

LABORO - EXCELÊNCIA EM PÓS-GRADUAÇÃO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

RAIMUNDO CIPRIANO GOMES

GESTÃO DE PESSOAS NÃO É COM RECURSOS HUMANOS

São Luís

2012

RAIMUNDO CIPRIANO GOMES

GESTÃO DE PESSOAS NÃO É COM RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Logística Empresarial do LABORO – Excelência em Pós-Graduação/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Logística Empresarial.

Orientador: Professor Mestre Audemir Leuzinger

São Luís

2012

Gomes, Raimundo Cipriano

Gestão de pessoas não é com RH/Raimundo Cipriano Gomes. - São Luís, 2012.

Monografia (Pós-Graduação em Logística Empresarial) – Curso de Especialização em Logística Empresarial, LABORO - Excelência em Pós-Graduação, Universidade Estácio de Sá, 2012.

· Administração. 2. Gestão de pessoas. 2. Recursos humanos. I. Título.

CDU 1658.3

RAIMUNDO CIPRIANO GOMES

GESTÃO DE PESSOAS NÃO É COM RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Logística Empresarial do LABORO – Excelência em Pós-Graduação/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Logística Empresarial.

Aprovado em / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Audemir Leuzinger (Orientador)

Mestre em

por

Profa.

Mestre em

Universidade de São Paulo-USP

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado sabedoria, inteligência, forças e energia para seguir em frente com os meus objetivos;

A minha família que sempre contribuiu para a minha formação em todos os níveis, todos os dias de minha vida;

A minha esposa, sinônimo de amor permanente, estímulos, companheirismo, incentivo constante, tolerância, dedicação e muita paciência;

A todos os profissionais, que, com muita competência, dedicação entusiasmo e paciência, transmitiram-se conhecimentos científicos que serão ferramentas eficazes no exercício profissional.

A todos os colegas de turma, cujo convivência, sinônimo de aprendizagem, confiança, alegrias, prazeres, torcidas estimulantes e confiabilidades permanente.

Ao nosso querido auxiliar de ensino, que, sempre estava atento ao horário das aulas e montando os recursos áudio visuais para facilitar o aprendizado de todos;

A todos os Filhos e Netos que contribuíram com incentivos e sugestões na conclusão deste trabalho Científico.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a realidade desta Monografia.

RESUMO

A gestão de pessoas não é “lá com RH”. É uma responsabilidade dos gestores. O RH deve prover as ferramentas e o apoio necessários para que eles desempenhem seu papel. A cultura e gestão de pessoas começa com o presidente ou dono da empresa. Se para ele o capital humano for um ativo, assim esse capital será tratado. Pessoas não são como peças de uma máquina. A área de RH deve ter um papel estratégico e ser parceira de negócios de seus pares. Ela deve contar com todo o apoio do presidente e ser respeitada pelos demais gestores, e seu líder precisa ter um assento no comitê executivo da empresa. Compete ao RH desenvolver e implementar políticas, práticas e ferramentas de apoio dos recursos humanos da organização e trabalhar com estreita colaboração com os gestores. Motivar pessoas é saber lidar com a sua inteligência emocional. A empresa pode ter políticas e procedimentos de gestão de pessoas bem elaborados, mas é a atitude de gestor e a maneira como trata seus auxiliares, pares e superiores que impacta o desenvolvimento do espírito de equipe, a motivação, a lealdade à empresa e o orgulho de fazer parte dela. Gerir gente é, portanto, saber definir as necessidades de pessoal, atrair, contratar, reter, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer, empenho (diferente de desempenho) e saber demitir. É reconhecer que gente é o propulsor que move e dá vida às empresas de qualquer porte. Ao longo deste trabalho procurarei levantar os principais aspectos relativos à gestão dos recursos humanos de uma empresa, destacando que essa responsabilidade compete às pessoas que ocupam os cargos de lideranças e aos gestores nas organizações, com a área de RH provendo orientação e as ferramentas de apoio. Cada capítulo irá apresentar que pesquisamos para compor equipes, motivá-las, possibilitar que realizem seus sonhos profissionais e mantê-las com alto grau de desempenho. O que abordarei aqui se aplica a todos os tipos ou tamanhos de empresas, pois seres humanos têm objetivos, aspirações e motivações em qualquer lugar. Alguns querem chegar ao topo da pirâmide. Outros podem almejar torna-se excelentes vendedores, atingir suas metas com eficácia e levar para casa o dinheiro decorrente de suas comissões e bônus, sem ter a responsabilidade de dirigir equipes. Temos de saber distinguir um do outro e capitalizar sobre as competências de cada um. Diz um provérbio chinês: “Conte-me e eu tomarei conhecimento. Mostra-me e eu acreditarei. Envolve-me e eu me comprometerei”. É comum ouvir dos gestores e presidentes que faltam talentos no mercado de trabalho. Talvez mas é preciso admitir que faltam também competência, dentro das organizações, para uma gestão de pessoas realmente eficaz e produtiva. Precisamos nos lembrar, sempre, de que **quem move e dá vida às empresas é o seu pessoal**. É ele o propulsor dos negócios. Com essa verdade em mente, torna-se mais fácil procurar métodos e procedimentos capazes de valorizar as pessoas e calibrar de modo apropriado esse ativo.

