

## GERENTE: Saiba Como Avaliar o Desempenho de Sua Equipe

Geralmente os funcionários precisam e querem um feedback sobre a qualidade de seu trabalho. A capacidade de o Gerente avaliar seus desempenhos tem um impacto tão importante no sucesso deles quanto no sucesso do próprio Gerente. Se a empresa tem um programa formal de avaliação, o Gerente deve seguir suas instruções em termos de tempo, classificação, promoção, treinamento, etc... Mas, se a política permitir, as sugestões abaixo podem tornar esse processo de avaliação mais eficaz: • Quantifique as metas de desempenho, se possível: "Eu planejo diminuir as reclamações dos clientes pelo menos 10% este ano". "Pretendo reduzir as perdas em 15% este trimestre". Expressar as metas em números impede predisposições e permite aos funcionários avaliarem seu progresso, clara e precisamente. • Você deveria manter um diário: Alguns Gerentes utilizam-no para registrar incidentes e exemplos do desempenho que podem ser esquecidos. O registro garante informações ao longo de todo período, produzindo uma avaliação mais completa. • Considere a auto-avaliação: Alguns Gerentes pedem a seus funcionários que se avaliem. Essa prática amplia as informações que o Gerente pode usar para preparar a avaliação. Quando funcionários se auto-avaliam, pensam criticamente sobre seu progresso e suas realizações, e elas podem informá-lo sobre realizações, reconhecimentos e problemas que o Gerente não conhecia. Mas, para evitar abusos, ele deve definir 2 regras: (1) exigir que eles forneçam apoio quantitativo para suas prioridades de avaliação. Se não o fizer, podem dar a si próprios, classificações acima do merecido. Recuse os 100% que dizem de si mesmos. (2) "Essa oportunidade é um privilégio, não um direito". As auto-avaliações do Gerente são apenas uma das informações que ele pode usar para uma avaliação mais completa. • Cortando os problemas pela raiz: Comportamentos ou desempenhos inaceitáveis devem ser informados no ato. Por exemplo, um funcionário que sempre volta do almoço atrasado, deve ser informado do problema e do seu impacto na revisão da avaliação. Essa prática é melhor do que deixar a situação arrastar-se até a avaliação. • Armadilhas das Avaliações de Desempenho • As avaliações estão sujeitas a riscos, mas podem ser evitados se soubermos quais são: • As impressões negativas: os Gerentes devem se prevenir contra a formação de opiniões positivas ou negativas baseadas na personalidade ou aparência pessoal. Dessa forma, ele deve se concentrar em avaliar se o funcionário cumpriu corretamente as metas. • Tolerância: alguns Gerentes tendem a ser permissivos porque se sentem constrangidos ao discutir as deficiências de seus funcionários e, embora isso às vezes seja compreensível, a maior responsabilidade gerencial é aconselhar o colaborador sobre como melhorar seu desempenho. Todos sofrem com uma avaliação tolerante, a organização não obtém retorno do investimento, os funcionários abaixo da média podem perder o respeito por seus chefes, ao mesmo tempo em que adquirem falsa segurança. • Tendência central: essa armadilha que tem parentesco com a tolerância é a inclinação do Gerente em avaliar como aceitáveis todos os desempenhos. Nesse caso, ele comete a injustiça com os que têm bom desempenho. • Concentrar em um comportamento recente: é mais fácil lembrar, mas, conta apenas uma parte da história. Avaliações devem acessar o desempenho do período completo desde a última avaliação, não apenas os acontecimentos ou progressos recentes. • A Reunião de Avaliação • Alguns Gerentes consideram essa reunião "um mal necessário", pois as informações trocadas entre ambos podem ser muito importantes para os avaliados. Dessa forma, os Gerentes devem definir data e hora convenientes para todos e informar ao avaliado que assuntos irá discutir, para que ele chegue preparado. Rever as atribuições do cargo e os registros anteriores e refletir sobre as obrigações e responsabilidades do avaliado, os projetos completados ou pendentes, as metas acordadas para o período, o treinamento, a experiência, as habilidades de planejamento, a organização, a iniciativa, a capacidade de relações sociais e outros atributos baseados exclusivamente no desempenho. Alguns Gerentes começam elogiando as realizações e as qualidades do avaliado, abordando as áreas que precisam melhorias e as áreas que o avaliado pode realizar para corrigir ou aumentar o desempenho naquelas áreas. Diante disso, o Gerente deve evitar frases vagas. Deve apoiar sua avaliação citando incidentes, datas, horários e evidências objetivas do bom e do mau desempenho. Além disso, o Gerente jamais deve comparar os colaboradores, pois isso pode trazer problemas, pois indicar modelos pode criar ressentimentos. Em vez disso, deve se concentrar em saber se o avaliado atingiu ou não as metas estabelecidas. LEMBRE-SE: as avaliações de desempenho são orientadas para o sucesso, confirmando os pontos fortes, revelando as deficiências e destacando as necessidades de treinamentos adicionais. • • •

## Sobre o Autor

Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Comércio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de

Vendas, Marketing e Administra&ccedil;&atilde;o em v&aacute;rias empresas multinacionais de bens de consumo e de servi&ccedil;os. Elaborou o curso de &ldquo;Gest&atilde;o Empresarial&rdquo; e atualmente ministra palestras e treinamentos &ldquo;in Company&rdquo; nas &aacute;reas de Marketing, Administra&ccedil;&atilde;o, T&eacute;cnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em&nbsp; Administra&ccedil;&atilde;o de Empresas, especialista em Marketing&nbsp;e Gest&atilde;o Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complementa&ccedil;&atilde;o pedag&oacute;gica. Contatos: [jcss\\_sc@click21.com.br](mailto:jcss_sc@click21.com.br)&nbsp;(21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 [www.profigestao.blogspot.com](http://www.profigestao.blogspot.com) <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8> &nbsp;

Source: <http://www.artigo1.com>