



DANIELA TELES

SÓCIA-DIRETORA FATOR RH

## CONTATO

TELEFONE:

+55 11 3864-1200

SITE:

[www.fatorrh.com.br](http://www.fatorrh.com.br)

EMAIL:

[daniela@fatorrh.com.br](mailto:daniela@fatorrh.com.br)

# COMO GERENCIAR PDI's

- EM TEMPOS DE COVID-19 -

Mais do que pensar em Avaliar o Desempenho, um líder precisa acompanhar continuamente esse desempenho, dando feedbacks (Elogio e Orientação registrados).

Ao acompanhar o trabalho e desempenho dos liderados, um gestor certamente conseguirá reunir evidências para uma

avaliação justa e criteriosa, que levará Avaliador e Avaliado a um diálogo sincero e à identificação dos **GAPs** que o avaliado possui.

Chama-se **GAP** a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho que o profissional apresentou em cada Competência considerada na avaliação. Para cada **GAP** é preciso definir ações para eliminar ou reduzir a dificuldade do profissional em atender a expectativa da instituição e permitir que seus resultados evoluam positivamente. Assim nascem os PDIs:



## Planos de Desenvolvimento Individual

Os PDIs ou simplesmente **Planos de Ação**, devem ser específicos, objetivos e claros, estabelecendo:

- **O QUÊ** deve ser feito,
- **COMO** fazer (passo a passo),
- **FREQUÊNCIA** com que deve ser feito,
- **PRAZO** para ser concluído.

Costumamos dizer que o “pulo do gato” para a melhoria no desempenho dos profissionais não está na avaliação, e sim, na construção de bons planos de ação e no seu acompanhamento.

Mas, a pergunta que não quer calar em Tempos de COVID-19, é:

Um líder que **não** acompanha o desempenho dos seus colaboradores também **não** está preparado para ser Líder!

(Prof. Fabrizio Rosso)

## **Acompanhamento no Caos: é possível?**

Em meio a um cenário turbulento e estressante que vem sobrecarregando os profissionais da área da saúde, muitas ações institucionais estão sendo suspensas: treinamentos, novos projetos, reformas,... e pode-se pensar que, da mesma forma, os Planos de Ação Individuais, traçados durante a avaliação de desempenho dos profissionais, não poderão ser cumpridos uma vez que não há tempo, nem disponibilidade física e emocional dos envolvidos.



### **Alto lá!**

Como gestores, precisamos considerar o impacto de nossas decisões num futuro breve das organizações. Afinal, os transtornos dessa pandemia vão passar, **mas líderes e colaboradores continuarão a atuar nas instituições.**

Assim, uma coisa é pensar que os PDIs não poderão ser cumpridos e decidir pela sua suspensão, liberando os profissionais de seu compromisso ou lançando um prazo indeterminado para seu cumprimento; outra coisa, muito diferente, é ponderar e decidir com base em dados e números, como preveem as boas práticas de gestão:

- **Quantos Planos de Ação ainda estão pendentes e dentro do prazo previsto?**
- **Quando vencerão esses planos de ação? Quantos tem seus prazos vencendo este mês? E em cada um dos próximos meses?**

E a partir dessa análise montar um plano de guerra para avançar com os PDIs.



Aqui vão algumas dicas para os RHs e também para os líderes (avaliadores) da sua instituição:

### **1. Responsabilidade É DO LÍDER...**

Cuidado com as Desculpas dos Gestores para não atualizar os PDIs de sua equipe... o RH precisa estar firme para não cair nessa armadilha... imagine se os planos de ação

vencerem e ficarem assim no sistema, com a anuência da área de Gestão de Pessoas? Então imagine como um colaborador que se dedicou e cumpriu todos seus PDIs, se sentirá em relação a isso (?)... Antes de abrir exceções, lembre-se que o COVID-19 explodiu em nossas instituições de saúde há algumas semanas, mas a avaliação aconteceu há meses... Claro que cada caso é um caso e deve ser analisado à luz do bom senso, mas não se pode esquecer que é justamente em momentos de crise que um profissional deve por em prática as suas competências: como **Avaliador**, observar, apoiar e se estritamente necessário, renegociar o prazo e as condições para o cumprimento dos PDIs de sua equipe; e como **Avaliado** propor alternativas para cumprir seu PDI da melhor forma possível. Havendo formas de viabilizar o cumprimento do PDI, não postergue, não adie e não fuja desse compromisso!

## 2. TECNOLOGIA É PARA USAR...



Nos dias atuais é inegável a importância da tecnologia em nossas vidas, e em tempos de COVID-19 e isolamento social, mais ainda devemos fazer uso dela para nos aproximar, mesmo que virtualmente, das pessoas. É isso que fazemos para manter o vínculo com nossos amigos e familiares. Se o celular já era uma extensão de nós, agora, mais do que nunca, nos vemos recorrendo a

diversos aplicativos como Whatsapp, Skype, Zoom, Webex, para nos relacionarmos e nos mantermos ativo e atuantes no mundo. Muitos profissionais, mesmo em hospitais, estão trabalhando em *home office* e mesmo aqueles que continuam atuando *in loco*, estão se beneficiando da tecnologia para dar mais agilidade ao seu trabalho. O software GCPEC (Gestão por Competências) da FATOR RH, além de poder ser acessado usando apenas a INTERNET, agora conta com um APLICATIVO (APP) para que os

Avaliadores atualizem os PDIs ou Planos de Ação de cada colaborador, **em menos de 02 minutos**.

