

Recomendações para uma Boa Avaliação de Desempenho

1. ESTUDE O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO CARGO

Ela deve conter uma lista itemizada dos principais comportamentos requeridos

2. AVALIE O SEU PRÓPRIO DESEMPENHO.

Avalie o seu próprio desempenho antes de avaliar o do seu subordinado. Você contribuiu de alguma forma para o bom ou mau desempenho dele?

3. PREPARE-SE E PLANEJE A AVALIAÇÃO.

- ✓ Que resultados você espera obter com a avaliação?
- ✓ Que contribuição o funcionário está fazendo?
- ✓ Ele está trabalhando para atingir o seu pleno potencial?
- ✓ Ele sabe exatamente o que você espera?
- ✓ Que treinamento ele precisa?
- ✓ Quais são os pontos fortes dele que você precisa aproveitar?

4. FAÇA UM AQUECIMENTO.

- ✓ Deixe tempo para obter um entrosamento e discuta as vantagens da avaliação.
- ✓ Faça uma revisão das informações disponíveis para medir o desempenho do subordinado.

5. PEÇA A OPINIÃO DO SUBORDINADO.

Isso o envolverá no processo de avaliação, aumentando seu compromisso com metas futuras e com as mudanças eventualmente necessárias.

6. PRESTE ATENÇÃO EM TUDO.

Escute com os ouvidos, olhos, coração e corpo inteiro. Muitas vezes, a expressão corporal diz mais que as palavras.

7. AVALIE O DESEMPENHO... NÃO A PERSONALIDADE.

Avalie o desempenho e os resultados de um subordinado... e não a pessoa.

8. SEJA FRANCO E ESPECÍFICO.

A franqueza o leva direto ao ponto de discutir o desempenho do subordinado no trabalho. Honestidade e franqueza trarão resultados muito positivos para você e para o avaliado.

9. EDIFIQUE SOBRE OS PONTOS FORTES.

Este "aspecto humano" permite que o subordinado trabalhe o máximo de seu potencial. Ele precisa usar seus pontos fortes para fazer o trabalho; ele não poderá depender de seus pontos fracos para isso.

10. ESTABELEÇA METAS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Os objetivos mais eficazes são discutidos e mutuamente concordados entre líder e subordinado.

11. COMUNIQUE-SE FREQUENTEMENTE COM SEUS SUBORDINADOS.

Comunicação e *feedback* planejados e freqüentes sobre o desempenho no trabalho ajudam a dominar o medo da avaliação de desempenho.

12. INTERESSE-SE SINCERAMENTE PELO SUBORDINADO.

Use o "lado humano".

Resumindo:

O QUE FAZER:

1. Dê confiança aos seus subordinados, construindo sobre seus pontos fortes.
2. Use uma atitude de "nós" ao discutir problemas.
3. Seja específico ao falar sobre desempenho.
4. Mantenha a entrevista no rumo certo.
5. Obtenha informações, fazendo perguntas abertas ao subordinado (não aquelas que possam ser respondidas *sim* ou *não*), e preste atenção às respostas. Parafraseie e reflita o que o avaliado tiver dito. Escute com calor humano, franqueza e interesse.
6. Fale sobre *resultados* do trabalho, não sobre *atividades*.
7. Assuma o papel de *conselheiro*, não de *inspetor* ou *juiz*.
8. Termine adequadamente: faça um resumo, planeje melhoramentos e mudanças. Anote os resultados.

EVITE:

1. Palavras negativas nem um excesso de críticas negativas.
2. Uma atitude de competição entre você e o subordinado.
3. Elogios falsos ou exagerados.
4. Generalizações que não possam ser endossadas por exemplos específicos.
5. Dominar a conversa.
6. Enfatizar traços de personalidade.
7. Parecer (ou ser) apressado.
8. Demonstrar uma atitude condescendente.