Palavras-chave: Pessoas. Recursos Humanos. Gestão

ABSTRACT

People management is not "there with HR." It is a responsibility of managers. HR should provide the tools and support necessary for them to play their role. The culture and people management starts with the president or owner. For it is human capital is an asset, so that capital will be treated. People are not like pieces of a machine. The HR should play a strategic role and be business partner of his peers. She should have the full support of the President and be respected by other managers, and its leader must have a seat on the executive committee of the company. It is incumbent upon HR to develop and implement policies, practices and tools to support the organization's human resources and work closely with managers. Motivating people is how to deal with their emotional intelligence. The company may have policies and procedures for managing people well prepared, but it is the attitude of managers and the way he treats his staff, peers and superiors that impacts the development of team spirit, motivation, company loyalty and pride to do part of it. Managing people is, therefore, know how to define staffing needs, attract, hire, retain, motivate, evaluate performance, develop, compensate, recognize commitment (other than performance) and learn to resign. You recognize that people are the engine that moves and gives life to companies of any size. Throughout this paper seek to raise the main aspects related to the management of human resources of a company, noting that this responsibility lies with the people who occupy the positions of leaders and managers in organizations with HR departments providing guidance and support tools . Each chapter will have done research to form teams, motivate them, enabling professionals to realize their dreams and keep them with high performance. What I will discuss here applies to all types and sizes of companies, because human beings have goals, aspirations and motivations anywhere. Some want to get to the top of the pyramid. Others may aspire to become great sellers achieve their goals effectively and take home the money arising from their commissions and bonuses, without having the responsibility for leading teams. We need to distinguish from each other and capitalize on the skills of each. A Chinese proverb says: "Tell me and I will take knowledge. Show me and I believe. Involve me and I compromised, ". It is common to hear managers and presidents who lack talent in the labor market. Perhaps, but one must admit that also lacks jurisdiction, within organizations, to a people management really effective and productive. We must remember always that whoever moves and gives life to the company is its people. He is the engine of business. With this fact in mind, it becomes easier to look for methods and procedures capable of valuing people and calibrate the asset as appropriate.

Keywords: People. Human Resources. management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVO	1
		2
3	METODOLOGIA	1
		3
4	MOTOR E VIDA DOS NEGÓCIOS.....	1
		4
5	OBSTÁCULOS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	1
		8
6	O PAPEL DO CEO E DOS GESTORES.....	2
		6
7	O PAPEL DO RH.....	3
		5
8	TRATANDO GENTE COMO GENTE.....	4
		2
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	5
		3
	REFERÊNCIAS	5
		5

1. INTRODUÇÃO

Basta um rápido olhar pela história para constatar a importância dada às ferramentas, ao maquinário, à localização, à planta, ao investimento necessário à abertura e à expansão das empresas, entre outros itens dos quais proprietários e administradores costumam ocupar-se desde sempre, pouca atenção, porém, geralmente era dada ao fator principal do sucesso ou fracasso de um negócio: os colaboradores.

