

O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Imaginemos a situação de um CEO¹, um executivo principal de uma grande organização. Às vezes se diz que ele é responsável pelo comando de tantas mil pessoas. Isso é verdade, mas apenas parcialmente, pois, ele comanda de modo direto um grupo pequeno, usualmente de seis a dez pessoas – e indiretamente exerce influência forte sobre o desempenho de um outro grupo que vem logo abaixo, digamos, mais umas 60, 70 pessoas, dependendo do caso. Daí para baixo, sua influência sobre as pessoas é cada vez menor. Outros gestores (diretores, gerentes, supervisores, chefes, líderes) passam a ter maior peso sobre o comportamento das equipes.

Seja no caso do CEO, seja no caso de um supervisor que tem apenas um subordinado, lá na base da hierarquia, todos estão lidando com pessoas. O sucesso de cada um dependerá de quão hábil ele será em relacionar-se com os subordinados. Qualquer que seja a tarefa da equipe, esteja ela no topo da organização ou na base, é necessário que as pessoas dêem ideias, influenciem-se positivamente umas às outras, assumam compromissos, discutam alternativas, empenhem-se individualmente e em equipe. Para que haja sucesso, é necessário que as pessoas estejam motivadas, queiram fazer as coisas certas para a melhoria da organização.

Em síntese, um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso. Por meio da área de RH, ela provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. Mas, o desafio maior está nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador. Tudo o que a empresa oferece vai por água abaixo se esse gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente.

Busca, retenção, desempenho e desenvolvimento

Como se chega a uma equipe de alto desempenho? Quais são as tarefas que têm de ser feitas pelo gestor para montar essa equipe? Em síntese, quais são as etapas do processo de gestão de pessoas? Ele pode ser resumido em algumas etapas fundamentais:

- *Busca* – Antes de mais nada, é necessário buscar interna ou externamente as pessoas certas para integrar a equipe. Como diz uma antiga orientação da administração, consolidada por Frederick W. Taylor, em seu trabalho sobre administração científica: é preciso colocar o homem certo no lugar certo (*the right man in the right place*). A palavra *homem* toma aqui, nos dias de hoje, o sentido mais amplo, de gênero humano.
- *Retenção* – Buscar as pessoas certas não basta. É preciso que elas efetivamente queiram ficar na equipe. Vale dizer é necessário que elas façam um “contrato psicológico” válido com o gestor, que se identifiquem com os colegas e aceitem integrar-se na equipe.
- *Desempenho* – Cada um na equipe tem de fazer a sua parte. Quem julga se a pessoa está efetivamente fazendo o que se espera dela? O gestor, certamente, que tem também a responsabilidade por orientar o subordinado para as condutas mais eficientes. São muitas os ingredientes que têm de ser direcionados para que o bom desempenho se verifique: comunicações claras, motivação, treinamento, etc.

¹ CEO – Chief Executive Officer, em inglês, o executivo principal. Eventualmente pode ser o presidente, o diretor executivo. Depende da situação e da nomenclatura adotada pela empresa.

- *Desenvolvimento* – Por fim, como as exigências externas mudam é necessário que cada um cresça – e o gestor tem de criar condições para que isso ocorra. Se os subordinados se mantiverem estacionados no tempo o desempenho não tardará a mostrar-se insatisfatório e consequências negativas tenderão a aparecer.

Desafios do dia-a-dia do gestor

Analisemos quatro situações do dia-a-dia de gestores.

1. Erro na contratação

O Gerente de Treinamento e Desenvolvimento ficou encarregado de montar o centro de informação e documentação. Seria uma unidade pequena destinada a atender as necessidades básicas da empresa. Demandaria apenas uma pessoa, que ficaria responsável por manter livros, manuais, jornais, revistas, vídeos, CDs e outros materiais em ordem, disponíveis, classificados, com fácil acesso atender os usuários. Como a operação seria simples, o gerente acatou a ideia de dar uma oportunidade a uma jovem inexperiente que acabara de se formar em biblioteconomia, prima de um colaborador do departamento. Acontece que essa jovem ficaria praticamente todo o tempo sem supervisão direta, já que o centro de documentação ficava em área isolada. E logo ela revelou-se sem nenhum perfil para o atendimento de clientes: mal orientava os usuários dos serviços, ficava o tempo todo ao telefone, adotava posturas inadequadas. Os outros colaboradores, que frequentavam o centro como usuários, não gostavam nem um pouco de ver uma colega “folgada” e com tempo para tricotar, quando a carga de trabalho dos demais era intensa. Para culminar, a jovem funcionária, por falta de sensibilidade e de observação, tratou mal um senhor que fora buscar uns documentos para estudo. Quem era ele? O diretor. Veio a reclamação, a elas juntaram-se as avaliações dos colegas que não aprovavam o comportamento da “folgada”, o desligamento. O problema teria morrido aí? Lógico que não. O mal-estar emocional, o erro decisório, a ineficiência observada sempre projetam “fluidos” negativos para o futuro. Vai levar algum tempo até que o problema esteja definitivamente sepultado. E o gerente levou alguns “débitos” em sua “conta bancária de relacionamento” com os liderados e com o diretor.

Atenção à conta bancária

Stephen R. Covey, autor de *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, explora bem o conceito de conta bancária emocional – uma ideia prática e útil para o gestor. O conceito é simples: Nos relacionamentos humanos cria-se automaticamente uma conta bancária emocional. Se a pessoa A faz algo positivo para a B, ganha um depósito; se faz algo negativo, tem um débito. Com o passar o tempo a conta fica credora ou devedora – e isso pode ter consequências. A pessoa atenta ao fator humano procura acumular créditos e evitar débitos, obviamente.

