

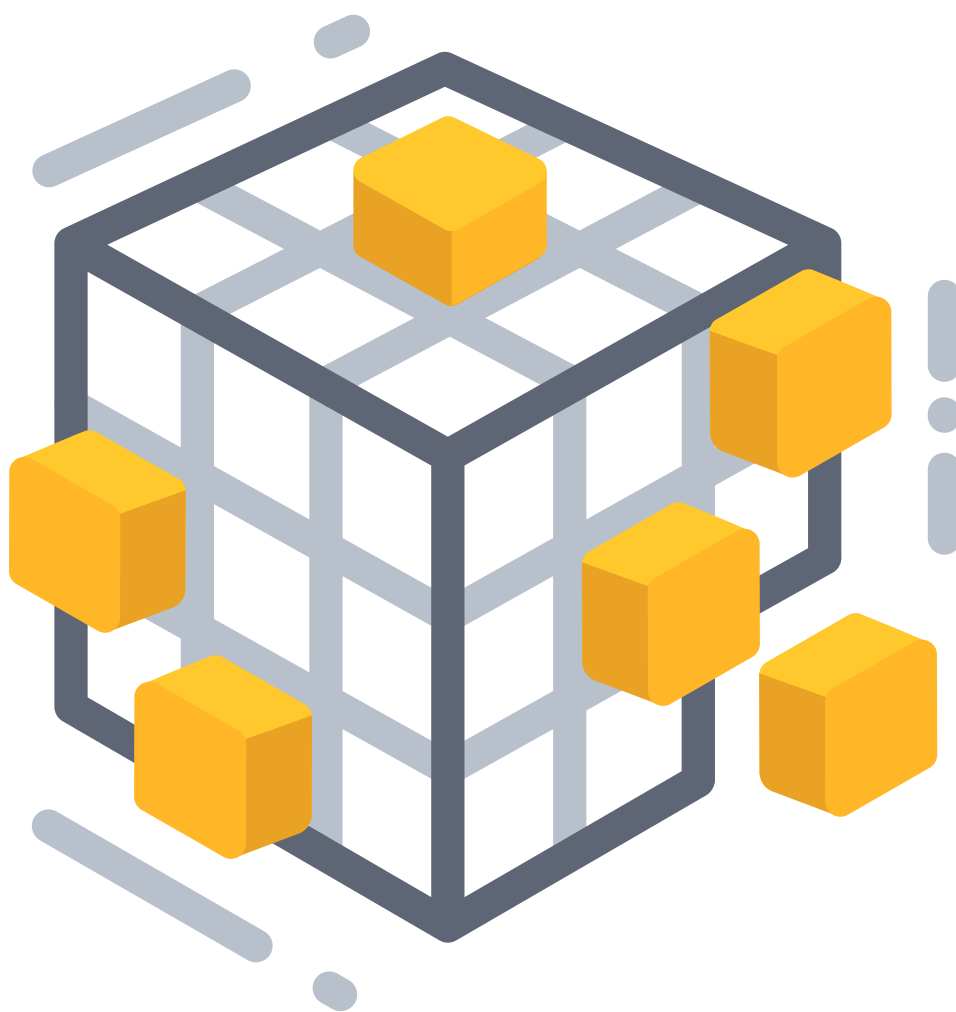
e-book

6 PASSOS

PARA IMPLANTAR GESTÃO POR

RESULTADOS

E COMPROMETER SUA EQUIPE




 smartleader

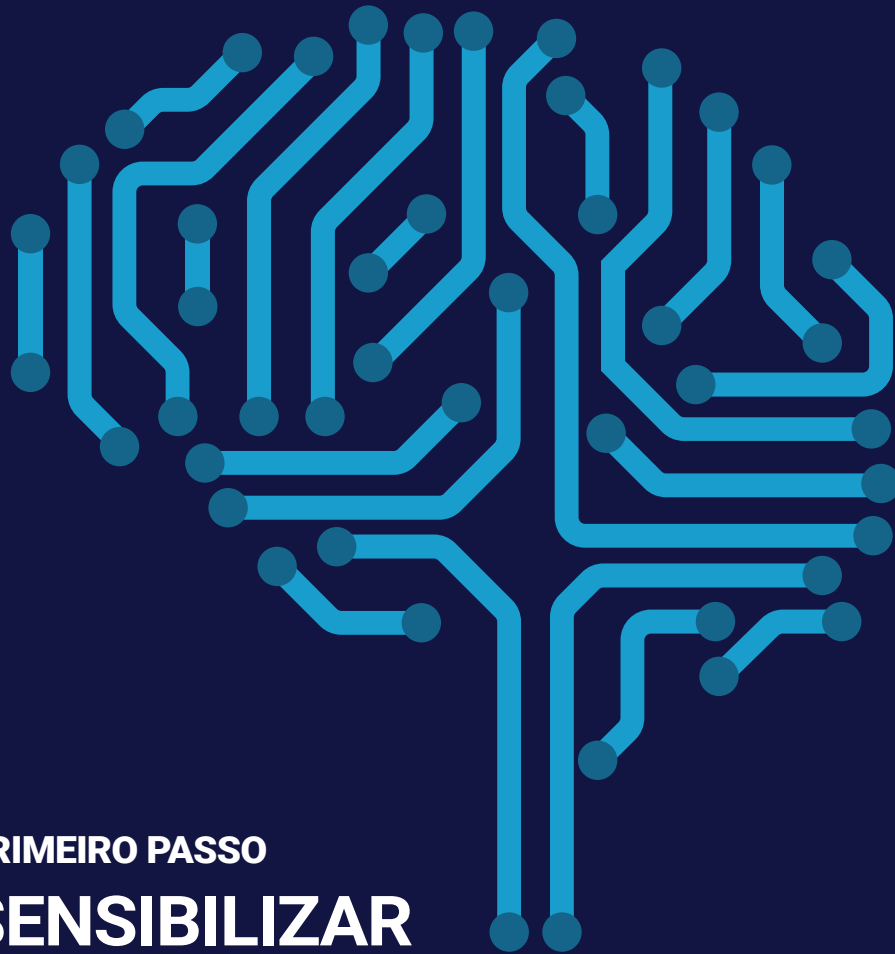
www.smartleader.com.br

ÍNDICE SEU CONTEÚDO



6 PASSOS
PARA IMPLANTAR GESTÃO POR
RESULTADOS
E COMPROMETER SUA EQUIPE

- | | | |
|---|---|-----------|
|  | PRIMEIRO PASSO
SENSIBILIZAR
As principais técnicas para sensibilizar sua equipe | 03 |
|  | SEGUNDO PASSO
CRIAR OBJETIVOS
A importância de definir objetivos para a empresa | 06 |
|  | TERCEIRO PASSO
CRIAR METAS PARA AS ÁREAS
Um método simples para criar metas e engajar líderes | 08 |
|  | QUARTO PASSO
APURAR METAS E AVALIAR COMPETÊNCIAS
Uma visão direta e completa para avaliar o desempenho | 10 |
|  | QUINTO PASSO
ANALISAR RESULTADOS
Como criar um painel de resultados | 14 |
|  | SEXTO PASSO
DESENVOLVER AS PESSOAS
O treinamento como base da motivação e do desempenho | 16 |



PRIMEIRO PASSO
SENSIBILIZAR

PRIMEIRO PASSO

SENSIBILIZAR



Antes de qualquer coisa, sua equipe precisa ser sensibilizada da importância dos resultados para que se comprometa com a busca deles. Mas é fundamental que ela mesma chegue à essa conclusão.

“A mudança vem de dentro pra fora. Construir o pensamento em conjunto, é a melhor forma de comprometer a todos com os objetivos desejados.”

Perguntar / Levantar informações

Comece perguntando como as pessoas vêem os resultados que vocês estão atingindo atualmente. Faça elas falarem. Corrija as percepções que estiveram muito diferentes da realidade e confirme o que for dito corretamente.

Apresente dados e fatos

Apresente o resultado geral da equipe, comparando com o que a empresa ou área necessita. Na maior parte das vezes as pessoas acreditam que estão bem, pois comparam-se umas com as outras. Dê preferência a resultados rápidos e em formatos objetivos, como um gráfico de colunas ou linhas.



Que dados e fatos você pode apresentar?

Crie desconforto

Vamos tirar as pessoas da zona confortável. Você vai fazer um exercício rápido com a equipe. Peça para que cada um deles reflita sem falar, sobre o quanto estão produzindo. Depois disso, fale de forma positiva sobre a capacidade produtiva e as competências da equipe.