Hoje em dia, felizmente, a cultura empresarial mudou muito. Diferentemente do que acontecia com os artesãos do mundo antigo, com as comparações de ofício, com as indústrias nascidas durante a Revolução Industrial e depois dela, não lidamos apenas com mercado locais nem com uma internacionalização demorada, dependente de contatos e de transportes lentos. A rede internacional **online** oferece as facilidades das encomendas em tempo real e exige entrega pontual, sob risco de perda de clientes e de negócios.

A concorrência aumentou muito, a tecnologia espalhou-se por várias partes do mundo e hoje há um grande número de companhias capazes de atender as expectativas de um mercado cada vez mais exigente. Qualidade de produtos e serviços, excelências no atendimento, cumprimento de prazos, facilidades nas trocas são fatores que podem alçar uma empresa ao ápice – ou destruí-la.

A frente de cada um desses (e de outros) fatores fundamentais para o sucesso dos negócios estão pessoas. São elas que operam máquinas, que saem a campo para tarefas como manutenção e vendas, que lêem e respondem mensagens eletrônicas, que atendem telefonemas de fornecedores e clientes, que estão em contato diário com toda a rede de interesses de uma empresa. Elas podem dar conta de afazeres de maneira burocrática, apenas cumprindo o horário de trabalho, ou fazer esse horário render, vivenciando um entusiasmo capaz de melhorar continuamente produtos, serviços, atendimentos, métodos de trabalho e qualidade de vida. (Chiavenato, Idalberto, 1985)

Todos somos criativos, mas para que nossa criatividade venha a tornar é preciso estimulá-la. Colaboradores cansados, desmotivados, injustiçados, submetidos a gestores mal-humorados, sem expectativa de crescimento dentro de empresa, que sofrem assédio moral e (ou sexual e muitas vezes, com direitos trabalhistas desrespeitado, não criam - simplesmente comprem o ritual diário, consultando o relógio com frequência e esperando que os minutos passem mais rapidamente. Cada ação, cada movimento é encarado como um sacrifício, necessário apenas porque dele virá o dinheiro que pagará as contas do mês.

Imagina-se em um cenário assim. Você levantaria um dedo pela empresa que o obriga a passar a maior parte da vida nessa situação? Uma empresa que, em vez de ajudar a desenvolver o potencial criativo de cada colaborador, permitisse ou encorajasse sua subordinação a chefias autoritárias ou incapazes e os encarasse apenas como um item de folha de pagamento mensal.

Claro que você não gostaria de ser submetido a um clima profissional assim. Ninguém gosta. Por isso, nos últimos tempos várias empresas têm procurado oferecer aos funcionários ambiente sadio, agradável, saudável, estimulante. Facilitam a aquisição de conhecimento, encorajando a volta aos estudos e a formação continuada. Proporcionam benefícios que vão muito além do vale-transporte e do vale-alimentação. Estabelecem planos de carreira, promoções mérito. E, mês a mês, colhem os frutos dessa política. O segredo é muito simples: basta tratar as pessoas como... pessoas. Com sentimentos, desejos, necessidades, projetos, sensibilidade, criatividade, talento.

Infelizmente, porém, ainda existem empresas que não sabem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano, além de tratá-lo como **custo** e não como **ativo**. Seu sucesso é **parcial e efêmero** porque não sabem gerir esse ativo. Na realidade, essas empresas, assim como grande parte dos dirigentes empresarias, não estão preparados para uma gestão eficaz de pessoas.

Os motivos são variados, e entre os principais estão a incapacidade que certas lideranças tem de encarar seu capital humano como ativo; o preparo inadequado dos gestores para gerir seu pessoal; a perda de hierarquia e de

influencia estratégica das áreas de recursos humanos e a falta de cultura organizacional para atrair; desenvolver e fidelizar gente com a atitude e o comprometimento necessários para os negócios.

