OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 118, art. 1 (21 maio 2024)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Como Falar com um Servidor que Não Está Atendendo às Expectativas: Estratégias e Práticas

Por Redação Observatório Evoluta · 21/05/2024 às 09h16



Imagem ilustrativa

Gerenciar o desempenho dos servidores públicos é uma tarefa desafiadora, mas essencial para garantir que os serviços prestados à população sejam de alta qualidade e eficientes. Quando um servidor não está atendendo às expectativas, é fundamental abordar a questão de maneira eficaz e sensível. Este artigo explora estratégias detalhadas e práticas para lidar com essa situação na administração pública brasileira, visando promover melhorias no desempenho e manter um ambiente de trabalho positivo.

A Importância do Desempenho na Administração Pública

Na administração pública, o desempenho dos servidores tem um impacto direto na qualidade dos serviços oferecidos à população. Desde a saúde e educação até a segurança pública e infraestrutura, o trabalho dos servidores públicos é crucial para o funcionamento da sociedade. Portanto, quando um servidor não está atendendo às expectativas, isso pode afetar não apenas a eficiência da instituição, mas também a confiança dos cidadãos nos serviços públicos.

Desafios Específicos da Administração Pública

A administração pública enfrenta desafios únicos que podem influenciar o desempenho dos servidores, incluindo:

1. **Burocracia:** A complexidade dos processos administrativos pode ser um obstáculo para a eficiência.
2. **Recursos Limitados:** A falta de recursos materiais e financeiros pode dificultar a execução das tarefas.
3. **Pressões Políticas:** As influências políticas podem afetar a gestão e a tomada de decisões.
4. **Estabilidade no Emprego:** A segurança no emprego pode levar à complacência em alguns casos.

Estratégias para Abordar Problemas de Desempenho

Abordar problemas de desempenho de forma eficaz requer uma abordagem estruturada e sensível. A seguir, apresentamos estratégias detalhadas para falar com um servidor que não está atendendo às expectativas na administração pública brasileira.

1. Prepare-se para a Conversa

Antes de abordar o servidor, é essencial preparar-se adequadamente. Isso envolve reunir informações sobre o

desempenho do servidor, identificar áreas específicas de preocupação e considerar possíveis soluções.

Exemplo: Um gestor de uma secretaria de saúde pode revisar relatórios de desempenho, feedback de colegas e dados de produtividade antes de falar com um enfermeiro que não está cumprindo os protocolos de atendimento.
2. Escolha o Momento e o Local Adequados
Escolher o momento e o local certos para a conversa é crucial. O local deve ser privado e sem interrupções, e o momento deve ser apropriado para que ambos possam dedicar tempo suficiente à discussão.

Exemplo: Um gestor de uma agência de fiscalização pode marcar uma reunião em uma sala de conferências tranquila, após o horário de pico, para conversar com um fiscal que não está completando suas inspeções dentro do prazo.
3. Seja Claro e Objetivo
Durante a conversa, é importante ser claro e objetivo sobre as preocupações de desempenho. Use exemplos específicos para ilustrar os problemas e explique como isso afeta a equipe e os serviços prestados.

Exemplo: "Notei que, nas últimas três semanas, você não entregou os relatórios de inspeção no prazo. Isso está atrasando nossos processos e afetando a eficiência do departamento."
4. Ouça a Perspectiva do Servidor
Ouvir a perspectiva do servidor é essencial para entender as causas subjacentes do problema de desempenho. Pergunte sobre quaisquer desafios ou obstáculos que ele esteja enfrentando e esteja aberto a discutir soluções.

Exemplo: "Gostaria de entender se há algo que está dificultando a entrega dos relatórios no prazo. Há algum obstáculo que possamos resolver juntos?"
5. Ofereça Apoio e Recursos
Após identificar os problemas, ofereça apoio e recursos para ajudar o servidor a melhorar seu desempenho. Isso pode incluir treinamento, mentoria, ou ajustes na carga de trabalho.

Exemplo: "Vamos organizar um treinamento adicional sobre o novo sistema de gestão de relatórios. Também podemos ajustar seus prazos de entrega para dar-lhe mais tempo para se familiarizar com o sistema."
6. Defina Metas Claras e Acompanhamento
Estabelecer metas claras e prazos para melhorias é crucial. Certifique-se de que o servidor compreenda as expectativas e crie um plano de acompanhamento para monitorar o progresso.

Exemplo: "Esperamos que, a partir do próximo mês, você entregue os relatórios até a segunda-feira de cada semana. Vamos nos reunir novamente em um mês para revisar seu progresso."

