

# Gestão de desempenho

Liderar uma equipe pode ser uma experiência gratificante quando cada membro está contribuindo para o sucesso da equipe inteira. Entretanto, os problemas enfrentados por um gerente de linha são o mau desempenho e as más relações entre os membros da equipe. Às vezes, é fácil pensar que os problemas vão desaparecer, mas isso raramente acontece. Esta seção explora a questão do desempenho dos funcionários. Ela oferece uma orientação sobre como identificar e lidar com o mau desempenho e examina maneiras de aumentar o bom desempenho.

## Estudo bíblico

O Novo Testamento conta-nos muito sobre a relação de Paulo com Timóteo:

- Paulo convida Timóteo a acompanhá-lo sob a recomendação de cristãos locais (Atos 16:1-5)
- Timóteo continua a realizar seu ministério sob a orientação e as instruções de Paulo (Atos 17:15; 19:22; 1 Tessalonicenses 3:2)
- Paulo chama Timóteo de filho (1 Coríntios 4:17; 1 Timóteo 1:2)
- Paulo procura proteger Timóteo (1 Coríntios 16:10-11)
- Paulo elogia Timóteo (Filipenses 2:19-23)
- Paulo escreve duas cartas a Timóteo

– Paulo inclui Timóteo nas saudações de algumas das suas cartas (2 Coríntios, Filipenses e Colossenses)

- *O que os gerentes de linha da nossa organização podem aprender com isso no que diz respeito a como eles devem ver e gerir seus funcionários?*

Leia 1 Timóteo 3:14-15; 4:11-16; 5:21-22; 6:20-21; 2 Timóteo 1:8-12 e 2:14-16.

- *O que podemos aprender com essas cartas que Paulo escreveu a Timóteo no que diz respeito a:*
  - *Estabelecer tarefas, dar instruções, ensinar e explicar?*
  - *Elogiar e incentivar?*
  - *Dar responsabilidade?*

## Gestão de desempenho

Gestão de desempenho é o processo de examinar tanto o futuro quanto o passado com um funcionário. O processo consiste em:

- **Estabelecer objetivos claros e decididos de comum acordo.** Muitas vezes, há conflito porque o gerente de linha pressupõe que o funcionário sabe o que fazer. O funcionário fica surpreso ao descobrir que as expectativas do seu gerente de linha eram diferentes das suas. As descrições de cargo e tarefas devem ser claras e decididas de comum acordo pelo gerente de linha e o funcionário.
- **Examinar e avaliar o desempenho de acordo com esses objetivos.** O desempenho de uma pessoa no seu trabalho é observado pelo seu gerente de linha. O que a pessoa faz deve estar diretamente relacionado com o que lhe foi pedido que fizesse – os objetivos.

- **Dar feedback sobre o desempenho.** Dar feedback significa dizer a uma pessoa se ela está fazendo o seu trabalho direito. Quando o desempenho é ruim, esta é a parte mais difícil e mais importante da gestão de desempenho. Às vezes, uma pessoa pode não estar ciente de que seu comportamento está causando problemas para os outros ou de que não está alcançando o que é esperado dela em termos de quantidade ou qualidade.
- **Planejar, priorizar e decidir em conjunto um caminho a seguir.** A cada seis meses ou a cada ano, é útil rever os objetivos para o próximo ano. Alguns objetivos talvez ainda precisem ser alcançados e podem ser adiados para o próximo período. Pode haver alguns objetivos novos baseados na estratégia da organização. O funcionário precisa saber quais são as prioridades a fim de planejar seu trabalho. O gerente de linha não deve lhe dizer exatamente o que fazer, mas, sim, empoderá-lo para escolher a maneira como vai alcançar os objetivos.

Ciclo da gestão de desempenho



A gestão de desempenho é um ciclo que começa com o estabelecimento de objetivos. A descrição do cargo mostra as tarefas e as responsabilidades. A gestão de desempenho preocupa-se com os “resultados” e com a “maneira” como um trabalho está sendo feito. É necessário estabelecer objetivos para medir isso. O ciclo continua, então, com revisões informais (avaliações) ao longo do ano. Como resultado destas avaliações, às vezes, os objetivos são ajustados. Uma avaliação formal normalmente ocorre uma vez a cada seis ou doze meses e é seguida do estabelecimento de objetivos para o próximo ano.

### Avaliações

O termo “avaliação” é usado quando um gerente de linha fala com um funcionário sobre o seu desempenho. É útil que as organizações desenvolvam um processo escrito para as avaliações, para fornecer formulários a serem preenchidos pelos gerentes de linha e funcionários e garantir que haja apoio para os funcionários (como, por exemplo, oportunidades de aprendizagem) após sua avaliação formal. Algumas avaliações são formais e são realizadas a cada seis ou doze meses. As avaliações também podem ser feitas de uma maneira mais informal ao longo do ano.

