

Management and Performance Associates – Março - Abril de 2008

Demissão por deficiência de desempenho. Quando essa ação se torna um desfecho anunciado?

Poucas atribuições gerenciais trazem tanto desgaste emocional quanto o desligamento. Desgaste emocional para o gestor, para o colaborador demitido e para a equipe que fica.

Uma carga emocional sempre existirá em qualquer processo de ruptura, A questão é: Em que medida é possível reduzi-la, quando a demissão é motivada por deficiência de desempenho?

O ponto de partida para responder a essa questão é refletir sobre sua legitimidade. E aí vai a primeira reflexão: a legitimidade da ação de desligamento é consolidada quando a demissão é a última ação gerencial e não a primeira. Isso significa que deve haver um esforço genuíno para recuperar o desempenho do colaborador.

Para que o processo de recuperação de desempenho tenha uma razoável probabilidade de sucesso, é requerido do gestor 3 vetores: habilidade, estratégia e atitude.

1) Habilidade para dar feedback

Com raríssimas exceções, o desempenho não se deteriora de um dia para o outro. Vários sinais são emitidos pelo colaborador que indicarão ao gestor que algo não está bem.

Pode ser uma queda sutil – ou não – no nível da qualidade dos trabalhos, uma meta realista e desafiadora parcialmente alcançada, uma certa demonstração de apatia, atrasos, mau humor entre outros sinais.

Esperar que o colaborador retome seu nível anterior de desempenho, sem fazer nenhuma intervenção, raramente traz resultado e com frequência gera imensa frustração para todos. Portanto, ao primeiro sinal, converse com seu colaborador, dê um feedback baseado em fatos e dados e identifique conjuntamente as causas para a queda do desempenho.

Lembre-se que um feedback eficaz precisa ser oportuno, factual e com o propósito de ajudar o colaborador.

2) Estratégia para recuperar desempenho

A recuperação de desempenho deve ser balizada por uma estratégia clara. Essa estratégia é composta por quatro etapas:

- a. Diga, com clareza, sem dubiedade, qual é a sua expectativa em relação ao desempenho de seu colaborador. Expectativas relacionadas aos objetivos e, principalmente, aos aspectos comportamentais.
- b. Sinalize, através do feedback, qual é o patamar de desempenho atual. Quando comparado às expectativas, o colaborador não terá dúvidas sobre a brecha que deverá trabalhar para reduzir.
- c. Esclareça quais serão as consequências se não houver uma melhoria no desempenho. Dependendo da gravidade do caso, um processo disciplinar poderá ser iniciado. No entanto, tome cuidado com o tom de sua mensagem, pois consequência não é ameaça.
- d. Construa, juntamente com o colaborador, um plano de ação. Decidam o que será feito, quando e quem dará o apoio necessário para o sucesso da ação.

3) Atitude madura

Seguramente, este é o vetor crítico de sucesso. Nada mais injusto e eticamente questionável, do que decisões tomadas baseadas nos preconceitos que o gestor possa ter desenvolvido em relação ao colaborador.



Existe um conhecido fenômeno da Psicologia chamado *profecia auto-realizável*. A essência dessa profecia está na conexão que há entre crenças e comportamentos. Por exemplo, se o gestor acredita que um determinado colaborador não tem potencial para ser desenvolvido, obviamente o gestor não fará nada para desenvolvê-lo, afinal, para que acender vela boa para santo ruim?

Como o gestor não fará nada para ajudá-lo, é pouco provável que ele se desenvolva. E assim, muito orgulhoso da sua “capacidade de avaliar pessoas”, o gestor o estará condenando ao fracasso, não porque ele não pudesse se recuperar, mas simplesmente porque o gestor não fará nada, uma vez que não acredita nele.

Antes de qualquer ação, reflita seriamente sobre as crenças que você desenvolveu em relação ao colaborador. Você está sendo justo?

Lembre-se que sempre podemos ajudá-lo.
Visite-nos: www.mapa-way.com