

E-BOOK



AVALIAÇÃO DE EXPERIÊNCIA

Dicas e Estratégias para aumentar resultados





“Ao completar 3 meses, o funcionário dormiu um santo e acordou um demônio!”

Quem é líder certamente já ouviu ou já disse algo parecido a respeito de algum profissional recém-admitido.

O que aconteceu durante o período de experiência? Será que esse funcionário é realmente um ator que soube simular com maestria uma *performance* falsa ape-

nas para ser efetivado? Ou será que houve falhas no processo de acompanhamento e avaliação desse profissional ao longo dos 90 dias de experiência?

As duas situações podem ser verdadeiras, mas cabe à instituição colocar todos os seus esforços para minimizar

a 2ª possibilidade. Nesse sentido, vamos apresentar algumas estratégias para ajudar você, líder ou RH:

1 Parceria RH - Líderes

Em muitas instituições que conhecemos a avaliação de experiência não é realizada com regularidade e consistência, ou é realizada apenas pelo preenchimento de um formulário simplório que não identifica o real desempenho do novo colaborador.

É fundamental que os líderes mergulhem de cabeça na importância



de uma boa avaliação de experiência, uma vez que:

a) Força o gestor a se colocar mais próximo ao colaborador para conhecê-lo e apoiá-lo e isso fortalece sua liderança e o espírito de time,

prevenindo erros e reduzindo eventuais conflitos;

b) Dá mais foco nos resultados esperados lembrando ao colaborador aspectos importantes no perfil do seu cargo e as expectativas da organização;

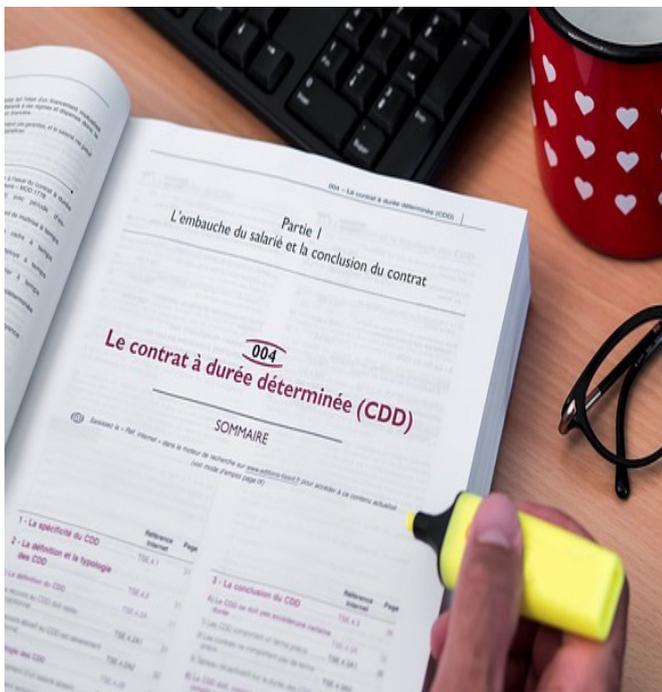
c) Cria um ambiente mais participativo ao expor para o colaborador, de forma clara e objetiva, a percepção que se tem sobre a sua atuação e dando-lhe a oportunidade de falar a respeito e apresentar suas dúvidas e sugestões para melhoria do próprio desempenho;

d) Permite conhecer as



reais forças e fraquezas do profissional recém contratado e avaliar a sua permanência e/ou planejar ações para reduzir suas dificuldades;

e) Evita custos com a efetivação de funcionários sem o perfil necessário. Segundo Celso Bazzola, diretor executivo da Bazz, o prejuízo de uma contratação equivocada pode chegar a 15 vezes o valor



do salário do demitido, entre custos diretos e indiretos, após a efetivação do profissional.

Por essas e outras razões, o RH precisa oferecer aos líderes de toda a organização, uma aliança para juntos, encontrarem os profissionais mais próximos ao perfil desejado e investirem, de forma inteligente, tempo e

dinheiro para desenvolver aqueles que realmente tem chances de uma aderência maior ao cargo e à cultura da empresa.

