PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DE MATO GROSSO

Avaliação de Desempenho de 2016
MANUAL DE FEEDBACK

Coordenadoria de Recursos Humanos

Dezembro/2016

ÍNDICE

COMO DAR UM BOM FEEDBACK..... 3

COMO RECEBER FEEDBACK..... 4

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... 5

- Para visualizar o Relatório de Feedback e realizar a devolutiva com seus colaboradores, siga os passos abaixo:..... 5
- Para liberar o Relatório de Feedback/nota ao servidor que recebeu a devolutiva, siga o 6º passo:..... 7

O CÁLCULO DO COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR (CDS) É REALIZADO EM TRÊS PASSOS:..... 8

- 1º passo – Cálculo do Desempenho em cada Competência..... 8
- 2º passo – Cálculo do desempenho de cada avaliação..... 9
- 3º Passo – Coeficiente de Desempenho do Servidor – CDS Final:.....10

COMO DAR UM BOM FEEDBACK

O sucesso de um bom *feedback* depende, principalmente, da inteligência emocional de quem o está conduzindo. Para tanto existem questões que devem ser consideradas para garantir um bom momento entre avaliador e avaliado.

Inicialmente, deve se ter consciência dos benefícios e da utilidade do *feedback* como ferramenta de gestão de sua equipe: o alinhamento do desenvolvimento profissional do servidor em relação aos interesses da Instituição, aumento do aprendizado individual, melhora da produtividade e do desempenho, construção de um diálogo efetivo para o desenvolvimento das pessoas etc.

A técnica do sanduíche é bastante utilizada para garantir uma devolutiva efetiva ao colaborador. A Esta técnica consiste basicamente em valorizar o que é bom e aconselhar o que deve ser melhorado:

- ✓ Primeiro passo: Reflexão
  Inicie o feedback buscando a reflexão do avaliado: *"Como você se percebe no desempenho de suas atividades?"* Desta maneira o avaliador cria um ambiente seguro e reflexivo;
- ✓ Segundo passo: Reconhecimento
  Enalteça os aspectos positivos, sejam técnicos ou comportamentais. O objetivo desta etapa é abrir um canal de comunicação, para que o servidor esteja aberto às críticas;
- ✓ Terceiro passo: Pontos a melhorar
  Neste momento, aponte os comportamentos que gostaria que fossem aprimorados. É importante trazer exemplos do dia a dia. O *feedback* deve ser pessoal e descritivo;
- ✓ Quarto passo: Encorajamento
  Não basta apresentar os pontos que devem ser mudados. Oriente e apoie o colaborador para que ele se desenvolva. O gestor deve sugerir que o avaliado busque formas de melhorar o comportamento, suas habilidades e conhecimentos.

Importante: a confiança entre as duas partes favorece a assimilação do *feedback*. Seja cordial e respeitoso. Utilize o mesmo tempo para Reconhecimento/Encorajamento e Pontos a Melhorar, assim o avaliado tende a sentir-se respeitado e valorizado.

Evite: usar rótulos, fazer julgamento de valor, rodear o assunto, chamar a atenção do servidor na frente dos demais, compará-lo com outras pessoas.

Para um *feedback* descritivo, é importante que o avaliador aborde situações e evidências específicas que sustentam sua percepção sobre o desempenho do avaliado, tais como:

1. Quando ocorreu?
   Para falar sobre um comportamento ou situação que não foi bem percebida, você deve começar pontuando quando o fato ocorreu: em que dia, em que momento, em que situação. Procure contextualizar o ocorrido.

2. O que ocorreu?
   Especifique o fato! É importante falar isoladamente de um evento, para não correr o risco de generalizar e dar a entender que o desempenho da outra pessoa é sempre negativo, o que poderia comprometer a eficácia do *feedback*.

3. Qual foi o impacto?
   A situação indesejada gerou algum prejuízo para a Instituição ou para a equipe? Qual foi o impacto?

4. Qual a consequência?
   Esse é o momento de mostrar que, se o fato se repetir, haverá perdas para a pessoa e o ambiente no qual ela atua.