Agora peça para que comparem os resultados obtidos com todo esse potencial, e questione se esses resultados chegaram ao limite máximo do que vocês são capazes de alcançar. **Você vai mexer com um desejo natural de todo ser humano: ser bom em naquilo que faz.** Aqueles que estiverem em uma zona de conforto, poderão se autoavaliar e melhorar.

PRIMEIRO PASSO

SENSIBILIZAR



Mostrar as facilidades

Ninguém quer desafios inatingíveis ou tarefas árduas demais. Mostre que alcançar os resultados será desafiador, mas não impossível. Use novamente o potencial e as competências da equipe, como ferramentas que vão facilitar a travessia a ser trilhada. A equipe deve sair dessa etapa com a percepção de que o custo para mudar não é tão alto quanto parece.



Como as competências da equipe podem facilitar o processo?

Apresentar as vantagens

Essa técnica é fundamental e é a chave para o comprometimento. Se você deixar claro as vantagens de atingirmos resultados, e o que todos irão ganhar, tudo ficará mais fácil. Não fique focado apenas em dinheiro. Ganhos subjetivos e experiências, são muitas vezes mais valorizados do que dinheiro ou itens materiais.



Quais são as vantagens e ganhos se a equipe se comprometer?

Dicas extras



Pessoas sensibilizam-se com base em propósito.

Seu propósito está claro e faz sentido para sua equipe?



Pessoas dão atenção à coisas que entendem.

Sua comunicação foi boa para que todos entendessem?



Pessoas se comprometem com aquilo que constroem.

Todos foram envolvidos na construção das conclusões?



SEGUNDO PASSO

CRIAR OBJETIVOS

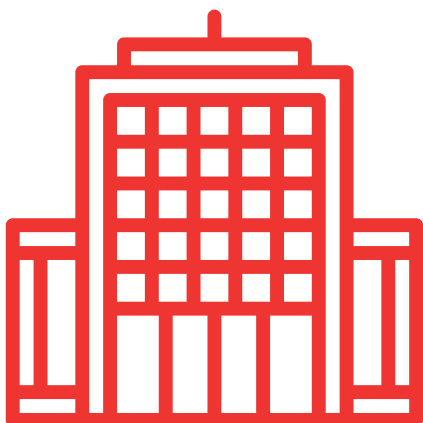
SEGUNDO PASSO

CRIAR OBJETIVOS



Crie objetivos da empresa

Toda empresa precisa ter objetivos claros a serem alcançados. Parece óbvio. É óbvio. Mas nem sempre é praticado. Grande parte das empresas que possuem objetivos formais, não os divulgam claramente aos colaboradores. Muitas tem objetivos apenas na cabeça dos gestores. E algumas nem objetivos tem.



Objetivos são aspirações. É algo que a empresa deseja alcançar ao final do período. Não precisam ter números, indicadores ou detalhes. Simples assim. **Aspirações.**

Exemplos de objetivos

- Melhorar nosso atendimento
- Ampliar nossa rede de lojas
- Conquistar clientes na região Sul
- Construir nossa sede própria

EXEMPLO DE OBJETIVO COM METAS

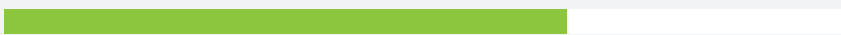
OBJETIVO

Ampliar nossa rede de lojas



META 01

Montar 03 novas lojas no sudeste até dez/16



META 02

Ampliar as lojas franqueadas de 3 para 6 por região até dez/16



META 03

Estimular 100% dos topclients a montar novas lojas até dez/16



DICAS IMPORTANTES

PERÍODO ANUAL

Ao criar objetivos, procure definir prazos anuais.

POUCOS E RELEVANTES

Não crie muitos objetivos. De 4 a 6 é um número razoável e mais fácil de gerenciar.



TERCEIRO PASSO

CRIAR METAS DAS ÁREAS

TERCEIRO PASSO

CRIAR METAS DAS ÁREAS



6 PASSOS
PARA IMPLANTAR GESTÃO POR
RESULTADOS
E COMPROMETER SUA EQUIPE

Crie metas para cada área

Agora que a empresa já tem seus objetivos, chegou o momento de criar metas para as áreas. Estas metas serão de responsabilidade do gestor de cada área. E devem ser construídas em conjunto com esses gestores.

