

IVAN REZENDE DE SOUZA PINTO

**ANÁLISE DE INFLUENCIA DE REUNIÃO 1:1 NO
DESEMPENHO DE SUPERVISORES NA EMPRESA BLT
(fictícia)**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Análise de influência de reuniões 1:1 no desempenho de supervisores na empresa BLT (fictícia),

elaborado por Ivan Rezende de Souza Pinto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ivan Rezende de Souza Pinto, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Análise de influência de reuniões 1:1 no desempenho de supervisores na empresa BLT (fictícia)**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Ivan Rezende de Souza Pinto

À Deus pela esperança, determinação e inteligência. À minha família, funcionários e gestor que me suportam nesta busca para ser cada dia uma pessoa melhor e um gestor melhor.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo verificar a correlação entre reuniões de *coaching* e o desempenho de supervisores. Esta verificação é realizada através de um estudo de caso na empresa BLT (fictícia) que possui seu próprio padrão de reunião de *coaching* e avaliação de desempenho. Entre os referenciais teóricos deste trabalho, estão os que embasaram a criação do padrão de reunião na empresa BLT. Eles ajudam a compreender os pontos-chaves que foram pensados para esta reunião. São eles, crença no potencial das pessoas, confiança, foco e perguntas que gerem autoconsciência dos funcionários durante a reunião. O próprio roteiro da reunião também é explorado. Além deste embasamento é descrito e parametrizado como as reuniões entre gestor e funcionários aconteceram no ano de 2018. Nesta parametrização, foram analisadas variáveis que estão correlacionadas com o desempenho destes funcionários, os supervisores de produção na empresa BLT. Esta correlação trouxe conclusões importantes que poderão ajudar na melhoria da reunião e conseqüentemente na melhoria do desempenho dos supervisores de produção. A conclusão mais importante está relacionada a adequada postura do gestor, neste estudo o gerente de produção. Ficará claro que a postura *coach* do gestor é fundamental para desenvolver seus funcionários. Este desenvolvimento deve acontecer através do processo de *coaching*, que é necessário existir nas reuniões propostas pela empresa BLT. Nas conclusões deste estudo será entendido se estas reuniões, entre supervisores de produção e seu gerente, possuem correlação com o desempenho dos supervisores.

Palavras Chave: Desempenho. Coaching. Reunião. Gestor.

Abstract

The study conducted at this paper, has the objective to verify if there is correlation between coaching meetings and supervisors performance. This verification was done into a case study at BLT (fictional name) company that has their own recommended standard for coaching meetings and annual performance appraisal. Through the revised references, there are ones that were the bases of creation for the standard to the meeting at BLT Company. They help to better comprehend the key points that support the coaching meeting. Among them are believes in fulfill people unused potential, trusty and focus at questions that conduce self-conscious of team members during the meeting. The meeting route also is explored. Further than the basis, it is described how the meetings during 2018 between manager and supervisors were parameterized. On this, variables that are correlated with performance of BLT company supervisors were analyzed. This correlation bring to the surface important conclusions that help improve the meetings and the supervisors' performance. The most important conclusion is related to manager posture, into this study, the production manager. In addition, it is clear that coach posture for the manager is crucial to develop their team members. This development must happen during coaching process that is recommended to have into meetings at BLT company. At conclusions of this case study, will be comprehended if the highlighted meetings, between manager and supervisors, has correlation with performance of supervisors.

Key Words: Performance. Coaching. Meeting. Manager

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FORMULÁRIO 1:1.....	09
--------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VARIÁVEIS PARAMETRIZADAS POR SUPERVISOR..... ..	13
TABELA 2 - VARIÁVEIS PARAMETRIZADAS E A CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
3. METODOLOGIA.....	7
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	8
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	13
6. CONCLUSÕES	14
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	15
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	16

1. INTRODUÇÃO

Problema

Na empresa BLT são realizadas reuniões individuais e periódicas entre gestores e funcionários. Estas reuniões possuem o objetivo de desenvolvimento. Neste processo de desenvolvimento é esperado que o funcionário tenha uma melhora em seu desempenho, entretanto não é sabido se a melhoria no desempenho qualitativo e quantitativo está acontecendo. Atualmente inexistente um indicador que mostre uma conexão clara entre reuniões e desenvolvimento. A realização de reuniões entre gestor e funcionários está gerando melhoria de desempenho para os funcionários?