5. Proponha um acordo (Plano de Desenvolvimento):
   Pergunte a ela o que pode ser feito para mudar a situação. EsTe é o momento de ouvir o outro lado da história, e é importante estar aberto e prestar atenção, procurando entender a posição da pessoa. Normalmente, quando o *feedback* está sendo passado por algum líder, chega-se a um acordo sobre mudança do comportamento ou atitude em questão. É imprescindível que os dois combinem uma data para conversarem novamente, avaliando o cumprimento desse compromisso de mudança entre eles.

COMO RECEBER FEEDBACK

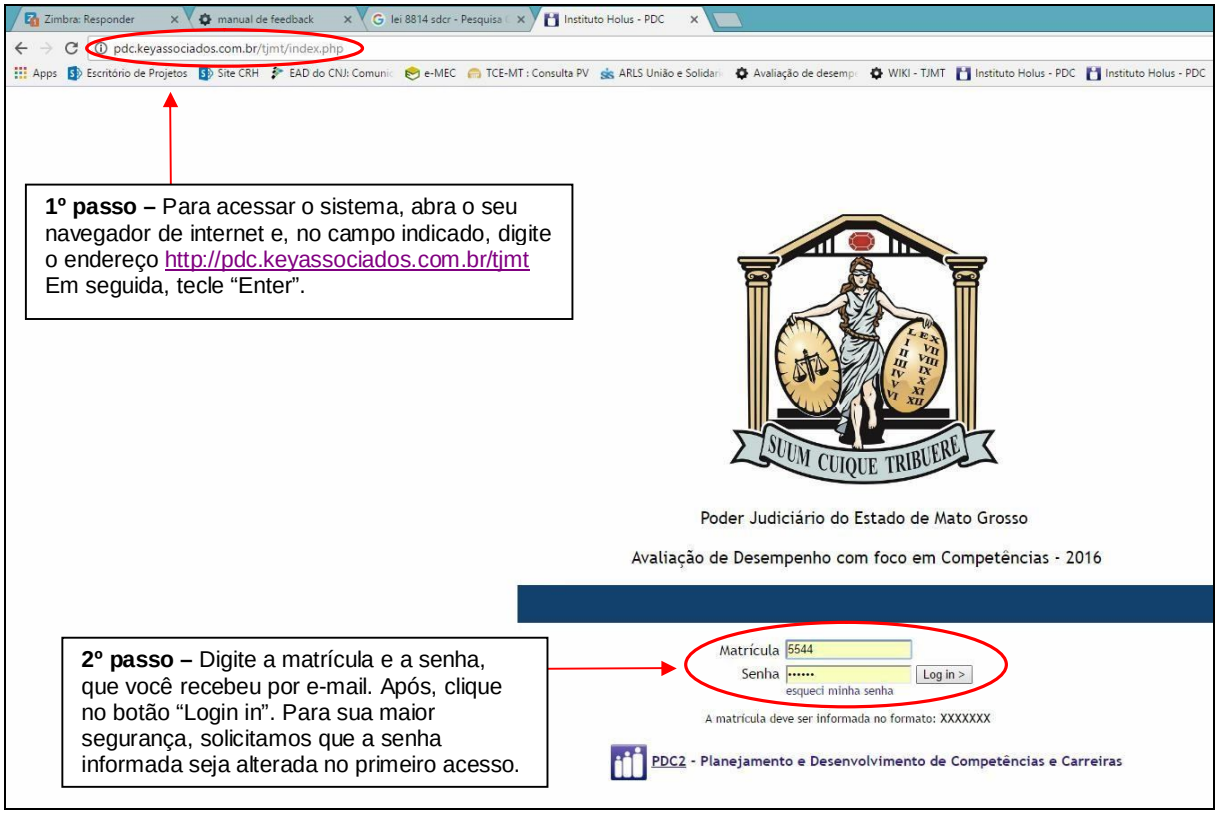
Algumas dicas são essenciais na hora de receber *feedback*:

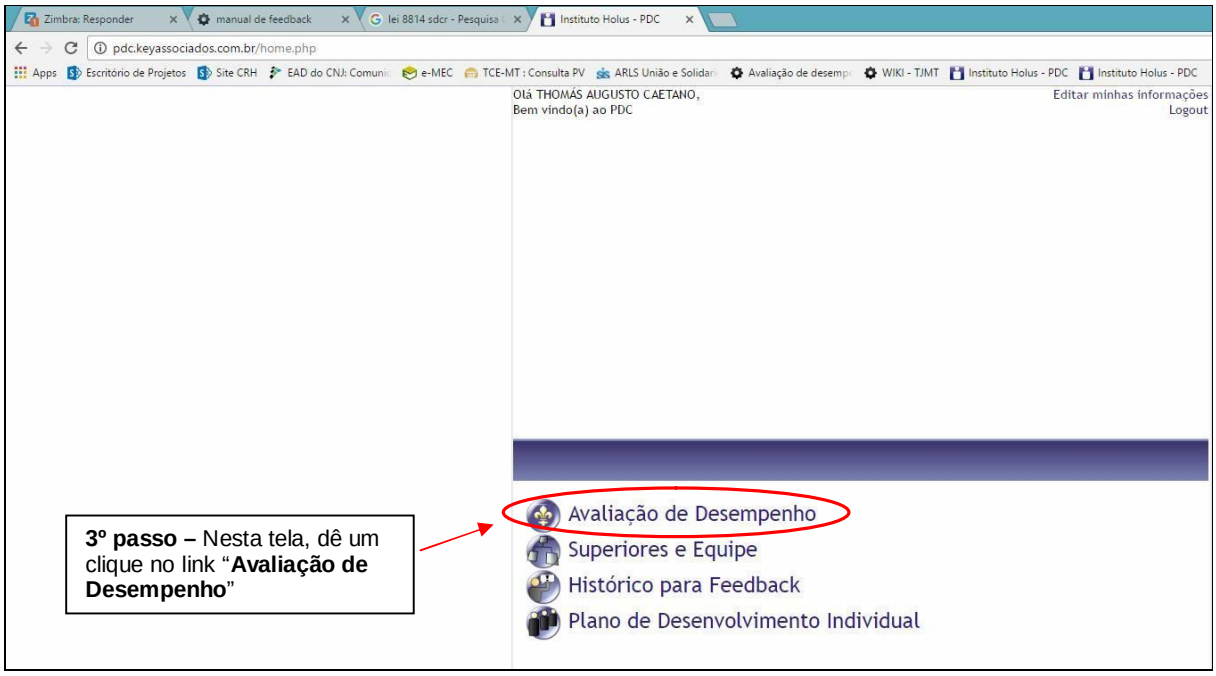
- ✓ Demonstre interesse, entenda que o *feedback* é uma oportunidade de desenvolvimento e, obviamente, você vai ouvir coisas que não o agradam. Procure ser receptivo, pense, reflita e posteriormente faça suas conclusões a respeito.
- ✓ Cuidado com as conclusões precipitadas, na dúvida pergunte, não suponha. Tente entender o que está sendo dito, sem fantasiar ou dramatizar.
- ✓ Peça exemplos em que aquele comportamento ou fato indesejado que está sendo apontado foi evidenciado. Exemplos ajudam a visualizar as situações que precisam ser melhoradas.
- ✓ Evite se justificar por cada coisa que for apontada, evite usar os mecanismos de proteção. Entenda o *feedback* como uma ajuda. Evite procurar desculpas, culpados ou motivos que justifiquem aquele *feedback*. Caso sinta a necessidade de se colocar nesse sentido, aceite o que está sendo dito e enumere questões que podem estar contribuindo para a manutenção desse comportamento ou resultado, mas comunicando-se de forma útil e produtiva.
- ✓ Assuma compromissos de mudança, estabeleça pontos de melhora, trace metas, crie compromissos que o levem a resultados concretos. Avalie-se periodicamente, para entender se o que você acordou está acontecendo.
- ✓ Comemore os pontos positivos, mostrando-se disposto a manter o bom resultado.