As avaliações têm muitos benefícios. Por exemplo, uma avaliação:

- **Ajuda a criar boas relações de trabalho.** A oportunidade de falar sobre o trabalho de maneira informal pode ajudar o funcionário e o gerente de linha a se entenderem melhor e criarem confiança.

- **Permite que as queixas sejam ouvidas.** Embora os gerentes de linha devam perguntar aos funcionários nas reuniões habituais se eles têm algum problema, as avaliações oferecem uma oportunidade para que os funcionários falem sobre os problemas.
- **Mostra o desempenho dos funcionários.** O funcionário pode achar que seu desempenho está bom ou ruim, quando, na verdade, é o oposto.
- **Dá confiança ao funcionário se o seu desempenho tiver sido bom.** É importante elogiar os funcionários pelo bom trabalho. Isto os motiva e mostra que estão contribuindo para o trabalho da organização.
- **Aponta necessidades de desenvolvimento pessoal.** Uma revisão de desempenho pode mostrar áreas em que é necessário oferecer oportunidades de aprendizagem.
- **Mostra aos funcionários que a organização se preocupa com o seu desenvolvimento.** Ser valorizado é importante para a maioria das pessoas. Um processo de avaliação completo oferece uma oportunidade para que o gerente de linha passe algum tempo com um funcionário e o escute. Mostra também que a organização se interessa não só pelo desempenho, mas também pelo bem-estar e pelo desenvolvimento da pessoa.
- **Oferece uma estrutura.** O funcionário fica sabendo, através do formulário de avaliação, de que a conversa se concentrará no seu desempenho no trabalho. Como todos na organização passam por esse processo formal com o seu gerente de linha, isso proporciona um senso de justiça.

### Conselhos sobre como realizar avaliações

Aqui estão algumas dicas para quando os gerentes de linha realizarem avaliações:

- **Avise com tempo suficiente sobre a avaliação,** para que você e o funcionário possam se preparar para ela.
- **Esteja ciente do seu próprio estado de humor.** O seu estado de humor afetará a maneira como o funcionário o vê durante a avaliação. Procure colocar suas emoções de lado e concentre-se calmamente na avaliação. Se não for possível, adie a avaliação para outro dia.
- **Reserve bastante tempo.** Isto é particularmente importante se você for dar um feedback negativo. Reserve bastante tempo para que o funcionário dê sua opinião.
- **Certifique-se de que não haja interrupções.** Escolha uma sala em que não vá ser perturbado e onde vocês possam falar em sigilo. Desligue seu celular.
- **Se fizer críticas, faça-as de forma construtiva.** Avalie o desempenho do funcionário e não da pessoa. Enfatize seus pontos fortes e suas realizações. Sugira maneiras de superar os pontos fracos e ofereça mais apoio ou oportunidades de aprendizagem.
- **Se escrever algum documento, escreva-o logo após a avaliação.** Isto é especialmente importante para a avaliação formal. As pessoas gostam de saber o que está sendo registrado sobre elas e podem ficar nervosas até virem o documento.
- **Faça as pessoas entenderem o que se espera delas.** Não espere que os funcionários tenham um bom desempenho, se o que se espera deles não for claro, especialmente quando forem novos no emprego. Diga-lhes que padrão e que desempenho são esperados e que metas devem ser alcançadas. Verifique se eles entenderam.
- **Julgue o desempenho e não a pessoa.** Não diga a uma pessoa que ela é preguiçosa, pois isso pode não ajudar. Ao invés disso, diga que o relatório não foi feito a tempo. Esta é uma afirmação sobre um fato e sobre o desempenho.

## Tipos e conteúdo das avaliações

Há três tipos principais de avaliações:

- **INSTANTÂNEAS** – na hora, pode ocorrer a qualquer hora do dia.
- **PERIÓDICAS** – reuniões uma vez a cada semana, a cada duas semanas ou a cada mês.
- **FORMAIS** – uma vez a cada seis ou doze meses. Neste tipo de avaliação, é produzido um registro oficial através de formulários para descrever o progresso em relação aos objetivos e comentários do gerente de linha sobre o desempenho.

### Avaliações instantâneas

O trabalho é algo dinâmico e as coisas mudam a cada momento. Um exemplo da avaliação instantânea é o elogio ou o reconhecimento. Estes podem ser expressos pública ou privadamente e podem ser um pequeno comentário, do tipo “Muito bem” ou “Agradeço-lhe pelo seu trabalho”.

É mais difícil fazer uma avaliação instantânea quando o trabalho não foi feito na hora ou o comportamento da pessoa não foi apropriado. Às vezes, é melhor lidar com a situação rapidamente, mas, em algumas situações, é melhor adiar a resposta. Lide com a questão privadamente e dê tempo à pessoa para que a explique do seu ponto de vista.