Objetivo geral

Analisar se reuniões individuais entre gerente e supervisores de produção na empresa BLT estão influenciando positivamente no desempenho destes supervisores.

Objetivos Específicos

Descrever o roteiro atual para condução de reuniões individuais na empresa BLT.

Descrever resumidamente o roteiro atual para processo de avaliação anual de desempenho na empresa BLT.

Identificar e Analisar as possíveis relações entre reuniões 1:1 e melhoria no desempenho de supervisores de produção na empresa BLT.

Delimitação do estudo

Gerente e Supervisores de Produção da empresa BLT

Relevância / Justificativa

Como as reuniões individuais são de realização obrigatória para os gestores da empresa BLT, é importante saber se este processo está alavancando o desempenho dos funcionários, pois caso isto não esteja acontecendo, alguma ação de melhoria deve ser tomada.

Metodologia

Estudo de Caso - Revisão de referências bibliográficas e Análise de situação atual comparando como a teoria está sendo aplicada e qual é a correlação com resultados gerados.

Forma de Desenvolvimento do Trabalho

Serão analisados resultados de desempenho do público alvo, histórico de conteúdo e quantidade de reuniões e possíveis relacionamentos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Ao se falar em desempenho e geração de resultados através de pessoas, estudiosos das áreas de comportamento mostram uma relação entre resultados e alguns aspectos cognitivos do ser humano. Para eles a geração de resultados por uma pessoa tem relação com seus hábitos, que por sua vez tem conexão com suas emoções e estas possuem ligação com o esquema de pensamento. Portanto uma das maneiras de se desenvolver o desempenho de uma pessoa é atuar na forma de pensar. A neurociência tem mostrado que quando uma pessoa chega às suas próprias conclusões sobre um assunto ou situação, existe uma liberação de energia cerebral que gera motivação e desejo de tomar ação, ou seja a pessoa se compromete com a ação. Por isto a forma de pensar tem uma conexão forte com a geração de resultados (ROCK, 2007).

Durante mais de 5 anos de pesquisas envolvendo 2000 gestores e funcionários, o especialista em melhoria de produtividade pessoal Brian Souza (SOUZA, 2014) ensina e conclui que adotando conversas construtivas um gestor pode consistentemente extrair mais e melhor de seus funcionários. Para ele as conversas construtivas estão baseadas no processo do *coaching*, ou seja, o gestor deve adotar uma postura de *coach*. Nesta postura os 3 elementos fundamentais são acreditar que o funcionário tem um potencial de entrega ainda subutilizado e que o papel do gestor é ajudar o funcionário atingir seu máximo; o segundo elemento é criar uma relação de confiança entre gestor e colaborar para que possa existir o *feedback* construtivo, pois ele alavancará o desenvolvimento do funcionário e por fim, após esta relação de confiança estabelecida, é hora de avançar para o terceiro elemento, as perguntas produtivas que ajudarão o funcionário perceber quais são os obstáculos que estão impedindo ele de ter um melhor desempenho.

Explorando o segundo elemento sugerido que é criar uma relação de confiança dentro das conversas construtivas (SOUZA, 2014), será importante exercitar pelo menos algumas das competências referenciadas nos 8 pilares da confiança (HORSAGER, 2012, tradução nossa) descritos a seguir.

Clareza: ao falar de forma clara, simples e sem ambiguidades, confusões e dúvidas serão evitadas e o engajamento e confiança aumentarão.
Compaixão: as pessoas tendem a acreditar em quem mais presta atenção e se preocupa quando elas estão falando, portanto, ser um ouvinte ativo é importante.
Caráter: a confiança será maior nas pessoas que mostrarem integridade e valores

independentemente da situação. O certo sempre será certo e valorizado no estabelecimento da confiança.