Casos Práticos de Abordagem de Problemas de Desempenho

Para ilustrar a aplicação dessas estratégias, aqui estão alguns casos práticos de como problemas de desempenho podem ser abordados na administração pública brasileira:
Caso 1: Secretaria de Educação
Na Secretaria de Educação de um município, um professor estava enfrentando dificuldades para manter a disciplina em sala de aula, resultando em um ambiente de aprendizado tumultuado. O gestor da escola decidiu abordar a questão.

Detalhamento do Caso:

1. **Preparação:** O gestor revisou os registros de incidentes e conversou com outros professores para entender a situação.
2. **Momento e Local:** A reunião foi marcada para o fim do dia, em uma sala privada.
3. **Clareza e Objetividade:** O gestor explicou os problemas específicos de comportamento observados e como isso estava afetando os alunos.
4. **Ouvir o Servidor:** O professor explicou que estava enfrentando dificuldades pessoais que estavam afetando sua capacidade de gerenciar a sala de aula.
5. **Oferecer Apoio:** O gestor ofereceu apoio emocional e sugeriu que o professor participasse de um workshop sobre gestão de sala de aula.
6. **Metas e Acompanhamento:** Metas claras foram definidas para a melhoria da disciplina, com acompanhamento regular.

Resultado: O professor conseguiu implementar novas estratégias de gestão de sala de aula, melhorando significativamente o ambiente de aprendizado.
Caso 2: Departamento de Trânsito
No Departamento de Trânsito, um técnico administrativo estava frequentemente atrasado com a documentação necessária para a emissão de carteiras de motorista, causando atrasos no serviço. O gestor decidiu abordar o problema.

Detalhamento do Caso:

1. **Preparação:** O gestor revisou os registros de produtividade e identificou padrões de atraso.
2. **Momento e Local:** A reunião foi marcada durante um horário tranquilo, em uma sala de reuniões privada.
3. **Clareza e Objetividade:** O gestor explicou os atrasos específicos e como isso estava impactando o serviço ao público.
4. **Ouvir o Servidor:** O técnico explicou que estava sobrecarregado com tarefas adicionais e tinha dificuldade em gerenciar o tempo.
5. **Oferecer Apoio:** O gestor redistribuiu algumas tarefas e ofereceu treinamento em gestão de tempo.
6. **Metas e Acompanhamento:** Metas claras foram estabelecidas para a entrega da documentação, com reuniões semanais de acompanhamento.

Resultado: O técnico conseguiu melhorar sua gestão de tempo e reduzir os atrasos na documentação, melhorando o serviço ao público.

Desafios Comuns e Soluções

Abordar problemas de desempenho pode ser desafiador, especialmente na administração pública. A seguir, discutimos alguns desafios comuns e possíveis soluções.
Desafio 1: Resistência ao Feedback
Servidores podem resistir ao feedback devido a uma cultura de trabalho rígida ou medo de retaliação.

Solução: Criar um ambiente de feedback aberto e positivo, onde o feedback é visto como uma oportunidade de

crescimento e não como uma crítica.

Exemplo: "Nosso objetivo é ajudá-lo a crescer e ter sucesso em sua função. O feedback que estamos fornecendo é para apoiá-lo e melhorar nossa equipe como um todo."
Desafio 2: Falta de Recursos
A falta de recursos pode ser um obstáculo significativo para a melhoria do desempenho.

Solução: Identificar as necessidades de recursos e buscar soluções criativas para suprir essas deficiências, como parcerias com outras organizações ou programas de treinamento internos.

Exemplo: "Entendo que a falta de recursos está dificultando seu trabalho. Vamos buscar alternativas para obter os materiais necessários e, enquanto isso, podemos ajustar as expectativas."
Desafio 3: Problemas Pessoais
Problemas pessoais podem afetar o desempenho no trabalho e podem ser difíceis de abordar.

Solução: Demonstrar empatia e oferecer apoio, como assistência profissional ou ajustes no horário de trabalho, para ajudar o servidor a lidar com seus problemas pessoais.

Exemplo: "Compreendo que você está enfrentando desafios pessoais. Gostaria de discutir como podemos apoiá-lo durante esse período, talvez ajustando seu horário de trabalho ou oferecendo aconselhamento."

Ferramentas e Técnicas para Melhorar o Desempenho

Para ajudar os servidores a atenderem às expectativas, várias ferramentas e técnicas podem ser implementadas na administração pública. A seguir, discutimos algumas dessas ferramentas e como elas podem ser aplicadas.
1. Avaliações de Desempenho
Avaliações de desempenho regulares são uma ferramenta essencial para monitorar e melhorar o desempenho dos servidores. Essas avaliações devem ser objetivas, baseadas em critérios claros e envolver feedback de múltiplas fontes.