Em 02 minutos não dá nem para tomar um cafezinho... Então, se temos recursos tecnológicos, temos que usar... Gestores de RH, incentivem, capacitem e façam juntos... Quando o Gestor perceber que é super rápido e que reforçará sua atuação como líder, não se negará a fazê-lo.

### 3. PRORROGAR PDIs PODE SER UMA AÇÃO...

Muitas vezes, o plano de ação vai vencer ou já venceu e o colaborador saiu de férias forçadas ou está de licença médica, ou alguma situação decorrente da pandemia que realmente justifique. Nesses casos, a melhor prática é **mudar a data de Reavaliação do plano de ação**. No GCPEC da FATOR RH é possível fazer isso uma única vez, ou seja, o RH deve orientar e, melhor, acompanhar individualmente cada Avaliador para evitar que depois o líder queira mudar e o sistema não permita mais – em caso de dúvidas, **consulte sempre os consultores da FATOR RH**.



MÓDULO DESEMPENHO



PLANOS DE AÇÃO

Caso a nova data escolhida ainda não seja suficiente ainda é possível dispor de mais tempo para o cumprimento do PDI. Pelo sistema GCPEC, o Avaliador tem o recurso de PRORROGAÇÃO. **Ao selecionar o status PRORROGADO, o sistema confere mais 30 dias de prazo para o cumprimento daquele Plano de Ação.**

**Importante:** Antes de alterar ou prorrogar a data de um PDI, é imprescindível que Avaliador e Avaliado conversem a respeito. Caso não se possa conversar cara a cara, de forma presencial, novamente fica a dica de recorrer à tecnologia: conversas por telefone ou por ferramentas de

videoconferência, são válidas e muito úteis nesse momento onde cada segundo conta a favor ou contra o nosso desempenho.

#### 4. COMUNICAÇÃO É OBRIGAÇÃO DO RH...

A área de Gestão de Pessoas, muitas vezes sofre com um estigma de ser lento e ineficiente em seus processos de comunicação... ou endomarketing. Nesse momento o RH tem uma grande oportunidade de não confirmar esse estigma! É preciso mover uma campanha de orientação sobre como ATUALIZAR OS PDIs. Caso contrário, os indicadores de “Planos de Ação VENCIDOS (abandonados!)” vão explodir no horizonte...



É função e responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, gerar informativos, fazer orientações individuais, sessões de coaching, gravar videos educativos sobre o tema (pelo proprio whatsapp – não é preciso gastar dinheiro em produções!). Afinal, Endomarketing é vital para o engajamento dos líderes.

#### 5. PÓS PANDEMIA AS AÇÕES CONTINUAM...

Nossa experiência nesses últimos 25 anos de consultoria na área de gestão de pessoas, nos permite dizer com segurança que é necessário um **Plano Pós Guerra**. Sempre.

Por que? Por que há líderes que mesmo com todas as orientações dos 4 primeiros tópicos, ainda, consciente ou inconscientemente, tentam escapar das suas obrigações de gestão... Nesse caso, é novamente muito importante que o

RH tenha um Plano para o Pós COVID-19... Quando as coisas voltarem ao normal, uma sugestão nossa é: Façam um levantamento de todos os avaliadores para saber quem atualizou e quem deixou os PDIs dos avaliados vencerem.

Montem um Workshop com pequenos grupos de líderes avaliadores e façam a **SEMANA DE RESGATE DOS PDIs** perdidos. A saída técnica nesse caso, no sistema GCPEC, é registrar “Feedbacks” de elogio para quem cumpriu o PDI e de “orientação” para quem não o fez. (Porque planos vencidos não são possíveis de alteração no sistema). Defina datas e ações de monitoramento desses líderes para que de fato, cumpram com suas responsabilidades e para que o programa de gestão por competências (RH) seja valorizado internamente na instituição. Em último caso, se houver gestores rebeldes, nossa recomendação é: leve os casos até o Comitê Executivo de Competências.



**Se você não conhece a nossa metodologia de Gestão de Pessoas por Competências** na área hospitalar e da

saúde, alinhada a todas as Certificações de Qualidade (Acreditação), então, entre em contato com um de nossos consultores pelos telefones (11)3864-1200 ou (11)3864-8161, ou acesse o nosso site: [www.fatorrh.com.br](http://www.fatorrh.com.br). Afinal, vale lembrar que, como disse o Prof. Fabrizio Rosso da FATOR RH, no seu livro: “Gestão ou Indigestão de Pessoas?”:



**“Ferramentas Inteligentes  
constróem Resultados”**

Desde que usadas por Líderes Inteligentes, é claro !!!