Conexão: receberá mais confiança aquele que mostrar que está disposto a ajudar. Esta ajuda pode ser suportando alguma atividade do trabalho ou qualquer outra necessidade do funcionário, inclusive ouvir atentamente uma situação pessoal. É perceptível se o ouvinte está somente preocupado com o trabalho ou possui um equilíbrio adequado entre pessoa e trabalho.

Contribuição: fazer o que foi prometido é fundamental para gerar confiança. Portanto cumpra cada pequena promessa que fez, o somatório de cada uma ajudará na construção da confiança.

Consistência: aja da mesma forma todas as vezes e circunstâncias, ser fiel e constante ao seu propósito gera confiança.

Desenvolver estas competências, principalmente se ainda não as possui, será fundamental para estabelecer conversas construtivas que irão desenvolver o funcionário. A partir da criação da confiança e demonstração de que se acredita no potencial subutilizado do funcionário, o terreno estará fértil para iniciar as perguntas produtivas, que é o terceiro elemento sugerido (SOUZA, 2014).

Para desenvolver o funcionário as perguntas ditas produtivas devem explorar 4 áreas, falta de eficiência ou foco, falta de esforço ou motivação, falta de eficácia ou habilidade e falta de responsabilização. Uma fórmula foi criada para ajudar o entendimento de como o gestor *coach* suporta o funcionário atingir seu máximo potencial (SOUZA, 2014, tradução nossa)

$$\text{Produtividade do Funcionário} = \text{Eficiência} \times \text{Esforço} \times \text{Eficácia}$$

ou

$$\text{Produtividade do Funcionário} = \text{Foco} \times \text{Motivação} \times \text{Habilidade}$$

Ao estar atento aos elementos da fórmula, o gestor será mais assertivo nas perguntas produtivas e na desobstrução do que impede o funcionário de atingir seu máximo potencial.

Para alcançar um bom nível de conversas construtivas é recomendado que se utilize reuniões semanais direcionadas com as perguntas produtivas onde o gestor deve falar em torno de 20% do tempo e ouvir 80% (SOUZA, 2014). A frequência semanal também ajudará no aumento de confiança entre funcionário e gestor. O aumento de confiança favorecerá a exploração e aprofundamento dos itens que impedem o funcionário de atingir uma melhor produtividade. A escuta ativa de 80% do tempo ajudará o gestor a perceber e entender melhor o que está

obstruindo os resultados do funcionário e isso aumentará a assertividade das perguntas produtivas. Maior direção e foco nas perguntas facilitará o funcionário a chegar às suas conclusões sobre o que lhe impede de ser mais produtivo. Como visto anteriormente, este pensamento será convertido em resultados (ROCK, 2007).

Um roteiro adequado para realizar as conversas semanais ou sessões de *coach* também irá favorecer o avanço e resultados futuros. Um modelo que pode ser seguido é o *FUEL* (ZENGER, 2010, tradução nossa). Este modelo vem da sigla em inglês *FUEL* onde F é *Frame the conversation*, o U é *Understand the current state*, o E é *Explore the desired state* e o L é *Layout a success plan*. Em *Frame the conversation*, é recomendado que elementos que geram uma conversa construtiva sejam intencionalmente pensados e focados. O entendimento do problema a ser discutido é um deles. Assegurar que o problema a ser explorado é o trazido pelo funcionário ao invés do gestor é fundamental para que seja proporcionado o desenvolvimento do funcionário. Por fim, a declaração das expectativas para o final da conversa, ou seja, onde se precisa ou deseja chegar. Depois desta preparação, os próximos 3 pontos devem ser verificados durante a conversa. A primeira fase da conversa, deve-se entender o estado atual (*Understand the current state*) através do ponto de vista do funcionário e explorar quais seriam as implicações futuras se a situação continuar como está. Esta é uma etapa importante porque tem o objetivo de ajudar o funcionário criar sua própria consciência sob o problema, o que suporta a responsabilização pela busca da solução. Após esclarecer o problema e a situação atual é hora de avançar na exploração da condição desejada (*Explore the desired state*). Nesta fase o gestor estimulará o funcionário a gerar pelo menos 3 opções de solução do problema, quais são as vantagens e desvantagens de cada uma, quais são os obstáculos que poderão ser enfrentados em cada opção e como eles podem ser tratados. Esta exploração ajuda o funcionário a melhor desenvolver a resolução de problemas. No final da conversa, é o momento de criar o plano de sucesso (*Layout a success plan*) para atingir o estado desejado. Nesta etapa o gestor *coach* irá estimular o funcionário a desenhar como chegar onde deseja. Isto será feito navegando em alguns detalhes da execução do plano como ações específicas, metas e prazos. Aqui também é importante gerar o comprometimento do funcionário e a demonstração de suporte do gestor para aumentar a confiança do funcionário que ele irá atingir o estado desejado.