Um dos pontos negativos está nas faculdades. As de administração, por exemplos, costumam abordar a gestão de recursos humanos superficialmente, sem a ênfase e a praticidade que a área exige. Formam-se líderes sem ensiná-los a gerir gente. As de psicologia, de onde sai a maiorias dos profissionais que trabalhará em recursos humanos, não tratam o tema de maneira pratica nem aprofundam o conhecimento do processo e das responsabilidades pela gestão de pessoas. Em geral limitam-se a aspectos comportamentais e psicológicos. As demais escolas apresentam problemas semelhantes. (Stewart, Thomas, 1997)

E comum ouvir dos gestores e dirigentes empresariais que faltam talentos no mercado de trabalho. Talvez mais é preciso admitir que faltam também competências, dentro das organizações, para uma gestão de pessoas realmente eficaz e produtiva. Com essa verdade em mente, torna-se fácil, procurar métodos e procedimentos capazes de valorizar as pessoas, criando um ambiente ótimo para trabalhar e um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de competências.

2. OBJETIVO

Estudar a gestão de recursos humanos, a partir da literatura especializada.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste estudo trata-se de uma revisão de literatura.

3.1 Revisão da Literatura

Consideram-se como referencial para estruturação da presente revisão os passos propostos por Castro (2001).

- **Formulação da Pergunta:** De quem é a responsabilidade na gestão de pessoas?
- **Localização e seleção dos estudos:** Foram considerados o estudo de publicações nacionais e periódicos indexados, impressos e virtuais, específicas da área (livros, monografias, dissertações e artigos), sendo pesquisados ainda dados em base de dados eletrônica tais como Google Acadêmico e Scielo.
- **Período:** 1982 a 2005
- **Coleta de Dados:** Foram coletados dados relativos a gestão de pessoas. Descritores (palavras chave): RH, Gestão de pessoas, Comunicação empresarial, gerência de carreiras
- **Análise e apresentação dos dados (questões ou capítulos):**
 - MOTOR E VIDA DOS NEGÓCIOS
 - OBSTÁCULOS NA GESTÃO DE PESSOAS
 - O PAPEL DO CEO E DOS GESTORES
 - O PAPEL DO RH
 - TRATANDO GENTE COMO GENTE

4. MOTOR E VIDA DOS NEGÓCIOS

Os presidentes os gestores, os talentos, a geração X, os baby boomers, as equipes de alto desempenho, os colaboradores... Todos eles, sem exceção, permanecem numa única categoria: GENTE. e, sabemos todos, é o fator que move as empresas. (Virginia Galt, 2004)

“**Gente**”, no nosso caso, significa todo ser humano que trabalha na organização ou que é fornecedor dela. Um telefonema mal atendido, uma recepcionista de mal humor, uma acolhida indevida, um porteiro a quem falta gentileza comprometem a imagem da empresa.

“**Gente**” são os recursos humanos que muitos chamam de talentos. São eles o motor que impulsiona as empresas. Com inteligência normal ou privilegiada, com pós-doutorado ou sem diploma universitário, cada um tem suas competências, adequadas ao desempenho de suas atividades e responsabilidades.

“**Gente**” são seres humanos, unitários, individuais e muitas vezes individualistas. É necessário ter, em cada posição – nas lideranças ou no chão de fábrica – pessoas com perfil adequado e cada função. É preciso capacitá-las e motivá-las a exercer suas atividades com comprometimento e alto desempenho, sozinhas ou em equipe.

E quem é o responsável por isso? O líder de uma organização. Em uma empresa, como em uma orquestra, o maestro é quem dita o ritmo. Para que a empresa tenha sucesso permanente não basta a vontade dos sócios ou a disposição dos empregados. Se não houver um líder Máximo com o perfil apropriado ao momento pela qual a organização passa, com a competência necessária para liderar o processo de desenvolvimento de sua estratégia e para guiá-lo ao topo, todo esforço por parte da equipe terá resultados reduzidos.

4.1 O PERFIL DAS GERAÇÕES

Funções distintas podem requerer perfis distintos. Indivíduos de diferentes gerações podem necessitar de aspectos motivacionais diferentes. Por essa razão surgiram estudos sobre as gerações (generation mix) que propõem a classificação das pessoas em cinco categorias: **veteranos, baby boomers, geração X, geração Y e geração C**. Cada um de nós está enquadrado em uma delas. Vamos conhecer suas principais características.

