



Avaliação de desempenho e feedback: faça com naturalidade

Quando se fala em avaliação de desempenho e feedback, tanto gestores como gerenciados, muitas vezes, torcem o nariz

Por que isso ocorre? Ocorre porque a maioria das pessoas não se sente bem nem sendo avaliada nem avaliando os outros, é uma característica do jeito de ser dos latino-americanos em geral e dos brasileiros em especial.

Dar feedback, então, chega a ser traumático para alguns...

Mas como superar esse desafio e **capacitar-se para fazer uma**

boa avaliação de desempenho e feedback para sua equipe?

Ao ler a postagem de hoje, você verá que vamos apresentar algumas técnicas de [avaliação de desempenho](#) e feedback para orientar melhor seu time. Afinal, [como melhorar o desempenho no trabalho](#) sem saber o que devemos melhorar?

Fique atento e você vai perceber que esses dois processos podem ser bem menos traumáticos do que você imagina!

Quer saber mais sobre avaliação de desempenho de sua equipe de vendas? Baixe nosso e-book: [KPI: indicadores de desempenho](#), o guia completo para medir os indicadores de desempenho de sua equipe de vendas.



Certa informalidade é fundamental na hora do feedback

Como fazer avaliação de desempenho e feedback

Antes de falarmos no feedback na avaliação de desempenho, vamos começar definindo **o que avaliar**.

Como definir os critérios da avaliação de desempenho

Alguns desempenhos podem ser meramente **quantitativos**, como número de vendas, orçamentos entregues, novas lojas abertas etc. Outros, no entanto, são mais **qualitativos** e não deixam de fazer parte da avaliação de desempenho, como a capacidade de liderar, resiliência, interação com o grupo, colaboração com a equipe e outros.

Vamos ver a seguir como definir cada um destes aspectos do desempenho.

Avaliação de Desempenho: critérios quantitativos

Se você tem um vendedor, vai querer que ele venda mais e saiba [como melhorar sua vendas](#), é claro, mas também pode medir outros indicadores, como **número de telefonemas, reuniões, novos clientes** etc.

Mas como medir o desempenho de um engenheiro de software? Ou de um cozinheiro?

Nesses casos, é preciso definir indicadores, os chamados [KPIs \(Key Performance Indicator\)](#) ou [Indicadores-Chave de Desempenho](#), que sejam mais importantes para os resultados de sua empresa.

Por exemplo: Talvez não seja tão importante medir quanto **tempo** o cozinheiro demora para fazer cada prato, mas a quantidade de **clientes satisfeitos** ao degustá-los. Evidentemente pode se estipular um limite de tempo ideal ou um procedimento padrão, mas o importante é a satisfação do cliente.

Da mesma forma com o engenheiro. Será que o número de **linhas de código** que ele digita é mais importante que a quantidade de **programas bem desenvolvidos**?

Para isso, indicadores de vendas e pesquisas de satisfação podem ser usados, para os dois tipos de profissionais, o que alias, trará efeitos até em sua [motivação e produtividade](#).

Para saber mais sobre este assunto e até baixar uma planilha pronta, acesse esta postagem: [Planilha de produtividade pronta: acompanhe seus resultados](#)



Antes de fazer a avaliação, defina os critérios

Avaliação de Desempenho: critérios qualitativos

Nesse caso, é preciso primeiro entender quais as competências

cada funcionário e seu cargo precisam ter.

Assim, um gerente terá algumas competências necessárias que o analista talvez não precise e o diretor poderá ter a mesma competência necessária ao gerente, só que mais desenvolvida.

Veja alguns exemplos de competências profissionais:

- Saber atuar com foco no cliente
- Ser capaz de trabalhar de forma colaborativa
- Ter boas relações interpessoais
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Tomar decisões com assertividade e segurança
- Visão do todo

Já, por outro lado, existem **competências mais técnicas, tais como:**

- Domínio de um idioma estrangeiro
- Habilidade para cálculos
- Conhecimento de contabilidade
- Uso de planilhas eletrônicas
- Domínio de certa linguagem de programação
- Conhecimento de certas normas ou leis

E, para cada um desses itens, o feedback e a avaliação de desempenho deverão levar em conta o **grau que essa competência atingiu.**

Para isso, deve-se usar a seguinte escala:

Avaliação de desempenho em cada competência por níveis:

- **Em desenvolvimento:** ainda não domina totalmente essa competência, é capaz de resolver problemas e situações mais corriqueiras, mas precisa de acompanhamento.
- **Sabe aplicar:** Já iniciou as primeiras aplicações mais independentes dessa competência, mas seu desempenho ainda é apenas dentro do esperado, sem se destacar.

- **Em otimização:** Totalmente autônomo no uso da competência, buscando colaboração quando necessário, supera os padrões de qualidade esperados, indo além deles.
- **Nível de excelência:** Total domínio da competência, chegando a inovar, desenvolver suas próprias metodologias, treinar equipes sobre este assunto e se tornando um líder.

Mas como fazer essa avaliação de desempenho e feedback, apenas observando?

Existem diversas metodologias, mas vamos focar em uma que costuma ser muito usada: a entrevista de avaliação de desempenho.

Entrevista de avaliação de desempenho

Na verdade, é simples: defina um **roteiro de perguntas**, baseado nas competências que cada cargo e função precisa ter, e tente levar o avaliado a apresentar 3 elementos na resposta:

1. **Contexto:** Como se deu a situação em que a competência foi aplicada e porque ele decidiu empregá-la?
2. **Ação:** O que ele fez afinal? Qual a ação prática e os detalhes de como a implementou?
3. **Resultado:** O que ficou diferente em relação a situação em contexto depois que a competência foi aplicada? Quais os resultados práticos?

Assim, será, possível avaliar realmente em qual dos quatro níveis citados anteriormente ele se encontra.

Quer conhecer outros tipos de avaliação usados no RH? Confira esta postagem: [Planilha de avaliação de desempenho de funcionários grátis!](#)



Três tipos de perguntas durante a avaliação:

contexto, ação e resultado

Feedback na avaliação de desempenho

Depois que foram medidos tanto os indicadores **quantitativos** quanto os **qualitativos**, é hora de chamar o funcionário para conversar.

Uma dica: nunca diga que precisa dar um feedback, fale que quer conversar com ele, bater um apo, tomar um café ou coisa assim. Isso diminui a tensão.

Para que serve o feedback na avaliação de desempenho?

Trata-se de uma orientação ao avaliado para **mudar certos comportamentos ou atitudes** e, da mesma forma, **reconhecer tudo o que ocorreu de positivo**, mas com indicações específicas e não genéricas.

Veja agora algumas dicas de como passar o feedback:

- Descreva o que sente, de forma natural
- Evite rótulos e frases feitas
- Não é o momento de julgar, mas de indicar caminhos
- Não exagere e, de forma alguma, perca o controle
- Não use terceiros como fonte de informação, seja responsável pelo que diz
- Não é hora de perguntar, essa fase já passou: afirme suas conclusões
- Não especule, só diga aquilo que tem certeza

E agora, está mais tranquilo e confiante para a hora da avaliação de desempenho e feedback?

Ótimo, esperamos que nossas dicas possam ajudá-lo!