Como forma de enriquecer e aprofundar o roteiro (ZENGER, 2010), o gestor deve travar uma batalha com ele mesmo que é parar de aconselhar os funcionários e desenvolver a habilidade

de fazer perguntas corretas, as produtivas. Um conjunto de 7 perguntas (STAINER, 2016, tradução nossa) é sugerido para as conversas construtivas. A primeira pergunta é “O que você tem em mente?”; ela deve levar ao foco e demanda da conversa. A segunda pergunta deve ser “E o que mais?”; ela deve levar o gestor a se lembrar que realizar *coaching* deve passar por uma escuta ativa, onde o *coach* deve perguntar e escutar atentamente. Estas 2 perguntas iniciais também ajudarão numa melhor exploração e criação do cenário atual, muitas vezes o problema ou dificuldade está escondida. Então virá a terceira pergunta, “Qual é o real desafio para você nesta situação?”; esta pergunta vai levar o *coachee* a pensar na situação dele. A quarta pergunta será “O que você quer?”; esta pergunta ajudará a deixar bem claro onde se deseja chegar. As 2 perguntas anteriores, a 3 e 4 devem ajudar a esclarecer, focar e gerar priorização; muitas vezes é obscuro até para o *coachee* onde ele quer chegar e por isto não chega. A quinta pergunta será “E como eu posso ajudar?”; ela levará a reflexão sobre o problema e como pode ser a solução. A sexta pergunta ajudará na delimitação do escopo, “Para que você está dizendo não?”. A sétima pergunta deve levar a consolidação do que foi aprendido durante a conversa, vai ajudar a fixar a ideia com a pergunta “O que foi mais útil para você?”.

3. METODOLOGIA

O estudo de caso foi a metodologia aplicada neste trabalho. Estudo este que utilizou a comparação entre referências bibliográficas, aplicação prática e os resultados reais na empresa e situação analisada.

A pesquisa bibliográfica teve o objetivo de explorar e fundamentar o desenvolvimento de funcionários através do processo de *coaching*.

Os resultados reais têm como maior intuito verificar se as reuniões individuais e periódicas entre supervisor de produção e seu gerente estão influenciando positivamente no desempenho do supervisor. Para identificar se existe relação entre reuniões e desempenho, foi conduzido uma análise crítica das reuniões, realizadas no ano de 2018, através da parametrização de determinados itens da reunião e posteriormente a checagem se as reuniões estão gerando algum padrão ou nível de resultados pelo supervisor que possa ser percebido através de sua avaliação anual de desempenho deste mesmo ano. Dentro deste ano estudado cada um dos 7 supervisores teve 11 reuniões 1:1 planejadas com seu gerente. Os índices de participação dos supervisores na reunião e os resultados de desempenho avaliados pelo gerente estão indicados na Tabela 1 no item resultados.

Para verificar esta correlação entre reunião e desempenho, foi utilizado o histórico destas reuniões em termos de abordagem do gestor como por exemplo a forma de conduzir a reunião, os temas abordados pelo gestor e pelo funcionário, a interação e frequência nas reuniões para que fosse possível verificar relações diretas e ou indiretas com os indicadores de desempenho dos supervisores em suas avaliações anuais de desempenho. Após esta análise, será apresentado qual é o grau de correlação estatística entre reuniões e desempenho. A validação da correlação estatística será feita utilizando o método da correlação de Pearson.