VETERANOS

Nascidos antes de 1946, hoje acima dos 60 anos de idade. Vários ainda estão ativos, mas a geração como um todo encontra-se em fase de extinção como membro dos quadros profissionais das empresas caracterizam-se pela lealdade à organização, pelos hábitos arraigados, pelo autoritarismo.

BABY BOOMERS

Nascidos entre 1946 e 1964. Geração ativa em grande parte das empresas, exceção talvez daquelas voltadas para tecnologia, nas quais dominam as gerações mais novas. Os baby boomers caracterizam-se por sua disposição ao trabalho, pela gestão democrática, pela busca de segurança no trabalho, pela atividade em equipe e pela lealdade à empresa.

GERAÇÃO X

Indivíduos nascidos entre 1965 e 1979. São auto-suficientes, menos apegados às empresas, sua ligação ao trabalho dá-se sobretudo por meio de amizades. Gostam de trabalho flexível e de autonomia. São poucos hábeis do ponto de vista político.

GERAÇÃO Y

Pessoas nascidas depois de 1979. Pouco estáveis, gostam de tarefas desafiadoras e não se sentem estimuladas por atividades rotineiras. Têm baixa aderência a regras, são pouco leais à empresa e muito informadas no uso de tecnologia com base na informática.

GERAÇÃO C

Ainda não chegou ao mercado de trabalho. E já se fala na geração F a do Facebook?

4.2 OS TALENTOS E A INTERAÇÃO DE GERAÇÃO

Os negócios enfrentam hoje desafios permanentes, com mutações em seu ambiente e com grande diversidade dentro de um segmento. A globalização e as demandas evolutivas dos clientes levam as empresas a reinventar-se com maior frequência de que ocorria há duas décadas. Isso exige que suas equipes sejam compostas de pessoas com capacidades diferentes – só assim é possível enfrentar diversidade. (Barbulho, Euclides, 2001)

Nesse aspecto cada geração exerce um papel dentro da organização. E compete a seus gestores saber formar equipes harmoniosas, homogêneas ou diversificadas, segundo as exigências do negócio.

A mescla equilibrada de pessoal mais antiga com pessoal mais jovem é uma necessidade. Os seniores possuem uma experiência acumulada que deve ser transmitida aos mais novos, estes, por sua vez possuem habilidades e conhecimentos – como o domínio das tecnologias da informação – que podem passar aos mais velhos. É um desafio juntar essas gerações com estilos tão diferentes. É impossível criar convergência se um profissional sênior não entender um jovem nem se dispuser a colaborar com ele. E vice-versa. Os jovens por exemplo conseguem falar em um celular, mandar um SMS por outro, ouvir música iPod, tuitar e trabalhar em uma planilha ao mesmo tempo. E com produtividade. Seriam talentos, todos eles?

Segundo Artur Schopenhauer, filósofo alemão do século 19, “os talentos atingem metas que ninguém mais pode atingir. Os gênios atingem metas que ninguém jamais consegue ver.” Descrevendo-o como uma pessoa com capacidade intelectual diferenciada. O setor de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, necessita de um líder que seja um talento em tecnologia avançada para seu ramo de estágio. Uma empresa de mudanças irá necessitar de trabalhadores com talento

para transportar um piano sem desafiá-lo. O primeiro seguramente terá um grau de educação mais avançada que o segundo, mas um não terá competência para fazer o trabalho do outro. Ambos são talentos necessários em seus negócios.

Talento é, portanto, a pessoa que fará a diferença para que sua empresa ocupe uma posição destacada no mercado. Não é porque fez um MBA ou porque domina diversas línguas que pode ser considerada um talento. Só merecerá esse título quando se agregar á equipe, quando acrescentar valor a ele e apresentar soluções diferenciadas. Um talento pode ser criativo ou executor. Pode ser um talento hoje e não sê-lo amanhã, porque as necessidades de suas atividades se modificaram, ou porque não se cuidou dele adequadamente, ou porque se desmotivou por algum motivo.

