

Management and Performance Associates – Junho 2015

Conversas Difíceis. Para quem?

Uma das atribuições mais críticas de um gestor é conduzir conversas que objetivam recuperar performance, alinhar expectativas falsas, lidar com frustrações e, também, desligar um funcionário.

Essas conversas são exemplos de conversas difíceis, pois nenhuma delas tem uma agenda positiva. A dificuldade começa antes mesmo da conversa. Começa pela identificação da necessidade dessa conversa.

Neste artigo vamos oferecer algumas dicas sobre duas dessas conversas: recuperação de performance e alinhamento de expectativas.

Recuperação de Performance

Diagnosticar as necessidades de ajustar performance é tarefa diária de um gestor e conseguir mapear onde está a dificuldade que impede uma performance plena é o ponto de partida.

De uma maneira pragmática, pode-se afirmar que desempenho é resultado da combinação dos conhecimentos dos fundamentos conceituais da tarefa, das habilidades necessárias para executar o trabalho e da atitude em relação à atividade e às pessoas.

A abordagem em relação aos dois primeiros aspectos da performance (conhecimento e habilidade), são relativamente fáceis. Iniciamos com um feedback (tema de nossa última newsletter) e buscamos opções para a aquisição de conhecimentos (observação, treinamento, orientação etc) e para o desenvolvimento de habilidades (treinamento, coaching etc).

Quando o problema está na atitude, a conversa inicia com um feedback sobre esse aspecto comportamental. Pode ser que o funcionário, com o feedback, se dê conta da necessidade de ajustar a atitude, se mostre aberto a um processo de

aconselhamento ou de coaching, e o problema está equacionado.

A conversa se torna difícil se o funcionário reconhecer que realmente existe um problema de atitude e não demonstra nenhuma receptividade para resolvê-lo, ou então, quando ele inicia um processo sem fim de justificativas, não reconhecendo sua responsabilidade sobre as escolhas comportamentais que faz. Nessa situação, o foco da conversa está em tornar claras as consequências de não efetuar os ajustes necessários para atender as expectativas de performance. Na possibilidade do funcionário se sensibilizar e avaliar que as consequências não são desejadas, um processo de coaching pode ser muito eficaz.

Se o funcionário entender que as consequências não são suficientemente importantes para iniciar um processo de mudança de atitude, resta ao gestor iniciar um processo formal de recuperação de performance, que pode desembocar em um desligamento, dependendo das políticas de RH de sua empresa.

O mais importante é que o funcionário esteja consciente das consequências e que a possibilidade de reverter a situação está em suas próprias mãos. Durante todo esse processo, o gestor deve oferecer feedback constante, procurar entender o que impede esse funcionário de promover esses ajustes comportamentais, discutir com ele aspectos motivacionais que estão dificultando essa recuperação, mapear atividades ou funções que esse funcionário se sente motivado a executar, entre outras abordagens. Dessa maneira, se o desfecho for o desligamento, seguramente, o funcionário não ficará surpreso e o gestor terá a certeza de que esgotou todas as possibilidades de recuperação desse funcionário.

Desligamento é uma ação gerencial legítima, quando é a última ação e não a primeira.

Alinhamento de Expectativas

Um dos caminhos mais curtos para perder a motivação é a frustração de ver que suas expectativas não estão sendo atendidas.

O não atendimento de expectativas pode se dar por diversas razões: falta de oportunidades dentro da empresa, redução da possibilidade de transferências para outras geografias por questões estruturais ou circunstanciais, uma crise externa que impacta no dia-a-dia etc. Esses são exemplos que fazem parte da realidade e que um gestor não tem muito o que fazer, a não ser manter esse funcionário a par das dificuldades, manter seu nível de entrega e comprometimento através de boas práticas gerenciais (que já abordamos em outras newsletters) e, claro, conduzir conversas adultas sobre a realidade.

A conversa se tornará realmente difícil se o funcionário, por alguma razão, nutriu expectativas falsas sobre suas possibilidades de carreira. Quando chegamos a essa situação, podemos inferir que esse funcionário teve poucas (ou nenhuma) conversas com seu gestor sobre suas aspirações de carreira. Infelizmente, alguns gestores evitam esse tipo de conversa por diversas razões, entre elas, porque acreditam que o foco de seu relacionamento com o funcionário é única e exclusivamente nas entregas de curto prazo e que os objetivos e metas são mais importantes que conhecer as expectativas de longo prazo do funcionário.

Por outro lado, alguns gestores são responsáveis por alimentar falsas expectativas ao elogiar o funcionário sem nenhuma base factual, ao fazer promessas para obter um engajamento momentâneo, ao não dar feedback de qualidade sobre questões comportamentais porque as metas estão sendo cumpridas etc. Assim, o funcionário constrói uma autoimagem que apenas ele vê e cria um castelo no ar sobre suas possibilidades futuras.

É interessante notar que normalmente expectativas falsas de um funcionário sobre seu futuro ou até mesmo sobre seu nível de desempenho na função

atual tem a impressão digital de algum gestor (atual ou anterior).

Embora seja uma conversa difícil, o gestor não pode se furtar de conduzi-la. Ela pode ser muito rica na medida em que o funcionário amplia sua consciência através de feedbacks, reavalia suas aspirações em um contexto factível e elabora planos de desenvolvimento para obter conquistas realistas, e assim, traçar caminhos sólidos para sua carreira.

Respondendo a pergunta-título desta newsletter, sabemos que, por razões diferentes, a conversa é difícil para ambos: gestor e funcionário. No entanto, a responsabilidade primária é do gestor em tomar a iniciativa de colocá-la na sua agenda.

Até a próxima newsletter. Seu feedback é muito bem-vindo.