Exemplo: Em um tribunal, avaliações de desempenho semestrais podem ser realizadas para juízes e funcionários, avaliando critérios como eficiência, precisão e comportamento profissional. Isso permite identificar áreas de melhoria e reconhecer bons desempenhos.
2. Planos de Desenvolvimento Individual
Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) ajudam a criar um roteiro claro para a melhoria do desempenho. Esses planos devem incluir metas específicas, recursos necessários e prazos para alcançar os objetivos.

Exemplo: Um PDI para um servidor de um departamento de urbanismo pode incluir metas como completar um curso de especialização em gestão ambiental, melhorar a comunicação com os cidadãos e aumentar a eficiência na aprovação de projetos.
3. Programas de Mentoria
Programas de mentoria podem ser extremamente eficazes para apoiar o desenvolvimento profissional dos servidores. Mentores experientes podem oferecer orientação, compartilhar conhecimentos e ajudar os servidores a superar desafios.

Exemplo: Em uma secretaria de desenvolvimento social, servidores mais experientes podem ser designados como mentores para novos funcionários, ajudando-os a se adaptar às suas funções e a desenvolver habilidades essenciais.
4. Treinamentos e Workshops
Oferecer treinamentos e workshops regulares pode ajudar os servidores a adquirir novas habilidades e a se manter atualizados com as boas práticas. Esses treinamentos devem ser relevantes para as necessidades dos servidores e alinhados com os objetivos da organização.

Exemplo: Um departamento de TI pode oferecer workshops regulares sobre novas tecnologias e práticas de segurança cibernética, garantindo que os servidores estejam equipados para lidar com as demandas tecnológicas do trabalho.

O Papel dos Gestores na Melhoria do Desempenho

Gestores têm um papel crucial na melhoria do desempenho dos servidores. Eles devem ser líderes eficazes, capazes de inspirar e motivar suas equipes, além de fornecer o apoio necessário para o desenvolvimento profissional.
Liderança Eficaz
Gestores devem demonstrar liderança eficaz, estabelecendo uma visão clara, comunicando expectativas e criando um ambiente de trabalho positivo. Eles devem ser modelos de comportamento, demonstrando comprometimento com a melhoria contínua e a qualidade no serviço público.

Exemplo: Um gestor de uma agência de saúde pública pode liderar pelo exemplo, participando ativamente de treinamentos e workshops, comunicando claramente as metas da organização e reconhecendo os esforços da equipe.
Comunicação Aberta
A comunicação aberta é essencial para a gestão eficaz do desempenho. Gestores devem manter canais de comunicação abertos e transparentes, encorajando os servidores a compartilhar suas preocupações, ideias e feedback.

Exemplo: Realizar reuniões regulares de equipe, onde todos os membros têm a oportunidade de falar e compartilhar suas opiniões, pode fortalecer a comunicação e a colaboração dentro do departamento.
Feedback Contínuo
Fornecer feedback contínuo é fundamental para a melhoria do desempenho. O feedback deve ser específico, construtivo e focado em comportamentos observáveis e resultados. Gestores devem fornecer feedback regular, tanto positivo quanto construtivo, para ajudar os servidores a crescerem e se desenvolverem em suas funções.

Exemplo: Um gestor de um departamento de finanças pode fornecer feedback contínuo sobre a precisão e a eficiência dos relatórios financeiros, destacando áreas de melhoria e reconhecendo o bom trabalho.

Conclusão

Gerenciar o desempenho dos servidores públicos é uma responsabilidade crítica para garantir que os serviços prestados à população sejam eficientes e de alta qualidade. Abordar problemas de desempenho de forma eficaz requer uma combinação de preparação, comunicação clara, apoio e

acompanhamento. Ao implementar estratégias e práticas eficazes, gestores na administração pública brasileira podem ajudar os servidores a melhorar seu desempenho, promover um ambiente de trabalho positivo e, em última análise, proporcionar melhores serviços à população.

A promoção de uma cultura de feedback aberto e construtivo, o uso de ferramentas e técnicas de desenvolvimento profissional e o papel ativo dos gestores são essenciais para alcançar esses objetivos. Com um compromisso com a melhoria contínua e a qualidade no serviço público, a administração pública brasileira pode enfrentar seus desafios e alcançar um desempenho elevado em todas as áreas de atuação.

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Como Falar com um Servidor que Não Está Atendendo às Expectativas: Estratégias e Práticas. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 118, art. 1, 21 maio 2024. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/como-falar-com-um-servidor-que-nao-esta-atendendo-as-expectativas-estrategias-e-praticas/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 118, art. 1 (21 maio 2024)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/como-falar-com-um-servidor-que-nao-esta-atendendo-as-expectativas-estrategias-e-praticas/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 118, art. 1
11801 >
9 7 7 3 0 9 2 9 0 0 0
Registro 30869293 00 0118 0001