Gerir gente de modo eficaz é estar atento a tudo isso. É necessário saber definir as necessidades de pessoal, saber atrair, contratar, reter, motivar, avaliar, desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho (diferente de desempenho)e até mesmo saber demitir. É reconhecer que gente é o propulsor que move as empresas.

5. OBSTÁCULOS NA GESTÃO DE PESSOAS

A constatação da importância de pessoas e no êxito das empresas nem é imediata – e às vezes ocorre muito tardiamente, não há mais nada a fazer para evitar, no mínimo a fama de “lugar nada bom para trabalhar” e, no máximo, a perda de posição no mercado. No primeiro caso, será muito difícil atrair profissionais talentosos e competentes. Em especial hoje em dia, com os *baby boomers*, com a geração X e com geração Y ocupando a maioria dos postos dentro das diversas companhias. Eles preferem, de longe, empresas liberais, capazes de apostar na criatividade e na responsabilidade de suas equipes e de lhes oferecer ambientes agradáveis, éticos, para o desenvolvimento do trabalho.

Quando de minhas pesquisas para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, voltado para a gestão de recursos humanos e troquei idéia com gestores responsáveis pela área de RH, debatendo os entraves na gestão de pessoas e as maneiras de superá-lo.

Os principais influenciadores das lacunas existentes na gestão de pessoas nas empresas são os seguintes:

a) Atitude do presidente, que não dá o valor devido á gestão do capital humano da empresa, influenciando na cultura organizacional e na atitude de seus liderados;

b) Preparo inadequado dos gestores para gerir seu pessoal;

c) Posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de recursos humanos;

d) Ausência de abordagem desse tema, de modo abrangente, nas universidades, como disciplina relevante nos cursos de graduação ou de mestrado em administração de empresas.

Analizamos esses tópicos um a um

5.1 ATITUDE DO PRESIDENTE EM RELAÇÃO AO CAPITAL HUMANO

Por que, em muitas organizações, encontramos diretores financeiros, de operações de vendas, de planejamento, entre outros, e via de regra, deparamos com gerentes ou supervisores de recursos humanos? Por que, nessas empresas, os responsáveis pela área de RH não participam das reuniões estratégicas de negócios? E por que não se reportam ao presidente? Afinal, são eles os responsáveis por coordenar ações para que a organização tenha talentos adequados, no tempo adequado, nas funções adequadas?

A cultura empresarial começa na cúpula. Se o presidente se isola em sua pirâmide de cristal e olha as pessoas de cima, como se elas fossem meros súditos, não ajuda a desenvolver uma cultura empresarial capaz de atrair, reter e desenvolver essas pessoas, a fim de que tenham o perfil e o engajamento necessários para suportar um crescimento sustentável.

Muitos presidentes se concentram nos números de seus resultados, visualizando sua materialização a curto prazo porque deles depende seu bônus. O plano estratégico da empresa pode até apresentar projetos de ação para recursos humanos, mas em geral eles são seguidos parcialmente ou simplesmente não são seguidos. A consequência é a alta rotatividade de pessoal, o que impede a consolidação de equipes de alto desempenho. Os resultados de curto prazo podem até ser obtidos, mas o desempenho de médio e longo prazo fica comprometido.

5.2 PREPARO INADEQUADO DOS GESTORES PARA GERIR SEU PESSOAL

A falta de preparo dos executivos para gerir pessoas a eles subordinados começa nos bancos das universidades, como abordarei mais adiante. Tal despreparo prossegue dentro das empresas, devido a vários fatores, os mais relevantes são:(Greene, Robert, 2000).

