PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DE MATO GROSSO

MANUAL DE FEEDBACK

Avaliação de Desempenho de 2016

Coordenadoria de Recursos Humanos

Dezembro/2016

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. Esse 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 você realizou a avaliação, um relatório detalhado para que o Avaliador realize o *feedback.* Haverá também um *link* para liberação da avaliação ao servidor que recebeu o *feedback.*
Seguem algumas telas do Relatório de Avaliação de Desempenho, como exemplo:

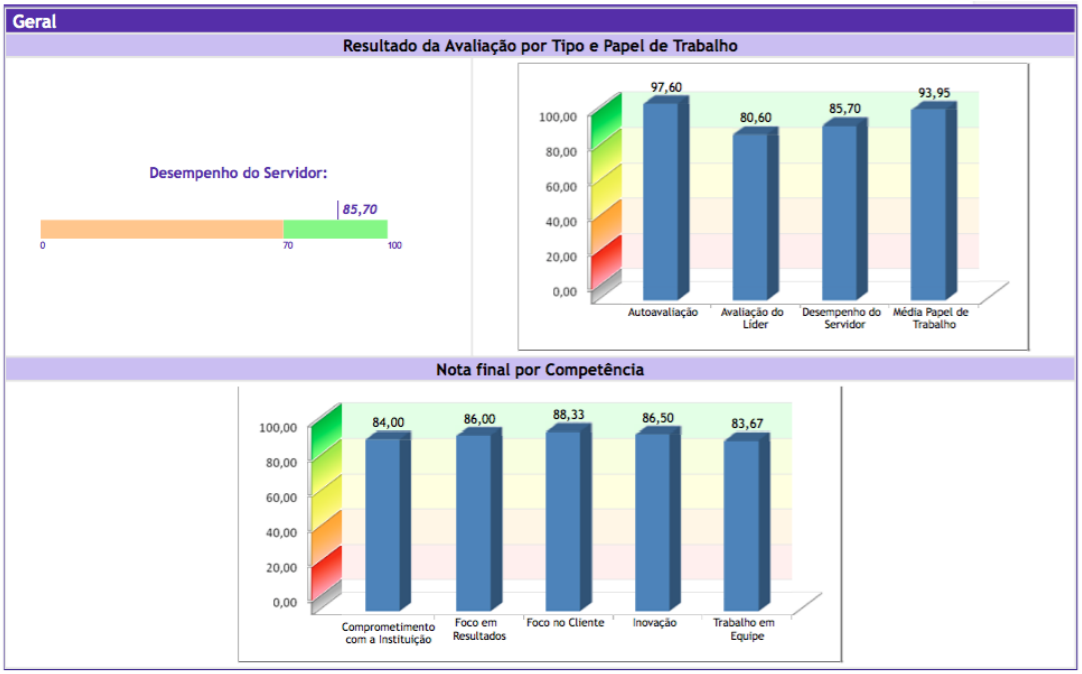
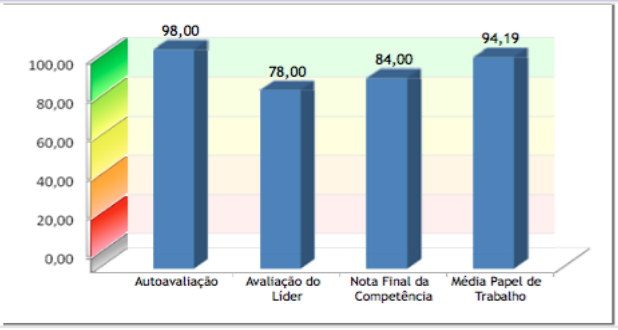


