

## O que vai aprender aqui

Os gestores são responsáveis por assegurar que os seus subordinados produzem resultados que estejam alinhados com as necessidades da sua organização. Mas as abordagens tradicionais usadas para medir o desempenho — embora forneçam uma oportunidade designada para o *feedback* e avaliação dos funcionários — estão crescentemente debaixo de fogo. Ter uma discussão acerca do desempenho uma vez por ano ocupa muito tempo e pode causar *stress* no gestor e nos seus funcionários — e não garante melhorias. As organizações que usam a gestão tradicional do desempenho para envolver, motivar e desenvolver o seu pessoal estão a chegar à conclusão de que essas abordagens não cumprem o seu propósito. Os ciclos anuais que começam com o estabelecimento de objetivos e culminam com um exame formal não proporcionam a agilidade que se exige aos funcionários no ambiente empresarial acelerado dos dias de hoje.

Do que precisamos é de uma abordagem contínua e mais flexível — uma abordagem que conserve o melhor do processo tradicional de gestão do desempenho, mas incorpore também novos modos de pensar e novas ideias. Ao seguir os conselhos deste guia, descobrirá novas maneiras de envolver a gestão do desempenho no seu trabalho do dia a dia, monitorizando o progresso do pessoal, providenciando *feedback* e oferecendo oportunidades de crescimento numa base regular, enquanto continua a corresponder a quaisquer requisitos anuais que a sua organização possa ter.

Aprenderá a:

- Ajudar os seus funcionários a estabelecerem objetivos flexíveis que se possam adaptar à organização;

- Definir métricas de desempenho e expectativas de comportamento;
- Providenciar um *feedback* contínuo de modo a cortar pela raiz quaisquer problemas de desempenho;
- Guiar o seu pessoal na senda da melhoria;
- Motivar os seus funcionários por meio de reconhecimento e de recompensas;
- Identificar oportunidades de crescimento que correspondam aos estilos e preferências individuais de aprendizagem;
- Considerar opções de desenvolvimento fora da linha tradicional de promoções;
- Compreender em que são úteis as avaliações formais — e aquilo em que não estão à altura;
- Ir além de um único número ao usar classificações de desempenho;
- Evitar o *burnout* na sua equipa;
- Gerir o desempenho de funcionários que trabalham à distância.

# Índice

Introdução . . . . . 13

## **Uma gestão de desempenho para uma nova era do trabalho**

*O que as mudanças no processo significam para nós como gestores*

### Secção 1

#### **A fixação de objetivos**

1. As características dos objetivos eficazes . . . . . 25

*Devem ser claros e específicos, exequíveis, mas exigentes*

2. Definir os objetivos dos funcionários — e determinar como medi-los . . . . . 33

*Alinhe os objetivos dos funcionários e da organização*

3. Colabore com o seu subordinado na criação de um plano para progredir. . . . . 45

*Delineie os passos para atingir os objetivos e ajuste-os consoante necessário*

### Secção 2

#### **Gestão contínua de desempenho**

4. A avaliação de desempenhos não se faz num dia . . . . . 57

*Anote o trabalho bom e mau e identifique as razões de fundo*

5. Faça do *feedback* um hábito . . . . . 69

*Discuta as suas observações com os funcionários*

6. Ensine os seus subordinados a evitarem flutuações de desempenho. . . . . 81  
*Faça perguntas que os ajudem a resolver problemas e a dominar novas aptidões*
7. Como manter os seus subordinados motivados. . . . . 91  
*Reconheça o bom trabalho e encoraje os progressos*

### Secção 3

#### **Desenvolver os funcionários**

8. Compreender os desejos e necessidades dos seus funcionários. . . . . 107  
*Saiba a que aspiram os seus subordinados diretos*
9. Amplie o conjunto de aptidões dos seus funcionários. . . 117  
*Táticas básicas para aprender novas áreas de especialização*
10. Elabore um plano de desenvolvimento . . . . . 129  
*Defina um caminho específico de crescimento futuro*
11. Como ajudar alguém com dificuldades a progredir . . . 137  
*Os bons funcionários não são os únicos que precisam de crescer*

### Secção 4

#### **Avaliações formais de desempenho**

12. Os argumentos contra (e pró) avaliações anuais . . . . . 149  
*Como as empresas estão a mudar a forma como veem as avaliações*
13. Avaliar desempenhos, mas repensar os indicadores. . . . 159  
*Adote uma abordagem individualizada*

14. Como conduzir a entrevista de verificação . . . . . 177  
*Dicas e truques para uma discussão produtiva*
15. Defina novos objetivos para um novo ciclo . . . . . 189  
*Ajuste os objetivos em vista de um crescimento continuado*