2. Demissão retardada

A empresa iria encerrar as atividades, mas precisava ainda cumprir contratos importantes com seus grandes clientes. Em decorrência disso, precisaria avisar os colaboradores que seriam desligados – o que é uma medida de lealdade. Mas, paralelamente precisava reter um quadro de técnicos de alto nível até que o prazo dos contratos chegasse ao fim. Como reter alguém que sabe que será desligado da empresa? Eis um bom desafio para o gestor.

Uma situação aparentemente difícil não se revela tão complexa assim na prática. O que se fez? Fez-se um bom plano de benéficos para desligados e cada gestor conversou com seus liderados, avisando que seriam desligados dentro de alguns meses, e pedindo apoio para a

continuação dos serviços enquanto o prazo contratual não chegasse ao fim. Como as relações sempre foram boas – e como os gestores tinham vínculos emocionais sólidos com os liderados, esses decidiram colaborar sem maiores problemas.

Eis uma situação excepcional que mostra um dos desafios permanentes do gestor, que é o de reter as pessoas, mantendo uma equipe eficiente.

3. Desempenho em queda

O processo de trabalho estava consolidado e o desempenho da equipe era mais que satisfatório, mas, de repente houve necessidade de promover uma grande alteração no sistema. Isso passou a exigir novas operações por parte das pessoas e os erros não tardaram a surgir. Igualmente o novo sistema causava dificuldades adicionais, tirando as pessoas da cômoda situação em que viviam nos últimos anos, operando com facilidade. As reclamações surgiram e com elas apareceram também muitos sinais de resistência à novidade. O gestor andava bastante atarefado com algumas demandas específicas do seu cargo. Deixou que as coisas corresse e que os seus liderados e o pessoal da área de TI buscassem o entendimento e a solução para que a implantação do novo sistema se consolidasse, pois a implantação seria irreversível, como todos sabiam.

De repente, o pessoal de cima chegou à conclusão de que o gestor tinha sido muito bom para a empresa até ali, mas não estava à altura das novas demandas – talvez estivesse ultrapassado ou acomodado e não liderava o pessoal para o rumo certo. Ele acabou transferido para uma área de menor relevância e em seu lugar entrou um novo gerente, para implantar a inovação com maior eficiência. O erro do gestor foi priorizar seus afazeres foi negligenciar a questão do desempenho da equipe – que é a essência do trabalho de gerir.

4. Desenvolvimento essencial

Com a globalização das operações da empresa, mais e mais o domínio do idioma inglês passou a ser requerido. Porém, havia um grupo de colaboradores antigos e bem adaptados às suas funções que mantinham excelente nível de desempenho apesar de não dominar a língua. Alguns deles resolveram, por conta própria, que deveriam aprender inglês, embora as funções imediatas não o demandasse. Outros acharam que era bobagem preocupar-se com isso, principalmente porque a empresa não exigia isso deles. Eis que, de repente, uma mudança na estrutura e no processo de trabalho tornou o inglês importantíssimo para as funções daquele pessoal. Aqueles que já estavam adiantados conseguiram desincumbir-se bem das novas atribuições – e até foram promovidos. Os outros acabaram demitidos.

Uma parte da culpa cabe aos próprios demitidos, que se mantiveram acomodados. Outra parte cabe ao gestor que negligenciou nas exigências de desenvolvimento do pessoal. Faz parte do trabalho de gestão antecipar mudanças e preparar a equipe para elas. Um compromisso para com a empresa e para com a própria equipe.

Vencendo os desafios

O gestor, para vencer os desafios de sua área – seja ela um pequeno setor, seja a direção geral da empresa – não pode negligenciar nas tarefas fundamentais de lidar com as pessoas. Pode-se dizer que também no âmbito de seu desempenho específico e de sua evolução na carreira, gente é o problema e a solução. Ele cresce por meio da equipe – ou cai, por negligência no trabalho de conduzi-la.

Condições de bases para o sucesso na gestão de pessoas

Vejam os dois modos de pensar:

- Gestor A: *Um gestor tem de ficar esperto para não ser “enrolado”, pois a malandragem existe. O pessoal não quer saber de nada e é necessário adotar esquemas para que cada um*

trabalhe bem ou receba o castigo necessário quando isso não ocorre. Não adianta tentar vir com novidades, querer que a turma faça mais. Problema de pessoal se resolve com remuneração ou, infelizmente, demissão.

• Gestor B: *As pessoas querem contribuir, crescer, encontrar dignidade no trabalho. A colaboração é natural, quando o gestor é capaz de criar o clima adequado. Na verdade, o ser humano não é um mercenário que faça tudo pelo salário – e só por ele. E também não é um Ser que só faz o certo para evitar a punição. As pessoas querem uma oportunidade de dar o melhor de si!*

Qual dos dois gestores tem mais probabilidade de montar uma equipe de alto desempenho?

Resposta – O gestor B, naturalmente. Como observou Douglas McGregor (1906-1964), há gerente Teoria X e gerente Teoria Y. O primeiro tem atitudes muito negativas com relação ao ser humano e, por causa disso, recebe respostas negativas da equipe. O segundo tipo entende efetivamente o que o ser humano essencialmente busca, pensa do jeito certo, age do modo mais eficiente – e recebe respostas positivas.

A base para uma boa gestão de pessoas é:

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Paul E. Spector, em seu livro *Psicologia nas Organizações*, observa que nesses tempos de *downsizing*, em que se torna necessário ter um desempenho mais eficiente na base da pirâmide, reafirma-se o valor da Teoria Y de McGregor – é necessário, mais que nunca, apostar nas pessoas.