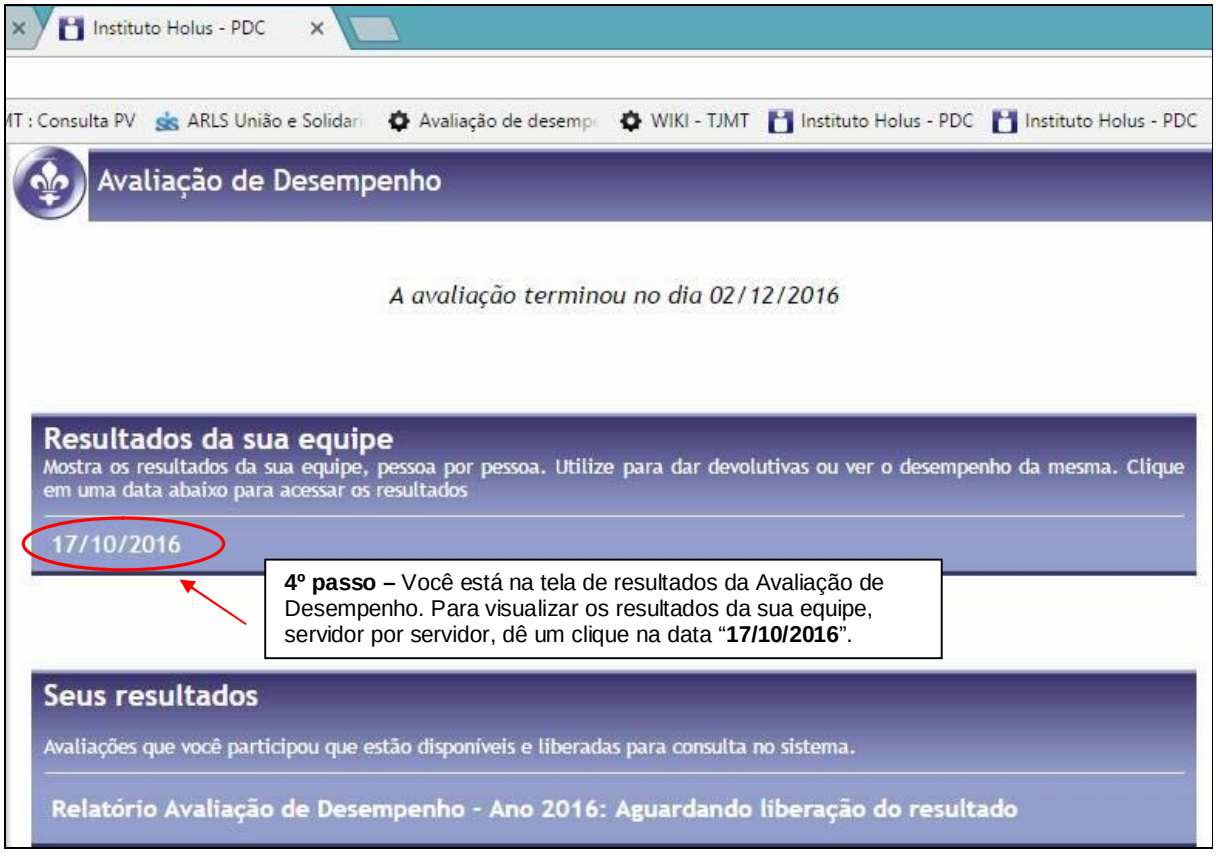
RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

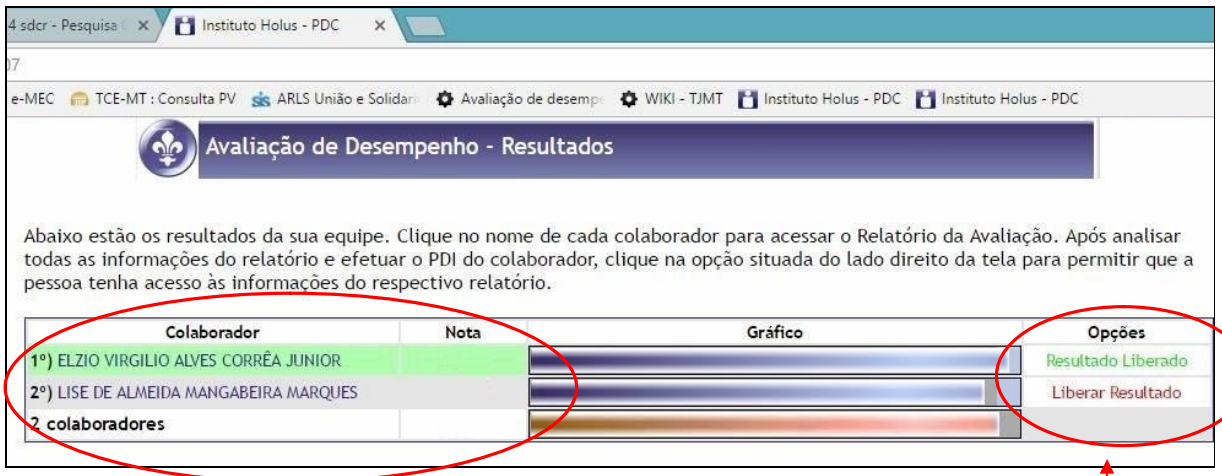
Será disponibilizado no mesmo sistema em que você realizou a avaliação, um relatório detalhado para que o Avaliador realize o *feedback* (devolutiva) com sua equipe de trabalho. Haverá também um *link* para liberação da avaliação ao servidor que recebeu o *feedback.* A seguir, descrevemos os passos para você realizar as atividades citadas.