Tabela de Resultados Servidor I Setor:	Autoavaliação	Avaliação do Líder	Desempenho do Servidor
Média Final	**97,60**	**80,60**	**85,70**
Competência: Comprometimento com a Instituição	**98,00**	**78,00**	**84,00**
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.	100,00	70,00	79,00
Mantem a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.	90,00	90,00	90,00
Mantém-se atualizado sobre as iniciativas do Poder Judiciário, atuando de forma alinhada à Missão, Visão e Valores, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.	100,00	70,00	79,00
É assíduo e comprometido com seu trabalho, mostrando-se presente e produtivo durante sua jornada de trabalho, consciente que sua ausência/falta prejudica os colegas e os resultados de sua equipe.	100,00	90,00	93,00
Utiliza os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário (telefone, internet, material expediente etc) de maneira sustentável, evitando o desperdício e otimizando os resultados.	100,00	70,00	79,00
Competência: Foco em Resultados	**100,00**	**80,00**	**86,00**
Foca suas ações nas atividades consideradas críticas, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados com qualidade.	100,00	90,00	93,00
Conhece e cumpre as regras e normativas do Poder Judiciário, assegurando a legalidade dos resultados alcançados.	100,00	90,00	93,00
Cumpre com qualidade e agilidade as atividades acordadas, bem como, atinge as metas estabelecidas.	100,00	70,00	79,00
Busca a maximização de sua produtividade, utilizando os sistemas e ferramentas disponibilizados pelo Poder Judiciário.	100,00	70,00	79,00
Competência: Foco no Cliente	**100,00**	**83,33**	**88,33**
Atua com conduta ética profissional, expressando os valores da Instituição.	100,00	90,00	93,00
Atende aos Clientes utilizando linguagem adequada, com agilidade, presteza e imparcialidade visando sua satisfação.	100,00	70,00	79,00
Recepciona empaticamente as necessidades dos Clientes e se esforça para atendê-las.	100,00	90,00	93,00
Competência: Inovação	**90,00**	**85,00**	**86,50**
Propõe mudanças aplicáveis a sua unidade, demonstrando reflexões críticas sobre os processos de trabalho.	70,00	90,00	84,00
Demonstra curiosidade e disposição para aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelo Poder Judiciário.	100,00	90,00	93,00
Tem postura otimista e receptiva para implantação de mudanças.	100,00	70,00	79,00
Implementa melhorias em suas rotinas de trabalho, mostrando-se persistente frente à restrições e dificuldades.	90,00	90,00	90,00
Competência: Trabalho em Equipe	**100,00**	**76,67**	**83,67**
Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omisso ou invasivo em relação às atribuições dos outros.	100,00	70,00	79,00
Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.	100,00	70,00	79,00
Respeita a hierarquia da unidade, mantendo o superior atualizado sobre o andamento das atividades e resultados.	100,00	90,00	93,00
Compartilha informações com a equipe, auxiliando os colegas na resolução de problemas e dúvidas relacionadas ao trabalho, promovendo uma relação baseada na colaboração.	100,00	70,00	79,00
Mantém relacionamento respeitoso e harmonioso com a equipe, para facilitar que os objetivos da equipe sejam atingidos.	100,00	90,00	93,00
Recebe as críticas relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.	100,00	70,00	79,00

Análise da Competência: Comprometimento com a Instituição

Apontamentos - Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria	Evidências e Comentários
Pontos Fortes 1. É assíduo e comprometido com seu trabalho, mostrando-se presente e produtivo durante sua jornada de trabalho, consciente que sua ausência/falta prejudica os colegas e os resultados de sua equipe. [93.00] 2. Mantem a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento. [90.00]	• Interesse em aprender coisas novas, disposição, organizada etc.
Oportunidades de Melhoria 1. Utiliza os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário (telefone, internet, material expediente etc) de maneira sustentável, evitando o desperdício e otimizando os resultados. [79.00] 2. Mantém-se atualizado sobre as iniciativas do Poder Judiciário, atuando de forma alinhada à Missão, Visão e Valores, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição. [79.00]	

Resultado da Avaliação e Papel de Trabalho



Conhecimentos / Habilidades / Atitudes

Competência	CHA	Melhoria	Apontado por
Comprometimento com a Instituição	Conhecimento	Direito Penal	Próprio
	Atitude	Compromisso	Próprio
Trabalho em Equipe	Conhecimento	Direito Processual Penal	Próprio
	Habilidade	Relacionamento Interpessoal	Próprio
	Atitude	Flexibilidade	Próprio

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.