Antes de apresentar os resultados, será explicado qual é o objetivo, razões e o padrão recomendado na empresa BLT para a realização das conversas construtivas. Passando por uma breve explanação sobre objetivo e razões, sobre o formulário proposto, a recorrência e duração sugerida e por fim sobre a proposta de escuta ativa. Também será sinteticamente explanado como é o processo de avaliação anual de desempenho de um funcionário explorando itens contemplados, preparação e entrega do feedback pelo gestor ao funcionário.

Na empresa BLT as conversas construtivas são feitas em reuniões individuais entre gestor e funcionário. Estas reuniões são chamadas de *one on one* (1:1). Tais reuniões fazem parte da

rotina dos gestores desde 2014 e desde 2017 possui verificação através de pesquisa de clima se estão acontecendo.

Entre os motivos que levaram a empresa BLT utilizar as reuniões 1:1 está o engajamento. Segundo especialistas em pesquisas de clima (GALLUP, Great Place to Work, KENEXA e Workforce Science Association), o engajamento possui relação direta com a geração de resultados. Dentro do *benchmarking* nas indústrias pesquisadas pela KENEXA em 2017 nas pesquisas de funcionários realizadas, a relação do índice de engajamento com a realização de reuniões 1:1 se comporta da seguinte forma: 36% de engajamento nas empresas que praticamente não possuem este tipo de reunião e 79% de engajamento nas empresas que possuem a prática de realizar reuniões 1:1. Na empresa BLT estes índices são medidos em pesquisa de clima realizadas anualmente. Sua oitava edição foi realizada em 2018 pela consultoria *Workforce Science Association* e o resultado de engajamento neste ano foi de 98% para o grupo do estudo deste trabalho.

Além do engajamento, o objetivo declarado para as reuniões 1:1 é o de fazer uma gestão efetiva do trabalho e das pessoas. Para atingir estes objetivos é importante que o gestor se conecte melhor com seu funcionário, esclareça as metas que precisam ser atingidas e suporte o processo de responsabilização pelo funcionário.

Na figura 1 veremos o formulário utilizado na empresa BLT. Nele existem 3 seções para se fazer anotações durante a reunião. Tópicos do gestor, que é o local sugerido para o gestor incluir suas anotações durante a preparação da conversa. Tópicos do membro da equipe, que é o local onde o gestor fará as anotações sobre os assuntos trazidos pelo funcionário e Futuro/acompanhamento, que é a parte onde se declara o que o funcionário irá analisar e trazer na próxima reunião.

Para ajudar o início da conversa, o formulário propõe em seu rodapé perguntas que favoreçam a conversa. São elas: Como vão as coisas?; Do que você mais gosta de seu trabalho?; Qual é o seu maior desafio atualmente?; Nós estamos utilizando seus talentos ao máximo?; Sobre o que você gostaria de conversar?; Qual aspecto do seu trabalho você acha frustrante?; Quais recursos seriam úteis para você?; Alguma história de sucesso para contar?; O que eu posso fazer para apoiar seu crescimento e desenvolvimento?

Gestor		NOTAS DA REUNIÃO 1 A 1	
Membro da equipe:		Data:	
Departamento:		Horário:	
Tópicos do gestor: (Notas de preparação para o seu tempo)			
Tópicos do membro da equipe: (Notas que você toma durante o tempo deles)			
Futuro/acompanhamento: (O que você analisará na próxima reunião 1 a 1?)			
INICIADORES DE CONVERSA: <ul style="list-style-type: none"> • Como vão as coisas? • Do que você gosta mais sobre seu trabalho? • Qual é o seu maior desafio atualmente? • Como a sua máquina/área está operando? • Nós estamos utilizando seus talentos ao máximo? • Sobre o que você gostaria de conversar? • Qual aspecto de seu trabalho você acha frustrante? • Quais recursos seriam úteis para você? • Alguma história de sucesso para contar? • O que eu posso fazer para apoiar seu crescimento e desenvolvimento? 			