➡ **Para visualizar o Relatório de Feedback e realizar a devolutiva com seus colaboradores, siga os passos abaixo:**




Instituto Holus - PDC
pdc.keyassociados.com.br/home.php
Olá THOMÁS AUGUSTO CAETANO,
Bem vindo(a) ao PDC
Editar minhas informações
Logout
Avaliação de Desempenho
Superiores e Equipe
Histórico para Feedback
Plano de Desenvolvimento Individual
3º passo – Nesta tela, dê um clique no link "Avaliação de Desempenho"


Instituto Holus - PDC
Avaliação de Desempenho
A avaliação terminou no dia 02/12/2016
Resultados da sua equipe
Mostra os resultados da sua equipe, pessoa por pessoa. Utilize para dar devolutivas ou ver o desempenho da mesma. Clique em uma data abaixo para acessar os resultados
17/10/2016
4º passo – Você está na tela de resultados da Avaliação de Desempenho. Para visualizar os resultados da sua equipe, servidor por servidor, dê um clique na data "17/10/2016".
Seus resultados
Avaliações que você participou que estão disponíveis e liberadas para consulta no sistema.
Relatório Avaliação de Desempenho - Ano 2016: Aguardando liberação do resultado



5º passo – A coluna "Colaborador" exibirá todos os integrantes da sua equipe. A coluna "Nota" exibirá a nota final de cada servidor. Para visualizar o relatório de feedback, posicione o mouse em cima do nome escolhido, e dê um clique.

➡ **Para liberar o Relatório de Feedback/nota ao servidor que recebeu a devolutiva, siga o 6º passo:**

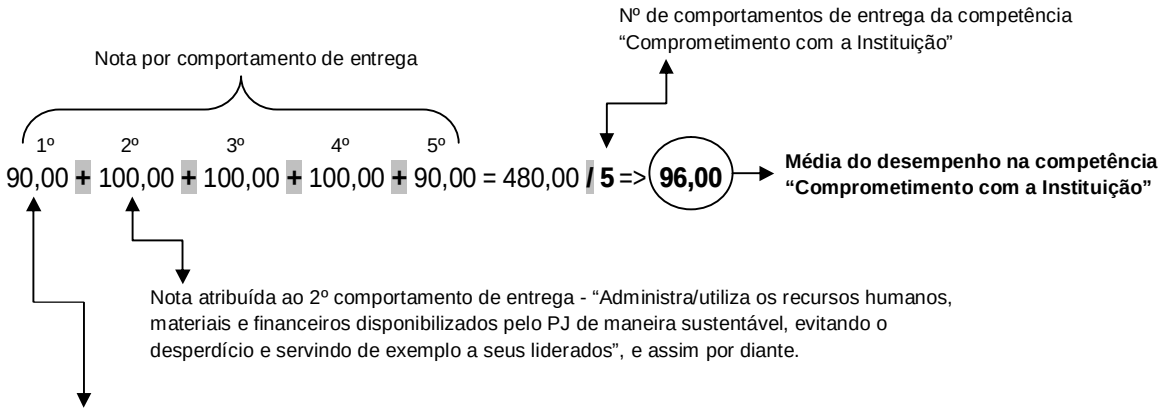
6º passo – A coluna "Opções" permitirá você liberar o resultado à medida que finalizar a devolutiva com cada servidor. Colaboradores com resultados liberados passam a ter a cor verde claro.

O CÁLCULO DO COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR (CDS) É REALIZADO EM TRÊS PASSOS:

➡ 1º PASSO – CÁLCULO DO DESEMPENHO EM CADA COMPETÊNCIA

O desempenho de cada competência é calculado por média simples das notas atribuídas a cada comportamento de entrega de cada avaliação.