### Avaliações periódicas

As avaliações periódicas geralmente consistem em reuniões curtas entre o funcionário e o seu gerente de linha. Às vezes, estas são chamadas de “conversas de atualização”.

- **As conversas de atualização periódicas são essenciais.** É importante marcar reuniões periódicas e garantir que elas não sejam ignoradas quando os funcionários estiverem ocupados. A duração e a frequência das conversas de atualização variam de acordo com a situação, mas elas geralmente são realizadas uma vez a cada semana ou a cada duas semanas e duram por volta de uma hora.
- **As conversas de atualização devem ter uma estrutura clara.** Explique aos funcionários o propósito dessas conversas e, após consultá-los, faça um programa para elas. O programa poderia incluir:
  - Revisão do progresso do trabalho
  - Revisão do progresso em relação aos objetivos da pessoa
  - Trabalho pretendido para a semana seguinte
  - Quaisquer questões a serem discutidas relativas ao trabalho ou às relações com outras pessoas
  - Áreas para desenvolvimento.
- A conversa de atualização deve ser uma **conversa bilateral**. Dê oportunidade para que a pessoa fale sobre seus problemas e faça perguntas além de receber o feedback do gerente de linha. Além de discutir seu trabalho, pergunte ao funcionário como ele está se sentindo e como poderia ser apoiado.
- **As conversas de atualização são uma oportunidade ideal para dar e receber feedbacks negativos e positivos.** Os feedbacks devem ser bilaterais. Além de o gerente de linha dar seu feedback à pessoa, esta deve ser incentivada a dar seu feedback ao gerente de linha sobre o desempenho dele. O quadro na página ao lado mostra um modelo para dar feedbacks, que permite honestidade e, ao mesmo tempo, minimiza os sentimentos ruins.

Modelo para feedbacks

**COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ**

- 1 Dê seu feedback o mais breve possível após o evento.
- 2 Dê feedbacks positivos assim como negativos. Os feedbacks negativos devem ser construtivos.
- 3 Concentre-se nos fatos e não nas opiniões.
- 4 Dê tempo para que a pessoa responda.
- 5 Ofereça idéias práticas sobre como as coisas podem ser feitas melhor na próxima vez. Novamente, dê tempo para que a pessoa responda.
- 6 Tenha como objetivo principal melhorar a situação para a equipe, inclusive para o membro da equipe com quem você está conversando.

**Exemplo 1**

Pessoa 1 Posso dar uma opinião?

Pessoa 2 Sim, tudo bem.

Pessoa 1 Hoje de manhã, na entrevista que você fez, notei que você deu bastante tempo para a pessoa que estava entrevistando responder a cada pergunta. Por causa disso, eu acho que você teve respostas muito melhores. *[Pausa para permitir que a pessoa 2 responda]*

Pessoa 2 Obrigado, é bom saber.

A Pessoa 1 fala sobre fatos

A Pessoa 1 dá um feedback imediato

A Pessoa 1 faz uma pausa e permite que a Pessoa 2 responda

**Exemplo 2**

Pessoa 1 Posso dar uma opinião?

Pessoa 2 Sim, tudo bem.

Pessoa 1 Hoje de manhã, quando estávamos na reunião da equipe, notei que você sacudiu a cabeça quando eu estava falando sobre o que fazer na próxima reunião com os doadores. Isso me fez sentir como se você me achasse um tolo. *[Pausa para permitir que a pessoa 2 responda]*

Pessoa 2 Puxa! Eu não tinha a menor idéia de que estava fazendo isso. Sinto muito. Eu não acho que você seja um tolo. Avise-me se eu, algum dia, fizer isso de novo.

A Pessoa 1 fala sobre fatos

A Pessoa 1 dá um feedback imediato

- **Termine a conversa de atualização com coisas que devem ser feitas.** Como resultado da conversa, tanto a pessoa quanto o gerente de linha devem entrar em acordo quanto ao que farão e o prazo para isso. Ambos devem prestar contas sobre suas ações mutuamente. Na próxima reunião, eles devem rever o progresso alcançado.

Avaliações formais Há duas situações diferentes em que são feitas avaliações formais:

- REVISÕES PROBATÓRIAS
- AVALIAÇÕES ANUAIS OU SEMESTRAIS

**REVISÕES PROBATÓRIAS**

O período probatório dura as primeiras semanas de trabalho. No final do período probatório, é realizada uma reunião para revisar o desempenho do novo funcionário e decidir se ele é adequado ou não para a função. Se ele for adequado, seu emprego deve ser confirmado. Se não for adequado, decida se terminará o contrato ou se prolongará o período probatório a fim de dar tempo para que os problemas sejam resolvidos ou o funcionário receba treinamento.