## Secção 5

### **Tópicos difíceis**

16. Corresponder aos trabalhos de confiança . . . . . 195  
*Que fazer com aqueles que são os nossos sustentáculos*
17. Evitar o *burnout* na sua equipa . . . . . 201  
*Assegure-se de que a sua gente não está a perder gás*
18. Gerir o desempenho do trabalho à distância . . . . . 211  
*De dar feedback a conduzir avaliações anuais*
- Fontes . . . . . 223
- Índice remissivo . . . . . 231



# Introdução

Uma gestão de desempenho para uma nova era do trabalho

**UM GESTOR É RESPONSÁVEL** pelos resultados e produtividade da sua equipa. Mas que passos deverá dar para monitorizar desempenhos, comunicar eficazmente com os subordinados diretos e encorajar o crescimento individual?

A gestão de desempenho é um conjunto interligado de ferramentas para medir e melhorar a eficácia das pessoas nos locais de trabalho. As organizações de alto rendimento servem-se da gestão de desempenho para atingir três objetivos: desenvolver as aptidões e capacidades individuais, premiar todos os funcionários de forma justa e promover o desempenho geral da organização. Um gestor pode personalizar o processo de gestão de desempenho de modo a ajudar a sua equipa a produzir bons resultados para a organização enquanto ajuda a desenvolver as aspirações profissionais de cada um.

As abordagens específicas da gestão de desempenho diferem consoante as estratégias, valores e cultura da organização, mas geralmente incluem a fixação de objetivos para os funcionários e o acompanhamento à luz desses objetivos dos progressos feitos,

proporcionando um *feedback* e um *coaching* contínuos, desenvolvendo as aptidões e pontos fortes dos funcionários e, muitas vezes, avaliações formais. Muitos elementos do processo — a avaliação de desempenhos, o *feedback* e o desenvolvimento, por exemplo — são contínuos. Outras atividades, como a fixação de objetivos e as avaliações formais, têm sido historicamente cíclicas e marcadas pelo calendário.

Mas as abordagens tradicionais da gestão de desempenho têm estado debaixo de fogo nos últimos tempos. Muitos líderes empresariais têm começado a questionar o valor dos processos habituais e a sua eficácia em alcançar os resultados que procuram. Com o crescimento da economia do conhecimento, o ciclo tradicional da avaliação anual de desempenhos pode parecer um instrumento enferrujado, inadequado às organizações ágeis dos nossos dias. Contudo, ao pôr a gestão de desempenho completamente de lado — deixando os funcionários sem um processo para atingirem os seus objetivos e os gestores sem um método para desenvolverem os seus subordinados —, arrisca-se a cometer muitos erros, passos em falso e oportunidades perdidas de crescimento. Algumas organizações começaram já a ajustar e rever os seus processos de gestão de desempenho, mas, mesmo assim, muitos gestores alimentam dúvidas sobre como assegurar os resultados e o crescimento dos seus subordinados diretos à medida que cada vez mais partes do processo são discutidas.

À medida que as abordagens formais da gestão de desempenho evoluem, os gestores têm de perceber que elementos das boas práticas tradicionais devem manter e quais são defeituosos, que componentes dos novos processos estão a funcionar e quais devem ser evitados. Este guia apresentará os elementos essenciais da gestão de desempenho para que possa ajustar os seus próprios processos de modo a melhor servir as necessidades da sua empresa e da sua equipa, enquanto lhe fornece a informação de que precisa para compreender a discussão que se trava em torno da gestão de desempenho à medida que se transforma para ir ao encontro das necessidades de uma organização mais ágil e em mutação.



## A evolução da gestão de desempenho

O processo tradicional de gerir desempenhos surgiu como forma de aferir e maximizar a produtividade dos trabalhadores industriais em estabelecimentos fabris. O ciclo começava geralmente com o desenvolvimento de objetivos anuais para cada funcionário; no fim do ano, as pessoas eram formalmente avaliadas com base na medida em que cumpriam esses objetivos. A avaliação de desempenho baseava-se em métricas lineares, com base na produção, de modo que avaliar os funcionários pelo cumprimento dos seus objetivos era normalmente simples: produziram o número de unidades almejado, com poucos erros? As avaliações eram normalmente associadas a uma classificação dos trabalhadores, que se usava para calcular mudanças na remuneração dos trabalhadores mais produtivos. Os que recebiam baixas classificações eram muitas vezes dispensados.

