

DEFINA CLARAMENTE SUAS EXPECTATIVAS

Uma filha de dezesseis anos poderia sair a noite desde que tivesse limpo seu quarto e banheiro. Realizou a tarefa e saiu com os amigos. Segundo avaliação de sua mãe ela não cumpriu com aquilo que havia prometido.

A mãe irritada liga para o telefone celular da filha e determina:

-- Volte para casa agora mesmo, pois prometeu que limparia o quarto e o banheiro antes de sair e não limpou.

-- Mas eu limpei.

-- Evidentemente que não limpou.

-- Acredite eu limpei.

-- Então você não fez um bom trabalho.

-- Mamãe eu fiz aquilo que sempre faço.

A filha pensou ter cumprido a tarefa e a mãe estava certa que não fora atendida. É que o significado de “limpo” para a filha queria dizer uma coisa e para a mãe outra diferente.

É um exemplo que mostra a importância de definir claramente as expectativas.

DELIVERY CONFUSO

Conto agora uma experiência da qual participei. Nessa ocasião eu tinha 17 anos e trabalhava numa empresa com escritório e loja no centro de São Paulo e uma fábrica num dos bairros da capital.

Num sábado, ao final do expediente, o gerente determina para eu entregar um pacote de um cliente. Não era meu trabalho, mas como não havia outro disponível ele passou a tarefa dizendo: “entregue esse pacote na fábrica”.

Apanhei o pacote e fui em direção da fábrica da empresa localizada no Parque da Mooca, um bairro de São Paulo. Lá encontro o gerente da fábrica e informo:

-- O gerente da loja disse para entregar esse pacote aqui.

-- Como entregar aqui? Não sei nada a respeito.

Diante da estranheza resolvemos verificar a nota fiscal que acompanhava o material a ser entregue. Segundo a nota o endereço era de uma fábrica, mas da fábrica do cliente.

Como foi possível verificar depois eu estava diante de um problema sério. No pacote havia o uniforme de um time de futebol, o fardamento como se dizia naquela época.

Na fábrica do cliente os responsáveis pelo time de futebol estavam desesperados. Iriam estrear o uniforme em jogo cujo início se daria em poucos momentos.

A solução foi um taxi que tive que pagar com meu dinheiro que seria usado no domingo para ir ao cinema. Por sorte o que eu tinha em meu bolso foi suficiente para pagar a corrida.

Ao chegar à fábrica correta o responsável pelo time de futebol irritado perguntou: o que foi que aconteceu por que demorou tanto? Quase tive que cancelar o jogo.

Não era momento adequado para explicar os motivos do atraso, deixei o material para alívio de todos e fui para minha casa aborrecido com tudo aquilo.

Na segunda-feira relato o acontecido e o gerente grita: “mas eu disse para entregar na fábrica”.

Mas em que fábrica? Eu pensei.

Segundo ele era minha obrigação saber qual era a fábrica, pois o endereço constava da nota fiscal. Mas não a consultei, a determinação para entregar na fábrica foi suficiente para informar a direção a ser tomada segundo meu entendimento. “Fábrica” era um termo comum entre os funcionários, havia constante movimentação de pessoas e de materiais entre o escritório/loja e a unidade em questão. Ao ouvir “entregar na fábrica” naturalmente entendi que era a dependência da empresa. Entretanto como ele era o gerente o problema acabou sendo de minha responsabilidade e não tive o reembolso da despesa com o taxi.

Esse exemplo realça que quando as instruções não são claras e o informante deixa de verificar se elas foram compreendidas há confusões e desencontros.

Quantas vezes as pessoas se desviam das metas de um projeto porque os chefes não foram suficientemente claros na descrição do procedimento correto? Quanto desempenho ruim nasce da falta de clareza sobre o que é esperado? Quantos relacionamentos sofrem pela ausência de expectativas explicitadas e entendidas?

AS PALAVRAS NEM SEMPRE ESCLARECEM

Esclarecer expectativas pode ser algo difícil, pois as palavras que usamos para descrevê-las podem gerar diferentes significados.

Vamos considerar uma pesquisa realizada com um grupo de dez pessoas em que deveriam anotar o significado da palavra “confiança”. Praticamente todos atribuíram significados diferentes. Em apenas dois ou três casos houve coincidência. E confiança é algo que falamos constantemente e deveríamos imaginar que haveria um entendimento correto e pleno a respeito do que é confiança.

RESPONSABILIDADE PELO SIGNIFICADO

O significado não está nas coisas e nem nas palavras e sim nas pessoas. As palavras que muitas vezes supomos esclarecerem de maneira adequada o significado na maior parte das vezes percebemos serem insuficientes, porque cada um tem um significado diferente. Portanto, o significado não está nas coisas e nem nas palavras e sim nas pessoas.