Sempre crie metas anuais alinhadas aos objetivos da empresa

Toda meta de área deve estar alinhada à um objetivo estratégico. **A conexão precisa ser direta.** Isso significa que, ao alcançar as metas alinhadas a um objetivo, ele será automaticamente alcançado.



Utilize o método S.M.A.R.T

Metas bem feitas seguem um modelo muito utilizado em todo o mundo. É o modelo S.M.A.R.T.

EXEMPLOS DE METAS S.M.A.R.T.

S	ESPECÍFICA	Aumentar o faturamento
M	MENSURÁVEL	de R\$ 100K para 150K
A	ALCANÇÁVEL	A meta precisa ser desafiadora mas não impossível
R	RELEVANTE	A meta precisa ser importante para a empresa
T	TEMPORAL	Até 15 de Dezembro de 2016

Depois disso, os gestores devem desdobrar essas metas para seus subordinados. Ou seja, criar metas relacionadas às metas da área, utilizando o mesmo método.



Crie suas próprias METAS S.M.A.R.T.



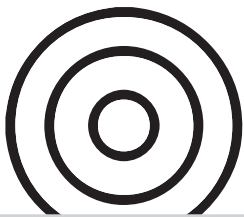
QUARTO PASSO
APURAR METAS E
AVALIAR COMPETÊNCIAS

QUARTO PASSO

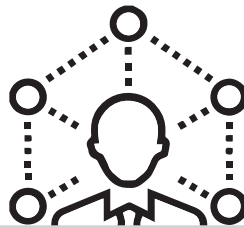
APURAR METAS E AVALIAR COMPETÊNCIAS



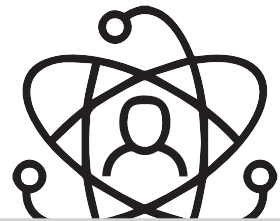
6 PASSOS
PARA IMPLANTAR GESTÃO POR
RESULTADOS
E COMPROMETER SUA EQUIPE



Performance
em metas



Performance
em competências



Visão completa
do profissional

A única forma de garantir uma visão completa do profissional

Pense em um vendedor que ultrapassa as metas de vendas todo mês. Agora imagine que para conseguir isso, esse profissional gera conflitos na equipe, deixa o clima pesado e não comunica suas ações ao restante do grupo. **Conclusão: temos um colaborador de alta performance mas baixa competência.** O contrário também é possível: baixa performance e alta competência.

“ Não dá pra olhar só
um lado da moeda ”

Uma análise correta do profissional deve passar necessariamente pelo **resultado entregue, mas também avaliar “como” esse resultado foi entregue.** Podemos avaliar ambos em percentual e criar uma média final com a junção das duas notas.

META



É o caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar.

COMPETÊNCIA



São “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação

QUARTO PASSO

APURANDO METAS



6 PASSOS
PARA IMPLANTAR GESTÃO POR
RESULTADOS
E COMPROMETER SUA EQUIPE

A importância da apuração de metas

Ao final de cada mês a empresa precisa apurar o que foi realizado.

Dessa forma poderá comparar o **Planejado com o Realizado**.

Cada colaborador, líder ou subordinado, **deve apurar suas próprias metas**.

Isso faz com que ele se envolva mais com a meta e a responsabilidade sobre ela fique fortalecida.



Sempre envolva o responsável pela meta em todas as fases



- 1 Criação da meta
- 2 Apuração da meta
- 3 Análise do resultado
- 4 Planos de ação

