência da atuação do gestor na execução do projeto, em relação à equipe, cliente, parceiros e terceiros.
- Comunicação imediata sobre quaisquer redefinições em relação ao planejamento inicialmente previsto.

2. Delegação

As atividades, tarefas e responsabilidades devem ser repassadas de forma clara e completa às pessoas certas, concedendo-lhe grau de liberdade ou desafio apropriado de acordo com o seu cargo e experiência, de modo que o trabalho aconteça conforme o previsto.

O processo de delegação deve considerar:

- Todas as informações necessárias sobre a tarefa, projeto ou função.
- Eventuais treinamentos necessários.
- Planejamento das atividades, recursos, prazos e prioridades.
- Padrões de desempenho previstos.
- Parâmetros de acompanhamento e controle.

3. Acompanhamento e controle

Estabelecer mecanismos apropriados de acompanhamento e controle das atividades em execução, capazes de permitir rápidos ajustes de qualidade, conteúdo e prazo, contribuindo, também, para o desenvolvimento e maior autonomia do profissional.

O processo de acompanhamento e controle deve considerar:

- Acompanhamento realizado com base no planejamento previsto, ou solicitações prévias.
- Consistência e abrangência no acompanhamento para maior efetividade nas ações decorrentes.
- Reavaliação do grau de desafio imposto pela atividade comparativamente ao apoio/acompanhamento fornecido pelo gestor.
- *Feedback* durante o acompanhamento de modo a promover novos aprendizados, novos comportamentos, e melhorias no desempenho e produtividade.
- Reconhecimentos manifestados pelos bons trabalhos realizados.

4. Suporte na interação com o cliente

Dar suporte aos gestores e consultores nas interações com os clientes, sempre que apropriado, visando gerar confiança na equipe e fortalecer a imagem da empresa junto ao cliente.

O suporte nas interações com clientes deve considerar:

- Participação nas interações, intervindo na relação entre as partes, sempre que necessário.
- Orientações com relação às apresentações (material PPT e oratória), postura, e demais itens necessários para um bom desempenho diante do cliente.
- Suporte em conflitos com o cliente, se necessário.

5. Desenvolvimento de pessoas

Promover o contínuo desenvolvimento de gestores e equipes, identificando e potencializando os pontos fortes, e estabelecendo ações específicas (feedback, capacitação, planejamento de novas atividades) para eliminar ou minimizar o impacto dos Gaps.

O contínuo desenvolvimento das equipes deve considerar:

- Identificação de potencialidades (pontos fortes) e riscos (Gaps).
- Planejamento de atividades para apropriação das potencialidades.
- Apoio, feedback e ações para eliminar ou minimizar possíveis impactos decorrentes dos Gaps.
- Promoção do aprendizado contínuo.