Essa aliança deve ser construída a partir de um trabalho de envolvimento e conscientização dos líderes, afinal, está provado pela nossa experiência de mais de 25 anos em instituições de saúde que a maior parte dos líderes não conhece muito bem como funciona o trabalho do RH nos processos de Recrutamento & Seleção; ou seja, não tem ideia das etapas, desafios e especialmente dos custos envolvidos. Daí é fácil concluir: não



se comprometem com aquilo que não conhecem.

Por isso, é preciso discutir internamente sobre o processo de avaliação de experiência, estabelecer quantas avaliações serão feitas durante os 90 dias de experiência e quais os prazos; capacitar os líderes para que todos utilizem de critérios justos e obser-

váveis, isentos de achismos e suposições; e ainda, agir contundentemente para que os líderes não coloquem essa avaliação em segundo plano ou esqueçam de fazê-la. É preciso criar o hábito e a cultura de valorização desse processo como algo estratégico para a instituição desenvolver e reter talentos, além de reduzir a rotatividade e os custos.

2

Padrão para Acompanhamento do novo colaborador

Toda instituição, de acordo com sua cultura, deve estabelecer um padrão para o período

de experiência, definindo não apenas a forma como as avaliações deverão ocorrer (datas, prazos, formulário...) mas principalmente, como se dará o acompanhamento desse colaborador no dia a dia.

Não se pode avaliar o que não se conhece

Imagine uma nova recepcionista cujo líder tem várias recepções para cuidar. Se não houver um planejamento e uma disciplina por parte desse gestor para se fazer presente no dia a dia dessa colaboradora, ele só conseguirá ver a ponta do iceberg do



desempenho dela; somente aquilo que “grita” aos seus ouvidos, como o comentário de um colega, ou um erro que ela cometeu ou a reclamação de um cliente por ela atendido. É fácil deduzir que a avaliação desse gestor corre um sério risco de ser tendenciosa e parcial.

Para minimizar esse

risco o gestor precisa planejar períodos da sua agenda para estar próximo dessa colaboradora, observar como ela recepciona os clientes, como ela interage com os colegas, como ela organiza seu material de trabalho, como ela encaminha informações para outros profissionais, e todas as competências listadas no perfil do seu cargo - que nós vamos chamar aqui de **PEC (Perfil Estruturado por Competências)**.

Aliás, esse PEC deve ser uma das primeiras coisas que o gestor deve apresentar ao novo colaborador. Quantos desentendimentos e

e quantos desvios de comunicação poderiam ser evitados, se esse gestor, ao receber essa nova recepcionista sentasse com ela por 1 horinha e apresentasse



o PEC do cargo de Recepcionista! Uma hora dedicada a explicar e exemplificar o que cada item do PEC quer dizer no cotidiano daquela

Recepção. Afinal, o que significa para uma recepcionista a competência de Comunicação ou Empatia? Que situações ela vai vivenciar nas quais essa competência deve ser colocada em prática? Qual a importância de cada uma das tarefas e responsabilidades listadas no PEC? Essas são informações que o RH não tem como

passar durante o processo de Integração; é o gestor, profundo conhecedor da área e de seus processos, que tem a possibilidade de dividir um pouco dessa sua bagagem, apresentando ao novo colaborador as expectativas da instituição em relação ao trabalho desse recém-admitido.



Uma vez explicado o conteúdo do PEC e esclarecidas as dúvidas desse colaborador, o próximo passo é o acompanhamento. E acompanhar não significa vigiar, ou simplesmente espreitar o profissional para montar um dossiê a seu respei-

to que poderá ser usado contra ele ao final do período de experiência. Pelo contrário: acompanhar significa estar próximo e dar a esse colaborador feedbacks constantes para pontuar onde ele está acertando – e estimular que continue acertando – e onde há falhas que precisam ser corrigidas o quanto antes.



A instituição não pode se dar ao luxo de jogar

dinheiro fora com substituições de pessoal por “achar” que aquele profissional não deu certo. Uma vez contratado, RH e líder precisam fazer todo o possível para fazer dar certo! Isso significa acompanhar para validar a conduta correta e/ou orientar sobre uma conduta inadequada. Quanto mais reforçarmos comportamentos corretos e quanto antes corrigirmos os comportamentos inadequados, maiores as chances desse colaborador aderir aos nossos protocolos e à nossa cultura. E se isso não acontecer, teremos argumentos concretos para uma tomada de decisão mais

justa e transparente a respeito da efetivação desse colaborador.