- a) Pressões por resultados de curto prazo e perda de foco nas pessoas;
- b) Pressão pela contratação;
- c) Composição das equipes;

- d) Descuido no processo de treinamento e de desenvolvimento de subordinados;
- e) Medo de desenvolver substitutos;
- f) Inabilidade para agir como coach (treinador/desenvolvedor) dos subordinados;
- g) Equívoco na delegação de poder;
- h) Ter como modelo um executivo mal preparado.

a) Pressão por resultados de curto prazo e perda de foco nas pessoas

O aumento da complexidade empresarial, da competitividade e da pressão por resultados de curto prazo faz com que os executivos se concentrem no aspecto quantitativo, como se eles ocorressem por si mesmos, sem intervenção humana. Quantos de nós, principalmente os que trabalhamos em empresas de capital aberto, não passamos por situações nas quais foram feitos belíssimos projetos estratégicos e respectivos planos de ações, inclusive de recursos humanos? Quantos de nós já escutamos os superiores fazendo discursos emocionantes no final do ano, dizendo como os funcionários são importantes e anunciando planos de desenvolvimento de pessoal que nos deixaram com a impressão de que “agora é pra valer”? E quantos de nós, cedendo à pressão por resultados de curto prazo --- “temos de fechar o trimestre” ---, vimos grande parte dessas promessas ser esquecida?

Situações como essa, em vez de criar um clima de união, levam o gestor a pôr a mão na massa e atropelar a equipe, não raramente assumindo suas tarefas. Ele não tem a paciência necessária para educá-la e levá-la a crescer do ponto de vista profissional. Isso ocorre, em particular, quando o dirigente ainda é jovem e não tem maturidade suficiente para se organizar, planejar bem seu trabalho e o de sua equipe, entender que é preciso, sim, entregar resultados, mas em conjunto com a equipe. Esse executivo se concentra nos resultados operacionais de curto prazo e perde a oportunidade de desenvolver uma visão mais abrangente.

b) Pressão pela contratação

Esse mesmo cenário conjuntural pode criar situações nas quais são necessárias contratações “urgentes”, para substituir alguém que sai ou para preencher uma nova posição. Não raro presenciar contratações porque o candidato foi indicado por um amigo ou alguém o conheceu em outras circunstâncias e garantiu que “pode contratar que ele é bom”

Bom para quê? Isso me lembra um professor que tive no Curso de Direito, a quem perguntei, logo que o conheci: “Como vai?” Ele me respondeu: “Comparado com quem?” Os executivos se esquecem de que, em cada situação da vida da empresa, e para cada posição, deve haver um perfil específico do profissional que irá ocupar.

c) Composição das equipes

Hoje em dia a formação das equipes vem se tornando cada vez mais criteriosa. Sabe-se que não basta selecionar pessoas com perfis semelhantes--- ou diferentes, dependendo da situação --- para que se tenha um grupo sinérgico. Como em um time de futebol ou de outro esporte coletivo, há talentos específicos para cada posição. O supervisor da equipe deve ter discernimento para recrutar as pessoas adequadas a cada posto e criar elos entre elas, a fim de obter melhor desempenho individual e coletivo.

Uma equipe pode ser composta por profissionais de diferentes gerações, e eles devem interagir de tal maneira que suas habilidades e competências se complementam. Não raro, porém, observam-se choques de culturas entre essas gerações: “Por que eu, que tenho tanta experiência prática e alguns cabelos brancos, tenho de passar meus conhecimentos para um jovem que acredita ser um grande talento somente por ter cursado uma universidade importante?” Ou: “Por que eu, que sou jovem, talentoso e brilhante, devo ter paciência com a ignorância desse senhor que não entende de tecnologia moderna e ainda faz contas em uma máquina

de calcular?” É função do supervisor dessa equipe fazer com que seus membros entendam que cada um possui um valor intrínseco e que todos serão beneficiados pela troca de experiências.

d) Descuido no processo de treinamento e desenvolvimento desubordinados

O executivo deve estar atento a cada momento da vida de seus subordinados, para identificar suas necessidades de desenvolvimento. É comum ver executivos que negligenciam esse aspecto esperando que seus colaboradores lhe peçam orientação ou que a área de recursos humanos tome a iniciativa de avaliar seu pessoal e de propor ações de treinamento e desenvolvimento. Compete a cada executivo avaliar continuamente seus subordinados e apresentar ações de desenvolvimento. Para isso ele pode e deve contar com o apoio do RH, que lhe dará orientações sobre como agir e que ferramentas aplicar. O coaching, abordado mais adiante, é fundamental nesse processo.

e) Medo de desenvolver substitutos

Sempre acreditei que os executivos visionários devem contar com profissionais mais competentes que eles em suas respectivas funções. Jack Welch, considerava estratégica sua equipe executiva e dizia que, em uma organização com negócios diversificados, o conhecimento que o presidente tem das atividades de suas unidades é bem menor que o do dirigente de uma das unidades da empresa. Welch, se cercava de excelentes profissionais e de verdadeiros especialistas para garantir o sucesso do grupo --- e seu próprio sucesso. (Heller, Robert, 2001).