Quando usamos as palavras a qualidade da informação é muito fraca, são necessários cuidados adicionais para que as instruções sejam passadas de maneira que as pessoas possam entender.

Podemos solicitar para as pessoas repetirem as instruções passadas, isso requer, entretanto a necessária sutileza e gentileza para não causar aborrecimentos. Nas relações profissionais é perfeitamente possível adotar o procedimento sem criar constrangimentos. Podemos até dizer o porquê do interesse em procurar saber se houve de fato entendimento adequado a respeito da instrução ou informação passada.

UM SIMPLES APERTO DE MÃO

Há situações em que muitos negócios são fechados com um simples aperto de mão. É algo perigoso porque nem sempre quando são fechados nessas condições há um entendimento a respeito das expectativas que cercam a operação. Daí porque é sempre aconselhável que esses negócios, ainda que fechados dessa forma, sejam também explicitados por escrito, normalmente na forma de um contrato.

Porém o contrato não é suficiente para que tudo ocorra segundo as expectativas e que todos fiquem satisfeitos. Além do aperto de mão e da descrição minuciosa da operação é necessário haver confiança entre os contratantes.

Confiança pode trazer vida, significado e entendimento para os acordos escritos e pode melhorar o desempenho.

EXPECTATIVAS NOS CASAMENTOS

No casamento as expectativas dos cônjuges são de grande importância. Os sonhos a serem concretizados representam poderosos elos para manter o relacionamento por longo período. Mas

usualmente se nota que essas expectativas nem sempre são declaradas, dificilmente são declaradas, podemos até dizer que são secretas.

Por que as pessoas adotam essa postura de não esclarecer as expectativas? Porque partem do pressuposto que o outro tem por obrigação saber o que se espera do relacionamento.

Há divergências na divisão daquilo que cabe à cada um realizar no casamento como as tarefas e as responsabilidades. Porém a questão mais aguda diz respeito às questões emocionais.

Há também expectativas impossíveis de serem atendidas, são ilusões que precisam ser superadas. A principal é que o outro irá nos preencher emocionalmente. Mesmo que procuremos explicitar e cobrar a concretização dessa expectativa será necessário compreendermos que ninguém possui a capacidade de nos preencher emocionalmente. Vencemos a carência emocional quando adotamos em nossas vidas a recomendação de Jesus para amar ao próximo.

Quando oferecemos amor ao próximo é que acabamos nos preenchendo sob o ponto de vista emocional.

Mesmo nessa visão equivocada se fossemos explícitos naquilo que esperamos do comportamento das pessoas que se unem a nós haveria menos frustração e haveria mais a possibilidade de se construir esse relacionamento em bases firmes.

OS FILHOS

Temos muitas expectativas em relação aos filhos, porém nem sempre temos o cuidado de explicitá-las claramente. No exemplo que apresentei era esperada uma determinada atitude da filha, entretanto os termos do compromisso não foram suficientemente esclarecidos. A filha certa de haver atendido o compromisso e para a mãe isso não aconteceu.

Muitos dos desencontros que ocorrem no lar decorrem da ausência de uma explicitação adequada das expectativas que alimentamos.

NA VIDA PROFISSIONAL

Na vida profissional a falta de explicitação das expectativas também é motivo de desencontros e muitas frustrações.

Dos supervisores espera-se orientação eficiente das tarefas a serem executadas quanto ao prazo, ao dinheiro que se deve gastar, à qualidade do que será feito e sobre outros aspectos. Mas o que mais prevalece e a ausência de definições claras.

Blaine Lee autor de textos acadêmicos sobre pedagogia e comportamento organizacional diz o seguinte: “quase todos os conflitos se originam de expectativas transgredidas”. Quem sabe a maioria das transgressões acontece pela falta de definições adequadas das expectativas.

SABER OUVIR

Treinar a capacidade de ouvir com a deliberada intenção de entender os interlocutores é importante para que possamos perceber melhor as expectativas dos outros.

Se juntarmos uma informação precária com a deficiência de ouvir haverá um cenário propício às transgressões das expectativas.

Conjugar esforços para melhorar a qualidade das informações com a capacidade de ouvir é essencial para definir e entender bem as expectativas.

FAZER PERGUNTAS

Em situações de insuficiência de informações para sabermos o que se espera de nós podemos fazer perguntas.

Numa situação como aquela que me foi solicitado para entregar a encomenda na fábrica a confusão seria evitada caso eu perguntasse: mas que fábrica, onde fica esta fábrica? Porém caberia também maior cuidado por parte do gerente que poderia ter recomendado: entregue esse pacote no endereço que consta da nota fiscal.

Isso nos coloca diante de uma via de duas mãos, representadas pela capacidade de definir corretamente as expectativas e pelo cuidado em compreender as expectativas a serem preenchidas.