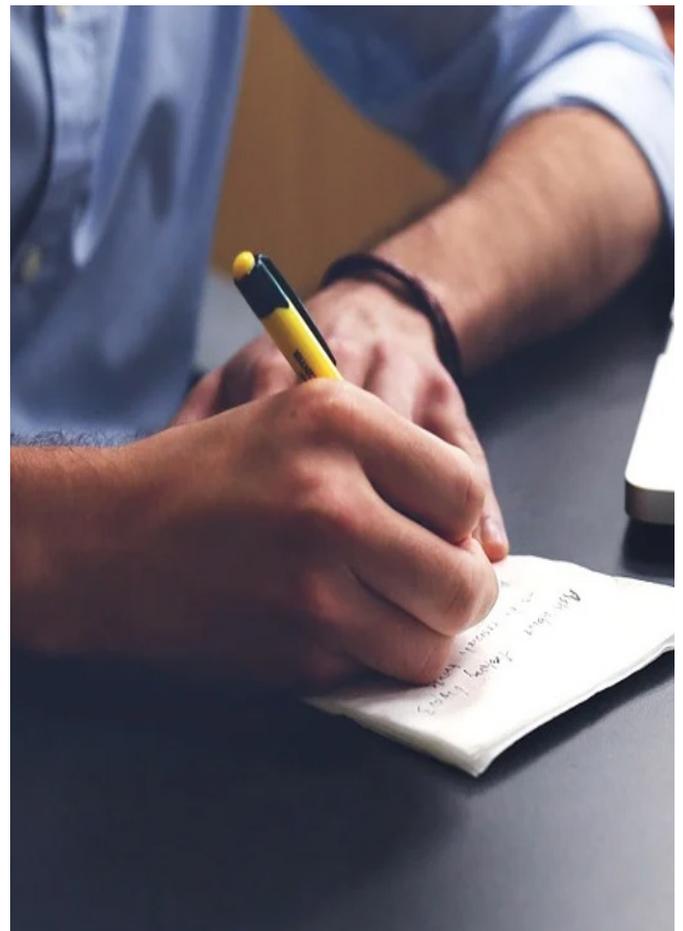
3

Instrumentos de Acompanhamento e Avaliação

O padrão adotado pela organização deve contemplar o instrumento de acompanhamento. Afinal, as conversas de feedback entre líder e colaborador não podem ficar restritas à comunicação verbal; precisam ser registradas para trazer transparência ao processo de acompanhamento, ficando acessíveis ao RH, ao superior desse gestor e ao próprio colaborador.

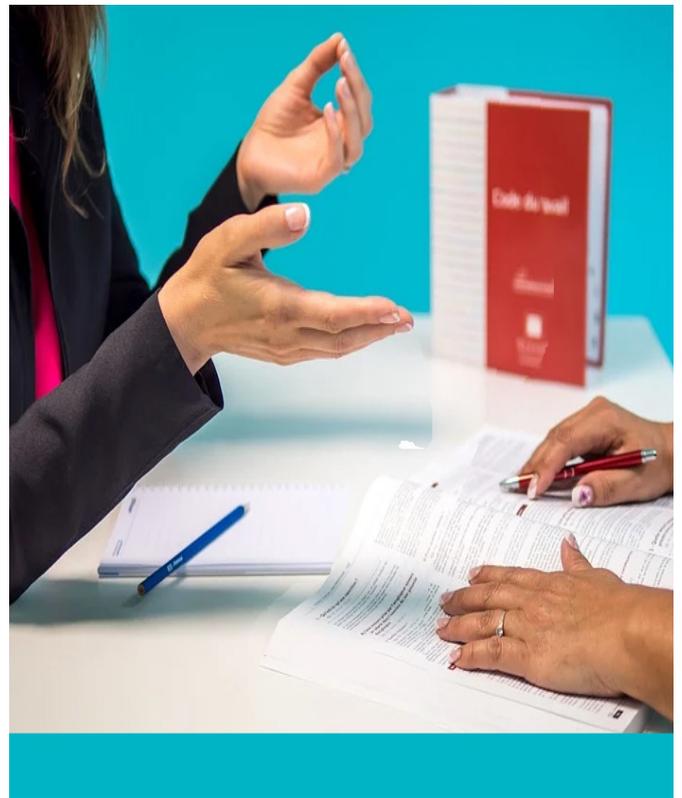
Além disso, o registro cria um histórico desse funcionário, muito útil para a tomada de decisão e ainda para respaldo legal da instituição.