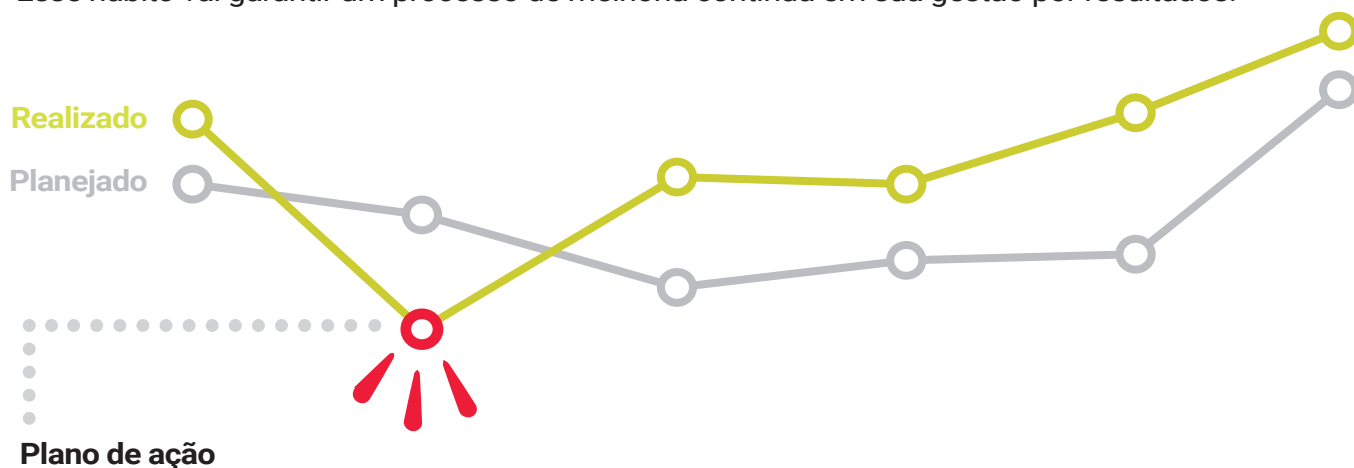


Automatizar a apuração de metas facilita o processo, mas pode gerar menos comprometimento do responsável pois reduz o contato dele com a meta.

REALIZADO ABAIXO DO PLANEJADO?

Para cada meta realizada abaixo do esperado, é fundamental criar um plano de ação.

Esse hábito vai garantir um processo de melhoria contínua em sua gestão por resultados.



F

Fato

O que aconteceu?

C

Causa

Qual foi a causa?

A

Ação

O que fazer?

R

Responsável

Quem fará?

P

Prazo

Qual o prazo?

QUARTO PASSO

AVALIANDO COMPETÊNCIAS



6 PASSOS
PARA IMPLANTAR GESTÃO POR
RESULTADOS
E COMPROMETER SUA EQUIPE

Definindo as competências organizacionais.

Toda empresa necessita de competências. São repertórios de comportamentos que diferenciam as pessoas umas das outras, técnica e comportamentalmente falando.

Importante lembrar que definir muitas competências (+ de 6), pode gerar um esforço e uma quantidade maior de tempo no momento da avaliação. Ainda mais se você fizer avaliações líder-subordinado + autoavaliação + avaliação de pares. Portanto, foque em cinco ou seis competências que realmente importam.

Podemos definir as categorias de competências de várias formas, mas essa é simples e eficaz.