Figura 1 – Formulário 1:1

Fonte: empresa BLT (2014)

Em relação à recorrência e duração, as recomendações são conversas semanais, quinzenais ou mensais, a recorrência semanal é a sugerida como ideal. Quanto à duração, ela deve variar de 15 a 60 minutos, o ideal é entre 30 e 60 minutos. A duração deve estar associada a recorrência, quanto menor, maior deve ser a duração e vice-versa.

Outro ponto importante é o agendamento, as conversas devem estar programadas. Ao agendar, é sugerido que se utilize um local em que exista privacidade.

A regra de ouro para as conversas 1:1 é a escuta ativa do gestor. Uma referência sugerida para saber se a escuta ativa está acontecendo é que o funcionário deve ser dono de 80% do tempo.

Além das reuniões 1:1, a empresa BLT realiza avaliações anuais de desempenho há mais de 10 anos. Para ela, o maior objetivo destas avaliações é direcionar o desenvolvimento do funcionário através de um *feedback* honesto e assertivo. Atualmente a empresa BLT utiliza meritocracia para realizar aumentos salariais e as avaliações são um dos filtros deste processo. O formulário existente na empresa BLT possui 7 competências avaliadas que estão fortemente relacionadas à cultura e valores da empresa. As competências avaliadas são Segurança, Colaboração, Qualidade, Produtividade, Iniciativa, Lidera Pessoas Efetivamente e Gerencia o Trabalho Efetivamente. Para o gestor realizar a avaliação das competências de um funcionário, existe uma “régua de avaliação da competência” que ajuda o gestor a entender onde seu funcionário está posicionado. Nesta régua um funcionário pode receber uma nota entre 4 possibilidades. São elas: “não atende as expectativas”, “atende parcialmente as expectativas”, “atende todas as expectativas” e “excede as expectativas”. Após colocar as notas nas competências, o avaliador precisa declarar quais são as 3 competências em destaque e quais são as 3 que necessitam melhoria. Para as que precisam melhorar é sugerido incluir um plano de ação específico, mensurável, possível de ser realizado e com prazo determinado. Todos os funcionários em cargos de gestão são avaliados no mês de janeiro de cada ano. O período avaliado é o ano anterior. Antes de realizar o *feedback* ao funcionário, a empresa BLT recomenda que o avaliador faça uma boa preparação da avaliação. A boa preparação contém o posicionamento do funcionário em uma das 4 notas, a declaração de competências em destaque e a melhorar, se necessário pode fazer uma pesquisa com outros funcionários sobre o funcionário que está sendo avaliado e por fim a entrega, preferencialmente 1 dia antes da avaliação, ao funcionário para que ele possa ter um primeiro contato antes do dia do *feedback* do seu gestor. É recomendado que a entrega da avaliação e o *feedback* ao funcionário sejam agendados.

Na empresa BLT cada gestor é convidado a cuidar do ciclo de vida de seu funcionário que é composto por contratação, desenvolvimento e aposentadoria ou demissão.

A avaliação de desempenho de cada funcionário apoia principalmente a melhoria no desempenho do funcionário através de um *feedback* anual e as reuniões 1:1 possibilitam que este funcionário tenha oportunidades, no máximo mensais, de validar se o ciclo anual está indo em direção ao desempenho e resultados esperados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No histórico de 2018 sobre as reuniões 1:1 realizadas pelo gerente e supervisores analisados, foram observados os padrões a seguir.

Utilização do formulário padrão: 100% das reuniões.

Duração: mínimo 30 minutos com uma média de 45.

Recorrência: mensal.

Local: 100% aconteceu em local privativo.

Agendamento: 100% foi agendado.

Escuta Ativa: pelo menos 60% das reuniões. A regra dos 80/20 foi interpretada como direito de fala e por isto o gestor monitorava o tempo para garantir que 80 % do tempo fosse do funcionário.

Preenchimento “Tópicos do gestor”: algumas anotações feitas, entretanto a preparação prévia tende a zero.

Preenchimento “Tópicos do membro de equipe”: sempre preenchido, porém a exploração de perguntas produtivas foi praticamente inexistente.