Dentro da metodologia da FATOR RH acreditamos que o Acompanhamento fundamentado na



ferramenta do feedback estruturado e registrado é fator decisivo dentro de um processo de Avaliação, seja no período de experiência, seja após a efetivação. Clientes da FATOR RH que utilizam do nosso **software GCPEC® de Gestão por Competência**, sabem o quanto nos preocupamos em capacitar os líderes para que consigam oferecer feedbacks de qualidade às suas equipes; e o quanto estimulamos o registro desses feedbacks.

Você é Líder??? Então mantenha conversas constantes com seus liderados e re-



gistre essas conversas, sejam elas um elogio ou uma orientação. Especialmente no período de experiência, o profissional precisa sentir a sua presença e saber que você está ali, dando seu apoio, suas orientações e apostando no seu sucesso.

Até Jack Welch teve de



se dedicar a isso. Em sua autobiografia, Welch conta como investiu tempo para conversar e conhecer seus subordinados. Às vezes, as conversas se prolongavam por horas até ele ter a certeza de que conhecia bem seu subordinado. Com essa prática, suas avaliações melhoraram muito e suas decisões sobre pessoas também!

O registro desse acompanhamento deve ser simples e ao mesmo tempo completo, e deve ser de fácil acesso para todos os interessados. Aliás, com o advento da nova Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) o próprio colaborador deverá ter acesso aos registros que contenham informações a seu respeito. Esse é mais um motivo para capacitar muito bem os líderes sobre a forma correta de registrar e oferecer um bom feedback.

Portanto, a avaliação de experiência ganha seu real valor quando acompanhada de feedbacks constantes, justos e...

registrados, para não esquecermos informações importantes ao longo do tempo.



Acha que não vai dar conta de tanto feedback para registrar?

Explore a praticidade da tecnologia e registre facilmente os feedbacks

utilizando seu próprio celular. O **sistema GCPEC® da FATOR RH** oferece um Aplicativo (**App-GCPEC**) que permite inclusive que o registro de feedback seja feito por **comando de voz**; não precisa nem digitar! Aproveite essa oportunidade de deixar tudo registrado e consultar rapidamente na hora de fazer a avaliação.

Sobre o instrumento de avaliação de experiência, é nessa etapa que o líder dará nota para o desempenho de seu liderado em cada um dos indicadores das competências que compõem a avaliação. Portanto, o formulário deve carregar

as competências eleitas previamente pela instituição e o funcionário deve saber disso desde o seu primeiro dia de trabalho.

Para fazer uma avaliação justa, o líder deve levar em consideração o desempenho do liderado durante todo o período padronizado pela instituição (30 dias, 45 dias ...).

O ponto de atenção está aqui! Se não houve registro das ações mais relevantes (Feedback), o líder terá que confiar na memória. E nossa memória é seletiva! Por isso, é importante ter em mãos os registros dos



feedbacks atribuídos a esse colaborador.

Também é importante que o líder tenha clareza sobre o prazo de preenchimento dessa avaliação, pois ela é ansiosamente aguardada pelo avaliado e representa uma decisão importante para a instituição: esse colaborador deve permanecer na instituição ou deve ser desligado?

Seja qual for o parecer do líder a respeito do futuro desse contrato de trabalho, é preciso que o líder explique seu posicionamento, justifique sua decisão com evidências, pois isso ajudará o RH a ca-

librar o PEC e até as novas contratações.

É recomendado que o RH também tenha um espaço nesse instrumento de avaliação para registrar o seu próprio parecer a partir do que

observou e do que ouviu do líder e do colaborador ao longo desse período.

4 Uso da Tecnologia

Nesse cenário, o uso da tecnologia ganha destaque por democratizar os processos que, com o tempo, acabaram se tornando mecânicos e burocráticos.