Por exemplo, vamos calcular o desempenho da competência "Comprometimento com a Instituição" da "Autoavaliação" (coluna indicada na Figura 1). Para isso, devemos somar as notas atribuídas em cada comportamento de entrega, e dividir pelo número de comportamentos de entrega da respectiva competência. Veja o cálculo na prática:



Coluna "Autoavaliação"

Tabela de Resultados Líder de Equipe Setor: Serviço de Informação - SDCR	Autoavaliação
Média Final	92,39
Competência: Comprometimento com a Instituição	96,00
Mantém-se atualizado sobre normas e procedimentos implementados no Poder Judiciário.	90,00
Administra/Utiliza os recursos humanos, materiais e financeiros disponibilizados pelo Poder Judiciário de maneira sustentável, evitando o desperdício e servindo de exemplo a seus liderados.	100,00
Atua de forma alinhada às diretrizes de Missão, Visão e Valores do Poder Judiciário, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.	100,00
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.	100,00
Mantem a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.	90,00
Competência: Foco em Resultados	91,67
Cumpre as metas nos prazos estabelecidos, gerando um clima de confiança e credibilidade.	90,00
Monitora o desempenho de sua equipe, por meio de indicadores.	70,00
Define linhas de ação e direciona os recursos para o alcance do melhor resultado, desenvolvendo as ações necessárias ao cumprimento das metas de sua unidade, em tempo hábil.	90,00
Foca ações de melhoria nos processos considerados críticos, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados com qualidade.	100,00
Assegura a legalidade dos resultados alcançados pelo cumprimento da legislação e normas aplicáveis.	100,00
Maximiza seus resultados e de sua equipe, por meio da utilização adequada dos sistemas e ferramentas disponibilizadas pelo Poder Judiciário	100,00
Competência: Foco no Cliente	90,00
Atua com probidade e conduta ética profissional, expressando os valores da Instituição.	100,00
Atende aos Clientes utilizando linguagem adequada, com agilidade, presteza e imparcialidade visando sua satisfação.	90,00
Monitora as manifestações de clientes, assumindo responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade e fomenta ações de melhoria.	70,00
Recepciona empaticamente as necessidades dos Clientes e se esforça para atendê-las.	100,00
Competência: Liderança	91,67
Desenvolve a equipe e compartilha informações, fortalecendo a iniciativa e responsabilização, promovendo a formação de novos líderes.	100,00
Em situações de conflito sabe mediar, buscando a conciliação norteada pelos valores institucionais.	90,00
Motiva a equipe para atingir objetivos da Instituição e superar os desafios do dia a dia, envolvendo os servidores com energia e otimismo.	70,00
Promove, direciona e reconhece a equipe, por meio da integração das potencialidades das pessoas.	100,00
Orienta, fornece feedbacks e acompanha a equipe nas atividades delegadas, promovendo a produtividade de sua unidade.	100,00
Assume responsabilidade na execução e gestão dos processos de trabalho junto a sua equipe.	90,00
Competência: Inovação	95,00
Na análise de tendências e oportunidades, contribui ativamente com ideias inovadoras.	100,00
Demonstra curiosidade e disposição para aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelo Poder Judiciário.	100,00
Tem postura otimista e receptiva para implantação de mudanças.	90,00
Identifica necessidade de mudanças e oportunidades de melhorias em sua unidade e promove mudanças necessárias no ambiente de trabalho e/ou equipe.	90,00
Competência: Trabalho em Equipe	90,00
Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omisso ou invasivo em relação às atribuições dos outros.	90,00
Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.	70,00
Mantém o superior e interessados atualizados sobre o andamento das atividades e resultados.	90,00
Auxilia os colegas na resolução de problemas e dúvidas relacionadas ao trabalho, promovendo uma relação baseada na colaboração.	100,00
Mantém relacionamento respeitoso e harmonioso com a equipe, para facilitar que os objetivos da unidade sejam atingidos.	100,00
Recebe as críticas relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.	90,00