Durante o período probatório, devem ser realizadas conversas de atualização periódicas para garantir que os problemas sejam resolvidos já no início. Isso diminui as chances de surpresas para o novo funcionário no final do período probatório. Deve-se oferecer apoio especial durante o período probatório, como, por exemplo, treinamento e oportunidade de acompanhar outros funcionários.

**AVALIAÇÕES ANUAIS OU SEMESTRAIS**

O segundo tipo de avaliação formal é normalmente realizado uma vez a cada seis meses ou, pelo menos, a cada ano.

Uma avaliação formal poderia concentrar-se:

- No progresso em relação aos objetivos para o ano corrente
- Em revisar como o funcionário desempenhou suas tarefas e as relações com os outros funcionários
- Em estabelecer objetivos para o ano seguinte (veja o quadro abaixo)
- Em elaborar um plano de desenvolvimento para o ano seguinte. Um plano de desenvolvimento ajuda o funcionário a planejar como ele obterá as habilidades, o conhecimento e a experiência necessária para fazer seu trabalho melhor e para ajudá-lo a desenvolver sua carreira (consulte a Seção 7 para obter mais informações).

**COMO ESTABELECEER OBJETIVOS**

Os objetivos devem ser claros e devem dizer o que precisa ser alcançado e até quando. Pode ser útil estabelecer objetivos "EMARP":

<b>Específico</b>	O objetivo é claro?
<b>Mensurável</b>	Como a realização do objetivo será medida?
<b>Atingível</b>	O objetivo pode ser atingido com o tempo e os recursos disponíveis?
<b>voltados para os Resultados</b>	Qual será o resultado? Por exemplo, "Angariar £1.000 de doadores até o final de fevereiro escrevendo uma proposta" é um objetivo EMARP. "Realizar trabalho para angariar verbas de doadores" é uma atividade e não um objetivo EMARP.
<b>com Prazo</b>	O objetivo tem um prazo claro antes da próxima avaliação formal?

Exemplo de um formulário de avaliação

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO		
Nome:		
Equipe:		
Título do cargo:		
Data da avaliação:		
Objetivos para o ano corrente	Comentários sobre o desempenho	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Com que eficácia o funcionário realizou suas outras tarefas este ano?		
Estabeleça seis ou menos objetivos EMARP para o próximo ano		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Objetivos de desenvolvimento (O que você espera alcançar)	Medidas a serem tomadas para o desenvolvimento (Como isso será realizado?)	Prazo (Até quando isso será alcançado?)
Comentários do funcionário		
Assinatura		Data
Comentários do gerente de linha		
Assinatura		Data

O desempenho de um funcionário é uma combinação de:

- Conhecimento
- Capacidade
- Comportamento.

Por exemplo, uma pessoa pode ter um mau desempenho se ela:

- não entender o que tem de fazer (conhecimento)
- constantemente não for capaz de fazê-lo (capacidade) ou;
- decidir que não vai fazer o que precisa ser feito (comportamento).

Por esses motivos, é importante perguntar ao funcionário por que ele teve um mau desempenho antes de julgá-lo. Se ele entendeu mal a função ou não for capaz de realizá-la com um alto padrão, ele precisa de **apoio**. Se o funcionário deixar de fazer algo de propósito, esta é uma questão de comportamento que requer **disciplina**.

- Pergunte ao funcionário qual é a melhor forma de ajudá-lo.
- Sempre escreva notas sobre a conversa e registre qualquer decisão tomada. Estas notas podem ser necessárias como prova numa audiência disciplinar. Assim que possível, o gerente de linha deve desenvolver um plano de ação para ajudar o funcionário a melhorar seu desempenho.
- Marque uma data para revisar o progresso e informe o funcionário sobre as conseqüências se o seu desempenho não melhorar. Por exemplo, o mau comportamento pode levar a uma audiência disciplinar, resultando na perda do emprego.

### Procedimentos disciplinares

O ultimo recurso para o mau desempenho é realizar uma audiência disciplinar. É boa prática que a organização possua um procedimento disciplinar, que conste nos termos de trabalho. Os princípios disciplinares são:

- O padrão de trabalho deve ser claramente explicado, de forma que não haja nenhum mal-entendido.
- As descrições de cargos devem ser precisas.
- Os funcionários devem entender as condições do período probatório.
- As conseqüências da não satisfação dos padrões exigidos devem ser claramente explicadas.

### REFLEXÃO

- De que maneira os gerentes de linha avaliam o desempenho dos nossos funcionários na nossa organização? Essa maneira é eficaz? Por quê?
- A nossa organização deveria avaliar o desempenho dos seus voluntários? Em caso afirmativo, que aspectos do seu desempenho poderiam ser avaliados?
- A nossa organização possui algum processo de avaliação formal? Se não, ela deveria possuir algum?
- De que maneira as pessoas lidam com o mau desempenho na nossa organização? Essa maneira é apropriada?