Os profissionais de RH sabem que adotar uma ferramenta informatizada de Gestão de Pessoas favorece e agiliza as ações da área, permitindo otimizar processos operacionais e repetitivos delegando-os às soluções digitais –

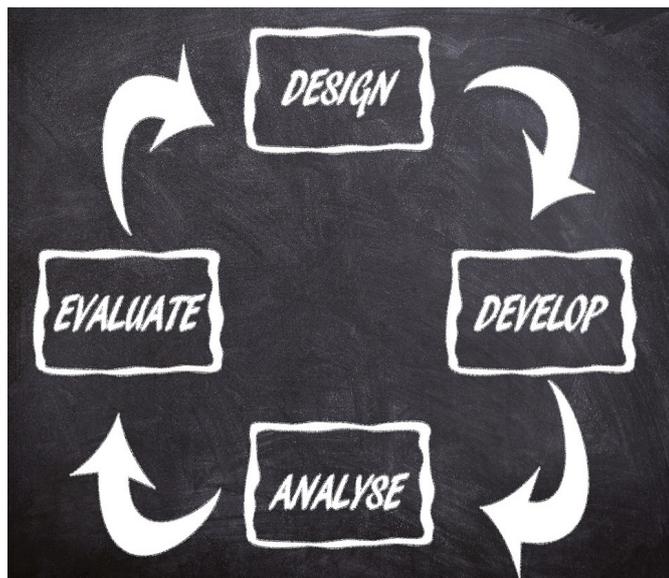
como por exemplo, o **Software de Gestão por Competências da FATOR RH – GCPEC®**.



Com os dados registrados e organizados no sistema, o acompanhamento da *performance* dos profissionais é mais preciso e seguro. Seu tempo como gestor e como profissional de RH deve ser absorvido por atividades mais produtivas e essenciais para o negócio da empresa. Portanto, use e abuse do que a tecnologia nos

oferece nessa área.

Talvez pela falta de uma ferramenta apropriada, ainda vemos, com frequência, formulários de avaliação de experiência que carregam os mesmos critérios para todos os cargos da empresa, sem considerar



que as competências e habilidades necessárias variam de um cargo para o outro. Outros tantos

formulários ainda são limitados a simples checkboxes de APROVADO e de REPROVADO preenchido pelo líder, ou ainda, formulários com critérios limitados a Assiduidade, Pontualidade e Conhecimento Técnico – aspectos importantes, mas não suficientes para avaliar o desempenho de um profissional.

A avaliação de experiência feita com o auxílio de ferramenta tecnológica, facilita a análise objetiva sobre a qualidade do trabalho do colaborador, uma vez que permite a adoção de parâmetros que refletem as necessidades

daquela empresa. Além disso, armazenam de forma organizada e padronizada o histórico de cada colaborador, associando a avaliação com outras informações como feedbacks, afastamentos, PEC etc.

Além de otimizar o processo de acompanhamento e avaliação de experiência, uma ferramenta informatizada também propicia o link com outros subsistemas de RH como o Recrutamento & Seleção, a Avaliação de Desempenho (quando efetivado), Treinamentos e Gestão de Metas, viabilizando uma atuação muito mais estratégica do que ope-

racional do RH, que passa a ter um leque muito maior de dados e informações à sua disposição para interpretar e tomar decisões.

VOCÊ SABIA?

Clientes da FATOR RH que já utilizam o software GCPEC[®] podem usufruir do módulo de Avaliação de Experiência a **CUSTO ZERO!** - Se não conhece, agende um horário com um de nossos consultores para uma demonstração.

5

O outro lado da moeda

No período de experiência é certo que o profissional deva se empenhar em demonstrar ao máximo toda a sua aptidão, suas habilidades e competências, bem como o seu interesse e comprometimento para ocupar e ser efetivado no cargo que a empresa lhe ofereceu.

Por outro lado, a empresa também tem sua parcela de responsabilidade para que isso ocorra. Ou seja, a empresa deve verificar e se obrigam a oferecer ao profissional recém-admitido as condições necessárias para



que ele possa realmente dar o seu melhor em seu período de experiência.