Conhecimentos

Conhecimentos técnicos necessários

Exemplo

Conhecer os produtos



Habilidades

As principais coisas que as pessoas precisam saber fazer

Exemplo

Saber comunicar



Comportamentos

Como as pessoas devem se comportar

Exemplo

Ser comprometida

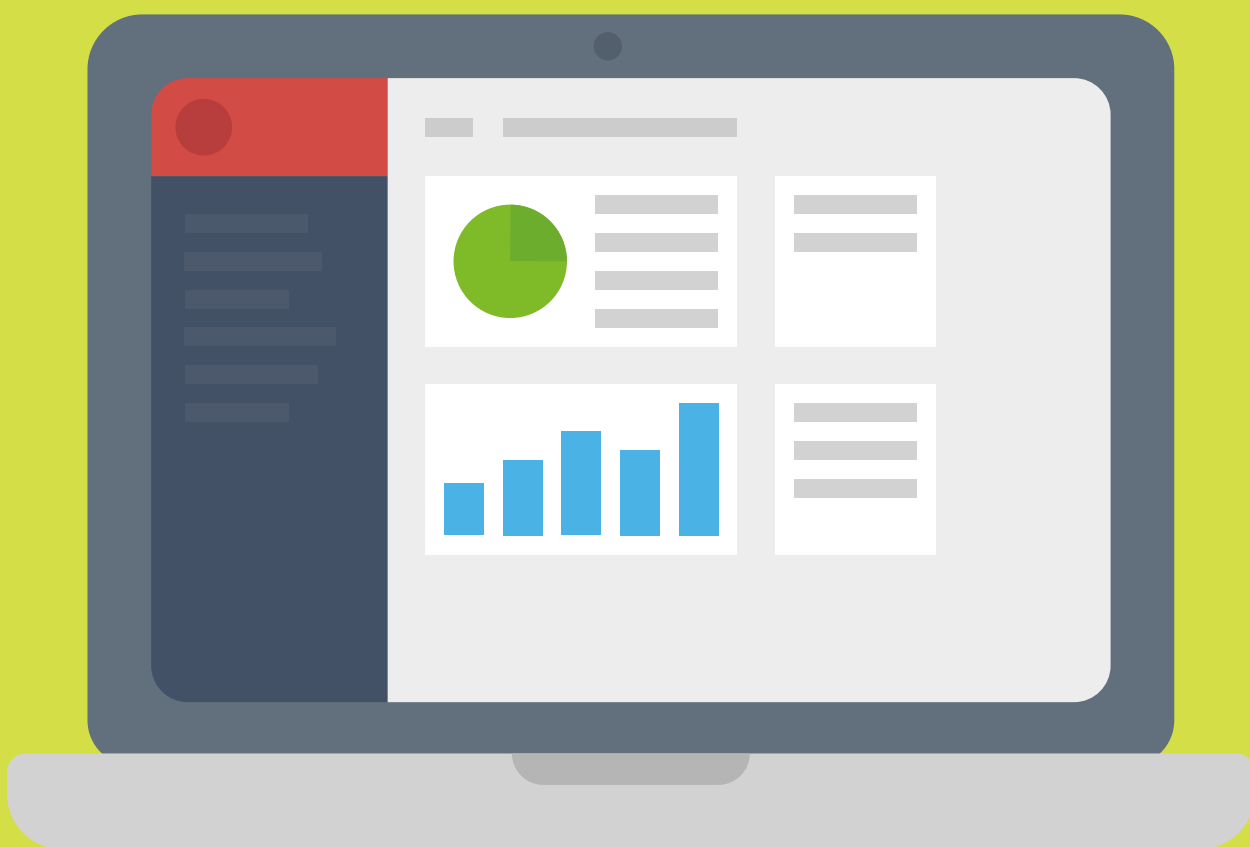
Após definir as competências

Depois que as competências organizacionais foram criadas, podemos definir competências específicas para cada função, e assim avaliar de forma objetiva cada colaborador.

Exemplo de avaliação - Colaborador: José Silva | Auxiliar Administrativo

		Não atende	Atende em parte	Atende	Supera
		Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4
Organizacionais	Comunicação		X		
	Comprometimento			X	
	Cumprimento de prazos	X			
Funcionais	Excel avançado		X		
	Sistema ERP				X
	Lançamento de Notas				X
		Soma	Soma	Soma	Soma

Média: 66%



QUINTO PASSO
ANALISAR RESULTADOS

QUINTO PASSO ANALISAR RESULTADOS



A análise de resultados como base para a tomada de decisões

Decidir com base em informações gerenciais, é uma tarefa muito mais simples se os resultados estiverem num formato visual e objetivo.