Preenchimento “Acompanhamento futuro”: verificar resultados na tabela 1. Este campo do formulário padrão serve para anotar itens que gestor e funcionário entendem que o funcionário precisa realizar após a reunião. Os resultados percentuais significam em quantas reuniões existiu anotação em comparação ao total de reuniões realizadas.

Frequência na Reunião: verificar resultados na tabela 1. Neste parâmetro foi quantificado o índice de participação do funcionário em 100% das reuniões agendadas com seu gestor.

Interação na Reunião: verificar resultados na tabela 1. Neste parâmetro foi quantificado o grau de preparação e participação do funcionário durante as reuniões. Está classificado em 3 níveis. Excelente recebe nota 9, bom tem nota 3 e ruim é classificado com nota 1.

Desempenho: verificar resultados na tabela 1. Neste parâmetro foi quantificado o índice de desempenho do funcionário. O resultado deste parâmetro é obtido através de avaliação anual de desempenho do funcionário realizada pelo seu gestor. A nota máxima é 100%.

Tabela 1 – Variáveis Parametrizadas por Supervisor

Supervisor	% Acompanhamento Futuro (a)	Frequência Reunião (f)	Interação Reunião (i)	Desempenho (d)
1	86%	75%	9	93%
2	71%	100%	1	83%
3	83%	86%	3	73%
4	100%	57%	3	83%
5	60%	67%	1	85%
6	67%	40%	3	83%
7	100%	75%	3	68%

Fonte: o autor (2019)

As 3 variáveis parametrizadas (a, f e i), mostradas na tabela 1, foram as que possuíam anotações feitas pelo gerente e que era possível encontrar alguma tendência, forma de interpretar e possível correlação entre reunião e desempenho (d).

Além do histórico das parametrizações apresentadas é importante mencionar que o gerente realizou um esforço para que as reuniões 1:1 fossem valorizadas e se tornassem parte integrante da cultura da empresa ou pelo menos do departamento que gerencia. Outro ponto importante é que na pesquisa de clima de 2018 o referido gerente obteve um nível de 90% de confiança pela sua equipe. Outro resultado alcançado nesta pesquisa é que 100% da equipe entende que suas ideias e sugestões são consideradas. A partir disto pode se inferir que o gerente está acreditando no potencial dos supervisores. Estes 2 resultados obtidos na pesquisa de clima suportam a afirmação de que dos 3 elementos fundamentais (SOUZA, 2014) para uma conversa construtiva, pelo menos 2 deles estão sendo atendidos, ou seja, acreditar no potencial do funcionário e obter a sua confiança estão acontecendo. Também vale ressaltar que o entendimento do gerente sobre a regra dos 80/20 é que seria muito importante ouvir atentamente o funcionário, entretanto a compreensão do gerente foi pobre em relação a utilização das perguntas produtivas (STAINER, 2016), que é o terceiro elemento fundamental, e por isto elas foram poucas exploradas. Além da baixa exploração das perguntas produtivas a utilização do roteiro *FUEL* (ZENGER, 2010) também é praticamente inexistente. Portanto, a partir desta situação atual, percebe-se que o referido gerente não tem adotado uma postura *coach* com seus supervisores.

Na tabela 2, temos os resultados da análise de correlação de Pearson. Esta análise de correlação tem fundamentação estatística que ajuda a entender e validar o grau de correlação

entre duas variáveis. As variáveis correlacionadas foram Acompanhamento Futuro e Desempenho (a&d); Frequência na Reunião e Desempenho (f&d) e Interação na Reunião e Desempenho (i&d). Para uma relação Direta, o aumento de uma variável implica no aumento da outra. No caso de uma relação Inversa, enquanto uma variável aumenta a outra diminui. A Influência está relacionada com a “força” que uma variável tem na outra.