Como condições necessárias estamos falando de aspectos como:

a) Prestar informações adequadas ao cumprimento de sua função, de forma completa e numa linguagem

compreensível.

b) Além disso, é preciso garantir que ele usufrua de uma estrutura mínima adequada e em boas condições de uso, como equipamentos, EPIs, materiais e demais recursos imprescindíveis ao desempenho de suas atividades.



c) Também faz parte desse lado da moeda, favorecer a esse colaborador um ambiente receptivo, respeitoso e cooperativo por parte da equipe na qual ele atuará.

Esses e outros aspectos contribuem para um bom desempenho do novo colaborador, além de criar em sua mente uma impressão muito positiva da empresa e talvez, um interesse ainda maior em explorar seu potencial e ser efetivado. Daí o grande destaque que o processo de integração tem ganhado nos últimos tempos.

O *Onboarding*, como

vem sendo chamado, não é um processo novo, mas ganhou novo brilho quando começou-se a perceber que, quanto melhor o processo de capacitar e integrar o novo colaborador à organização, menos tempo esse profissional levará para se adaptar e atingir a sua melhor *performance* possível. Venhamos e convenhamos que isso muito nos interessa, afinal sempre ouvimos que 3 meses é pouco para conhecer um profissional. Então tudo que pudermos fazer para otimizar esse tempo, melhor!

Na prática, o *onboarding*



é mais do que sair com o colaborador à tira-colo, passeando pelas dependências da empresa. É fundamental implementar determinadas ações que cumpram com o propósito de integração. Alguns exemplos:

a) **Contaçon de Estória:** todos gostam de uma boa estória. Aproveite

isso para contar de forma criativa e visual a história da empresa, seus principais desafios, suas vitórias e o futuro almejado. Para isso, vale usar filmes institucionais, fotos, revistas,

slides e outros recursos que atraiam a atenção e ajudem a fixar as informações. Essa etapa deve fazer parte da apresentação da empresa e sua Identidade Empresarial: Visão, Missão e Valores, além do Planejamento Estratégico da organização.



b) Anjo da guarda: algumas instituições selecionam internamente um profissional de cada área e o capacitam previamente para atuar como “anjos da guarda” de novos colaboradores. Trata-se de um mentor que realmente vivencia os valores da empresa e portanto, vai guiar o novo integrante

dentro das “regras do jogo”, além de apresentar a ele algumas pessoas e setores que serão importantes no dia a dia desse novo profissional e integrá-lo ao grupo.

c) RH *in loco*: por que não visitar o colaborador em seu posto de trabalho e observá-lo em seu novo ambiente? Algumas instituições também realizam entrevistas com o gestor da área e com o próprio colaborador para ouvir como tem sido sua experiência em relação às atividades, ao líder, aos colegas e à empresa, buscando entender se há algo que possa ser feito para acelerar

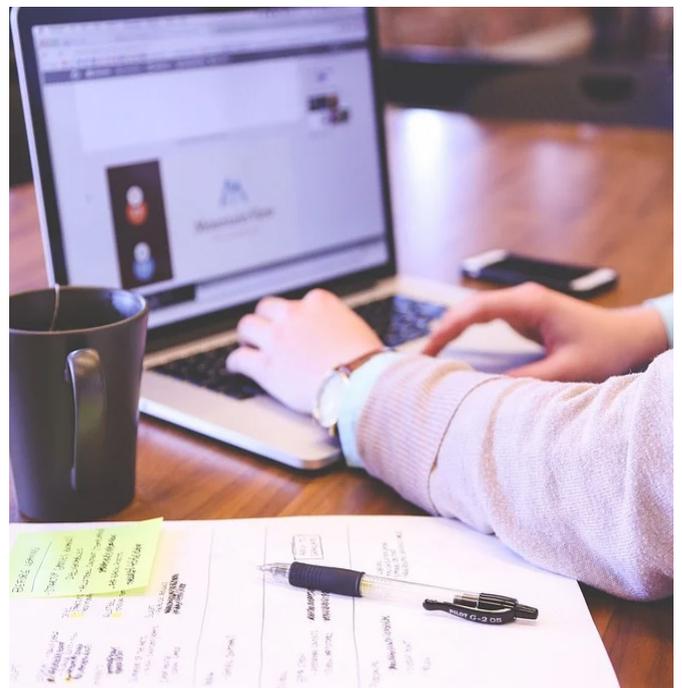
a adaptação do profissional e facilitar o seu trabalho.