Mas esses processos, desenvolvidos originariamente para avaliar o desempenho dos funcionários individuais em firmas industriais e os empregos na produção, não correspondem forçosamente às necessidades das empresas dos nossos dias que prezam a criatividade e a inovação, nem daquelas que são cada vez mais compostas por trabalhadores da economia do conhecimento e por equipas cujos resultados não são tão fáceis de medir. Enquanto o modelo industrial visava reduzir variações (em erros de fabrico, por exemplo), muitas organizações aspiram hoje a inovar *criando* justamente variação. A avaliação de uma pessoa, a sua classificação e remuneração assentavam antes no cumprimento de objetivos anuais — mas esses objetivos tornam-se hoje muitas vezes desatualizados antes de acabar o ano. Em resposta, algumas organizações estão a adotar uma certa flexibilidade e objetivos de mais curto prazo, que podem ser modificados no decurso do ano.

As métricas para aferir desempenhos também se tornaram mais complexas: quando um funcionário lida com ideias e conhecimento em lugar de unidades facilmente contáveis, avaliar

desempenhos pelo critério dos objetivos requer algum engenho. Além do mais, com a maior escassez de talentos (e as competências, em especial as técnicas, a tornarem-se obsoletas cada vez mais depressa), as empresas apenas têm usado essas métricas como ferramenta para identificar as pessoas a promover ou premiar — mas as suas ações nem sempre redundam em melhores desempenhos.

Muitas organizações reconhecem que precisam de processos de gestão de desempenho mais ajustados ao seu pessoal e às suas necessidades. Querem instrumentos ágeis, flexíveis, que possam medir verdadeiramente os desempenhos. Algumas organizações estão a passar das abordagens cíclicas, calendarizadas, para aquelas que se baseiam em mais comunicação ao longo do ano. A Netflix, por exemplo, eliminou as avaliações formais em detrimento de discussões regulares sobre os desempenhos e avaliações informais de 360 graus, em que as pessoas identificam o que os colegas deveriam deixar de fazer, começar ou continuar a fazer, quer por meio de *feedback* assinado, quer, mesmo, tomando parte em reuniões de equipa ao vivo. Outras conduzem avaliações mais frequentes (muitas vezes semestral ou trimestralmente) e complementam-nas com um crescente diálogo entre chefes e funcionários que envolve verificações e oportunidades para *feedback* em tempo real.

Algumas empresas e líderes empresariais influentes estão a reavaliar a abordagem convencional da gestão de desempenho — remodelando, em muitos casos, os processos conhecidos de maneiras inovadoras, até sem precedentes. A Deloitte, por exemplo, realizou um inquérito e descobriu que 58% dos executivos inquiridos consideravam que o método atual de gerir desempenhos não promovia o empenho dos funcionários nem altos desempenhos.<sup>1</sup> Centrando-se excessivamente em olhar os resultados passados, o processo não proporcionava uma visão

---

<sup>1</sup> Deloitte Consulting LLP e Bersin by Deloitte, «Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-Century Workforce», Deloitte University Press, 2014.

prática do futuro. Tendo isso presente, a Deloitte criou uma abordagem que removia elementos tradicionais, como a avaliação 360°, a cascata de objetivos e as avaliações anuais, e, em vez disso, se focava em «apanhados de desempenho», em que o superior direto do funcionário responde a quatro perguntas focadas no futuro sobre cada funcionário — perguntando essencialmente o que fariam com esse funcionário em vez do que pensam dele.<sup>2</sup>

As empresas também têm verificado que um plano mais individualizado pode funcionar melhor. Imaginemos, pode ser necessária uma abordagem para o pessoal profissional assalariado dependente de incentivos remuneratórios diferente da que se aplica a funcionários à hora. Algumas organizações estão também a dar passos para ampliar os processos tradicionais de modo a ter em conta como os contributos dos membros de uma equipa, além dos desafios do sistema ou da organização, podem influenciar significativamente os desempenhos individuais.

Estas organizações estão a sinalizar que, embora as abordagens tradicionais possam ser menos eficazes do que já foram, os gestores continuam a ser responsáveis por avaliar o trabalho e a produção das suas equipas de uma ou outra forma. Poucos se podem dar ao luxo de se afastarem totalmente do processo — nem o devem fazer.

## **Porque importa (ainda) a gestão de desempenho**

Apesar dos argumentos em contrário, estabelecer uma rotina de gestão de desempenho dos funcionários pode ajudar todas as organizações e gestores a tirar o máximo partido dos seus mais importantes recursos — as pessoas — em benefício de todos.

---

<sup>2</sup> Marcus Buckingham e Ashley Goodall, «Reinventing Performance Management», *Harvard Business Review*, abril de 2015 (produto #R1504B).