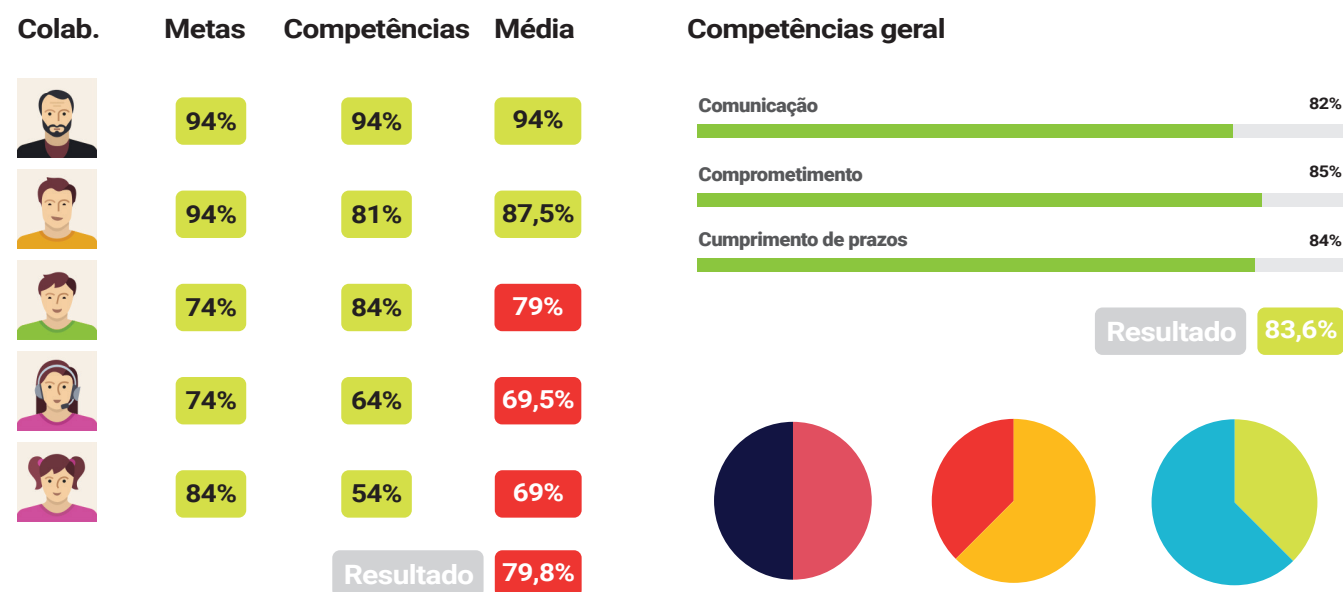
Uma forma interessante e moderna de fazer isso, é criar um painel de resultados geral e um individual para cada colaborador. Chamamos esse painel de **dashboard**.

Dashboard individual



Dashboard geral

Resultado da equipe **81,7%**





SEXO PASSO

DESENVOLVER PESSOAS

SEXTO PASSO

DESENVOLVER PESSOAS



Este é o último passo fundamental para garantir uma gestão por resultados.

Com base na análise dos resultados (quinto passo), chegou o momento de reconhecer aqueles que realizaram excelentes trabalhos, corrigir comportamentos nocivos e alinhar expectativas. Duas formas de desenvolver pessoas são os programas de desenvolvimento e o **feedback**.

Crie um programa de desenvolvimento

Cada colaborador seja líder ou subordinado, deve ser treinado em competências básicas, técnicas e comportamentais. Estes treinamentos visam garantir a entrega das competências e o atingimento dos resultados de forma alinhada aos objetivos da empresa.

Uma boa forma de garantir esse programa. é criar uma meta de **horas de treinamento por pessoa por ano**. Esse indicador deve ser levado à sério, com o mesmo peso que sua meta de vendas. Dessa forma, cada colaborador terá ao final do ano, um mínimo de horas de treinamento realizado, garantindo evolução contínua de sua equipe e motivação constante.

Ofereça feedback. Não tenha medo. Pratique!

Muita gente acha feedback assustador

Alguns não gostam de oferecer, outros detestam receber. Mas essa ferramenta, além de gratuita, pode gerar excelentes resultados. **E não é algo a ser temido, mas praticado.**

Quando, como e onde?

Feedback formal, aquele que você agenda com o colaborador e fala sobre o que passou, deve ser oferecido pelo menos três vezes ao ano. **Não dê apenas um feedback por ano, isso não funciona como ferramenta de desenvolvimento.**

Comece com pontos fortes. Termine com pontos fortes

Não pense que é pra ser político ou dourar a pílula. Mas pessoas são defensivas por natureza e iniciar com pontos negativos não vai te ajudar e só gera mais resistência. Use a fórmula: **forças-fraquezas-forças**.

Onde oferecer feedback

Se for elogiar, num lugar público, se for criticar, chame o colaborador em um local reservado.



PARABÉNS! AGORA É COM VOCÊ.

BASTA QUERER, TER DISCIPLINA E ORGANIZAÇÃO.

Mas se precisar de uma
mãozinha, conte com a gente!



Thiago Gomes
CEO Smartleader

 **smartleader**

O melhor aplicativo para gestão por resultados.

www.smartleader.com.br