d) Capacitação Técnica: todo recém-admitido, por mais experiência que possua, não conhece nossa empresa, nossos protocolos, fluxos e processos. Portanto, é



fundamental reservar um tempo para instruir o novo colaborador quanto às principais práticas que deverá adotar: sistemas informatizados, formulários, equipamentos, padrão de atendimento telefônico e presencial, técnicas específicas da área, e outros aspectos relevantes. Muitas instituições deixam à cargo de um funcionário mais antigo essa responsabilidade. **Cuidado:** primeiramente porque esse funcionário antigo pode não ter o conhecimento pleno e necessário para ensinar; segundo porque ele pode carregar vícios de atuação que não queremos que sejam

replicados pelos novos funcionários; e terceiro porque pode não ter a didática necessária ou mesmo a paciência para ensinar. Quer ter certeza que as instruções foram passadas de forma correta e completa? Monte uma capacitação formal, com a participação do RH, da Educação Continuada, do Líder e de outras pessoas



devidamente qualificadas. Algumas instituições que conhecemos fazem uma programação de 2 a 5 dias reunindo os novos colaboradores da Enfermagem, por exemplo, exclusivamente para apresentação dos protocolos, revisão de técnicas de enfermagem, e outras informações relevantes passadas de maneira estruturada por profissionais capacitados para isso.

e) Manual do Colaborador: pode ser um rico material elaborado em gráfica, pode ser algo simples impresso na própria empresa, e pode até ser virtual, enviado



por e-mail ou whatsapp. O importante é que o novo colaborador receba um material escrito que carregue uma mensagem de Boas Vindas, de preferência assinada pelo CEO da empresa ou equivalente. Além disso, o manual deve apresentar a história da empresa, sua identidade e orientações sobre políticas internas – esse

item inclui dados sobre pontualidade, assiduidade, salários, saídas para almoço, uso de EPIs etc. Além disso, temos visto e ajudado muitas instituições a incluir neste manual informações sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, explicando quais são elas, o que é o PEC e como se dá o processo de avaliação e qual a ferramenta utilizada.

Por fim, o manual também deve trazer informações sobre o Padrão de Qualidade que a instituição deseja manter, com orientações claras de como cumprir com esse padrão.

A FATOR RH tem auxiliado muitas instituições na construção desse padrão de qualidade, envolvendo os líderes da empresa em workshops para pensar e discutir temas bastante práticos como por exemplo: o que os profissionais devem fazer diante de um cliente nervoso, ou qual o padrão de atendimento telefônico, ou quais



práticas devem ser mantidas em relação à postura profissional, ética e relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho.

Um bom processo de *onboarding* é crucial para evitar interpretações erradas sobre as atividades e o posicionamento da empresa, aumentar a produtividade do profissional e, principalmente, diminuir a taxa de turnover.

Por fim, a Avaliação de Experiência é uma ferramenta poderosa de acompanhamento de cada funcionário em função das atividades que ele desempenha,



das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Com o acesso à tecnologia cada vez mais barato e com a necessidade cada vez mais forte de encontrar e reter bons profissionais, a **avaliação de experiência** torna-se uma atividade cada dia mais

estratégica para qualquer empresa que busque manter sua competitividade no mercado.



Apresentamos aqui os

principais aspectos e as melhores estratégias para conduzir um processo de avaliação de experiência em sua instituição. Depois que você entender todas essas variáveis e considerar os pontos de maior facilidade e maior dificuldade em sua implementação, pense em recursos que possam viabilizar esse processo de forma simples, rápida e a um custo bem acessível, como, por exemplo, o **sistema GCPEC[®] da FATOR RH**. Se você quiser conhecer nossa solução, fale com a gente. Nós temos uma equipe especializada e muito experiente, sempre pronta para lhe assessorar.



Temos a certeza que de alguma forma nós poderemos contribuir com a sua instituição.

Siga-nos nas redes sociais. Estamos sempre dando dicas sobre liderança, gestão estratégica, RH e outros temas gerenciais.

FATOR RH nas Redes Sociais

Inscreva-se
Curta & Compartilhe



Fator RH Consultoria



Fator RH Consultoria



@fator_rh.consultoria

www.fatorrh.com.br

atendimento@fatorrh.com.br

(11) 3864-1200 (11) 3864-8161