Tabela 2 – Variáveis Parametrizadas e a Correlação de Pearson

Variáveis	Pearson	Relação	Influência
a&d	-0,402	Inversa	Média ou Moderada
f&d	-0,046	Inversa	Fraca
i&d	0,338	Direta	Média ou Moderada

Fonte: o autor (2019)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pelos resultados verificados na Correlação de Pearson, tabela 2, fica evidente que a relação entre declaração de Acompanhamento Futuro e Desempenho (a&d) nas reuniões tem relação inversa com influência média, portanto, quanto maior foi a quantidade de Acompanhamento Futuro proposto menor foi o Desempenho percebido no supervisor. A mesma correlação que a anterior é percebida entre Frequência de Participação na Reunião e Desempenho (f&d). Ou seja, quanto maior foi a Frequência de Participação nas reuniões, menor foi o Desempenho do supervisor. A única variável que possui correlação direta, entretanto com influência moderada com o Desempenho dos supervisores é a Interação do Supervisor com o Gerente (i&d). Ou seja, quanto maior foi a Interação entre os dois participantes da reunião maior foi o Desempenho, porém com força bem moderada.

6. CONCLUSÕES

Analisando as três variáveis verificadas na correlação de Pearson, ficou claro que apenas 1 tem contribuição direta, porém moderada e as outras 2 variáveis possuem contribuição inversa fraca ou moderada no desempenho dos supervisores. Portanto investir nelas é uma perda de tempo se o objetivo é aumentar o desempenho dos supervisores através das reuniões 1:1.

Analisando os 3 elementos que devem existir numa conversa construtiva (SOUZA, 2014) e confrontando com o padrão de realização das reuniões em estudo neste trabalho, pode se entender que 2 deles estão acontecendo melhor, o gerente está acreditando no potencial dos supervisores e estes estabelecendo um excelente grau de confiança no gerente, entretanto faltam evidências de que as perguntas produtivas propostas num processo de *coaching* estão acontecendo e ou talvez esteja faltando um roteiro mais adequado que favoreça o processo de *coaching* e o avanço do desempenho. Em *The Extraordinary Coach*, Zenger (ZENGER, 2010) propõem um modelo que sugere preparação prévia para ter uma conversa direcionada e durante a conversa deveriam existir 3 etapas claras; a compreensão do estado atual, a exploração do estado futuro desejado e o desenvolvimento e proposta de um plano de sucesso. Ao analisar este modelo proposto e confrontando com as reuniões em pauta no estudo, fica difícil de ser percebida a utilização intencional de uma estrutura como esta.

Após estudo e análise dos resultados qualitativos e quantitativos em relação às reuniões 1:1 e o desenvolvimento do desempenho de supervisores, pode se concluir que se o aumento do desempenho dos supervisores é desejado através das reuniões 1:1, elas precisam ser melhoradas pois não estão gerando forte correlação com desempenho.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Verificar se o padrão atualmente proposto para condução das reuniões está adequado, principalmente em relação às perguntas produtivas (STAINER, 2016) dentro dos elementos que levam a um plano de sucesso (ZENGER, 2010). Provavelmente desenvolver um gerente com postura *coach* irá ajudar a melhor atingir os resultados esperados, pois como explanado por Rock (ROCK, 2007), o gestor deve ajudar o funcionário a chegar em suas próprias conclusões e conexões e quando isto acontecer o funcionário estará realmente se desenvolvendo por estar criando novos mapas mentais que lhe ajudarão a resolver seus problemas e atingir os resultados.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoring_Abrindo os Horizontes, superando limites, construindo caminhos.** São Paulo: Gente, 2001.

GOLDSMITH, Marshal, LYONS, Laurence, FREAS, Alyssa – **Coaching: o exercício da liderança** - Editora Campus- DBM, Rio de Janeiro – 2003.

GUBMAN, Edward L. . **Talento, desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

HORSAGER, David – **The Trust Edge** – Free Press, New York – 2012.

ROCK, David – **Quiet Leadership** – HarperCollins Publishers, New York – 2007.

SOUZA, Brian – **The weekly coaching Conversation** – Productivity Drivers, New York – 2014.

STAINER, Michael Bungay – **The coaching habit** – Box of Crions Pree, New York – 2016.

STÉFANO, Di Rhandy – **O líder – Coach: Líderes criando líderes** – Qualitymark – Rio de Janeiro – 2005.

ZENGER, John – **The extraordinary coach** – MacGraw-Hill, New York – 2010.