Figura 1 – Desempenho das competências na autoavaliação

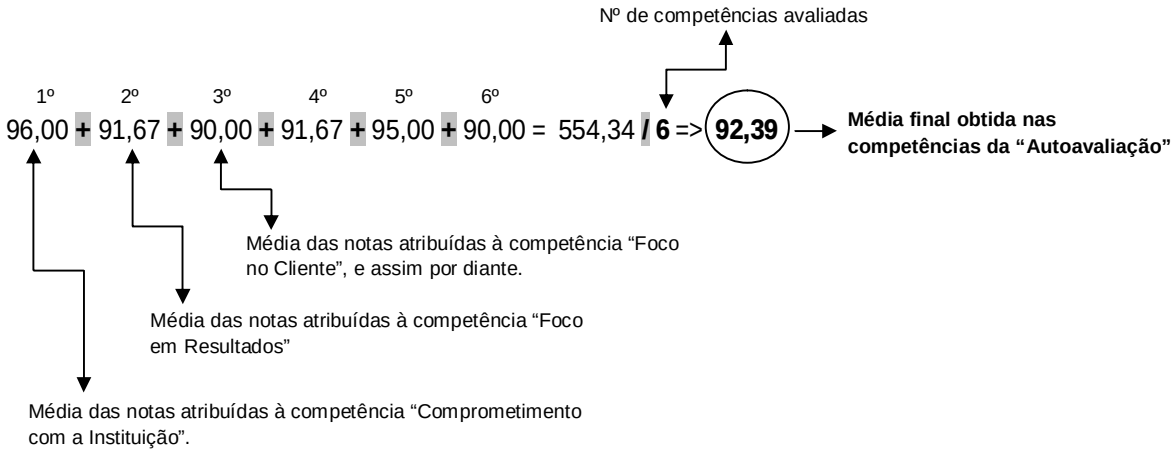
O mesmo procedimento deverá ser feito para calcular as notas das competências da "Avaliação do Líder" (coluna indicada na Figura 2).

Figura 2 Desempenho das competências na avaliação do Líder

➡ 2º PASSO – CÁLCULO DO DESEMPENHO DE CADA AVALIAÇÃO

O desempenho da "Autoavaliação" e o desempenho da "Avaliação do Líder" são calculados de forma independente, pela média simples das notas das respectivas competências:

Veja o cálculo na prática, conforme os dados da Figura 3:



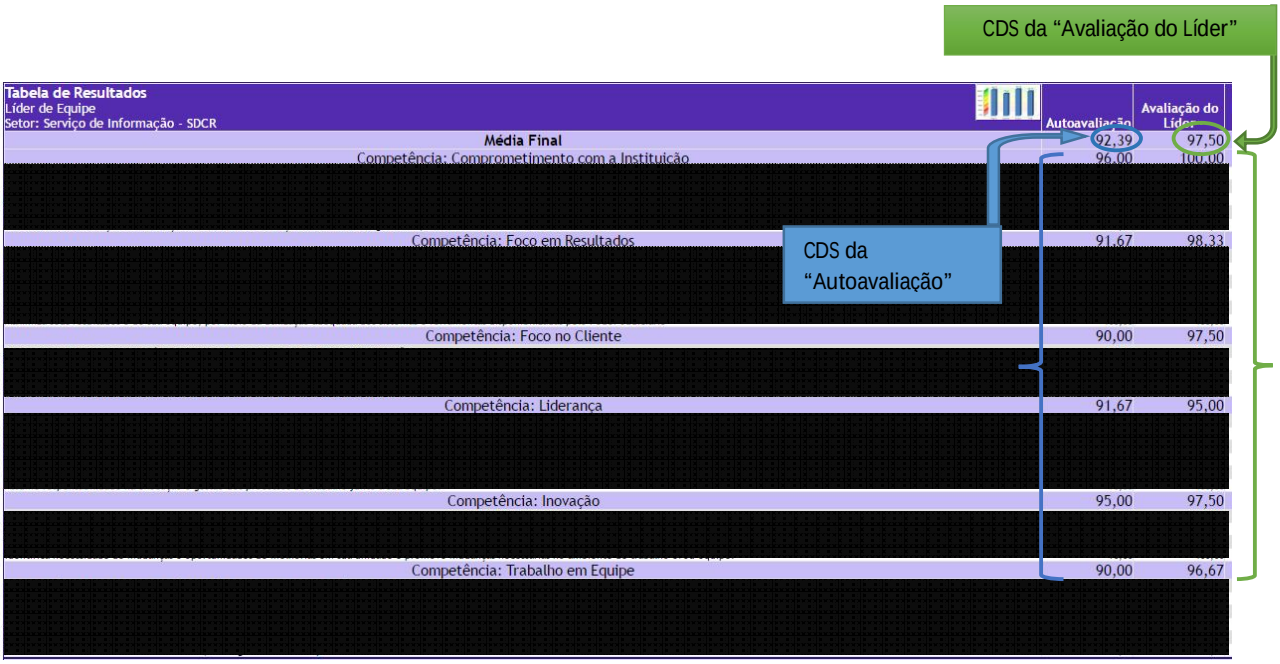


Figura 3 - Cálculo do desempenho de cada avaliação

O mesmo procedimento deverá ser feito para calcular a média final nas competências da "Avaliação do Líder".

➡ **3º Passo – Coeficiente de Desempenho do Servidor – CDS Final:**

O cálculo final do Coeficiente de Desempenho do Servidor é feito pela média ponderada da nota da "Autoavaliação", que possui peso 30%, e a nota da "Avaliação do Líder", que possui peso 70%.

CDS Final = (Desempenho na "Autoavaliação" **x** 0,30) **+** (Desempenho na "Avaliação do Líder" **x** 0,70)

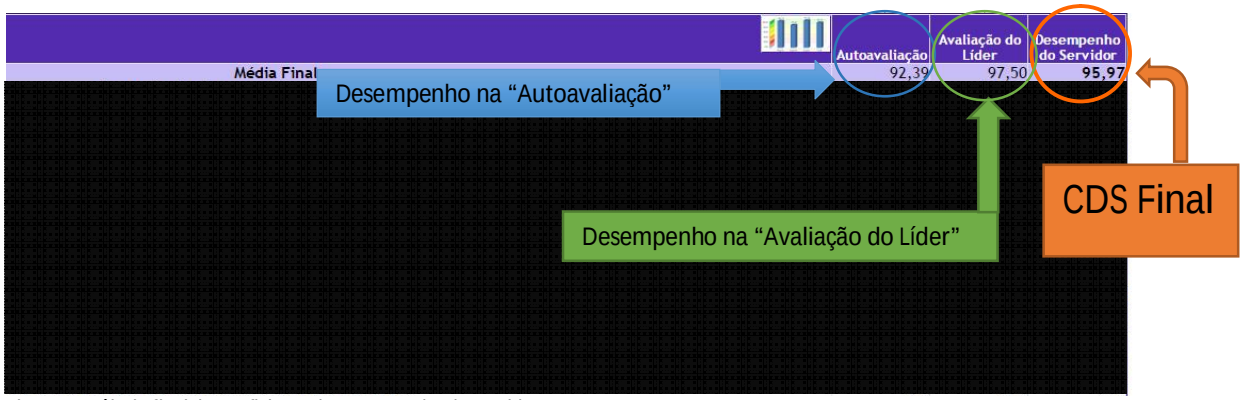


Figura 4 - Cálculo final do Coeficiente de Desempenho do Servidor

Calculando o *CDS* Final, conforme os valores destacados na Figura 4*:*

CDS Final = (92,39 **x** 0,30) **+** (97,50 **x** 0,70) **=** 27,72 **+** 68,25 **=>** 95,97

***CDS* Final = 95,97**

Observações:

1. *Os comportamentos de entrega que ficaram sem nota atribuída ou que foram marcados como "Não se aplica", são desconsiderados dos cálculos de nota;*
2. *Os comportamentos de entrega marcados como "Não de aplica" na avaliação do líder, anulam também, o comportamento de entrega na autoavaliação do servidor;*

Considerações Finais

O período de *feedback* terá duração de 30 dias, período em que somente os líderes e servidores que já receberam a devolutiva terão acesso aos resultados da avaliação. Após este período, haverá Ato da Presidência homologando as notas da avaliação com imediata divulgação das avaliações à todos os servidores em caráter individual na página do servidor.

Importante frisar que o período de *feedback* não objetiva revisão das notas atribuídas, o que só poderá ser feito por meio de recurso ao Conselho da Magistratura, após a homologação da avaliação pela Presidência do Tribunal de Justiça.