Apesar desse tipo de exemplo, o que se observa em grande escala é o medo dos líderes de desenvolver novos líderes. Temem que a empresa possa prescindir deles a qualquer momento, promovendo algum possível substituto. Com isso refreiam o crescimento de seus subordinados e, ao agir assim, bloqueando a formação de potenciais substitutos, limitam o próprio crescimento na empresa. São comuns as situações nas quais um profissional tem a oportunidade de ser promovido, ou geograficamente deslocado, e a perde ou a vê adiada porque não

havia uma pessoa que pudesse substituí-lo a curto prazo. Desenvolver os subordinados mais competentes, para que sejam seus futuros substitutos, não é apenas uma obrigação do presidente, mas um modo de mostrar competência e autoconfiança.

f) Inabilidade para agir como coach dos subordinados

O objetivo principal de um processo de *coaching* é prover apoio a profissionais para a melhora de seu desempenho pessoal e profissional. Isso resulta em melhor produtividade, tanto para os profissionais como para a organização em que eles trabalham. Trata-se de um processo também conhecido como one-to-one (um-a-um ou indivíduo - para – indivíduo), uma das ferramentas de desenvolvimento mais poderosas e mais subutilizadas por líderes. (Rogers, Martha, 2000).

A grande maioria dos executivos não sabe estruturar e conduzir processos de *coaching* com seus subordinados. Conversa de corredor, reuniões para tratar de assuntos específicos, almoço para promover a sociabilização ou até mesmo para tratar de negócios ou do próprio indivíduo não são *coaching*. Essa lacuna já aparece na cúpula da empresa: o Presidente não dedica tempo (ou não sabe fazê-lo) para conduzir sessões estruturadas e atuar como coach de seus subordinados diretos. Se o fizesse, provocaria um efeito em cascata da prática, de cima para baixo, na empresa inteira.

g) Equívoco na delegação de poder

A delegação de poder, é feita muitas vezes de maneira equivocada. Delegar a quem não tem habilidades ou competências para assumir essa delegação é pôr em risco a tarefa e o desempenho do subordinado ou sua carreira. Por outro lado, deixar de dar maiores responsabilidades a pessoas que estão e se sentem capacitadas para assumi-las é um caminho para o mau desempenho e, conseqüentemente, para a desmotivação. Ambos os equívocos levam a resultados indesejados, assim como à má formação de pessoal. Além disso, por mais competente que seja um subordinado, delegar sem cobrá-lo nem acompanhá-lo é

abdicar dele, e leva ao risco da formação de desvios no desenvolvimento profissional do indivíduo.

h) Ter como modelo um executivo mal preparado

Ainda como estagiário num dos departamentos do Centro Técnico Aeroespacial, tive um chefe duro e exigente, Carlos, que me tratava como “gente” e que me conduzia pela mão. Anos depois tive novamente a oportunidade de interagir com ele, fazendo parte de sua equipe em uma organização não governamental, e mais uma vez aprendi lições novas e produtivas. Na Booz&Co, havia um vice-presidente com quem trabalhei em vários projetos, Larry, que foi para mim um modelo profissional e pessoal. Lições que nunca esqueci, de dois verdadeiros coaches, com estilos bem diferentes mas com um aspecto comum: valorização das pessoas e respeito por elas.

Tive também, no início de minha vida profissional, alguns chefes com os quais aprendi o que não se deve fazer. E esse é o perigo que ronda muitos jovens em início de carreira. Nosso primeiro chefe é nosso primeiro modelo. Se ele agir como um executivo que não sabe gerir seu pessoal de maneira adequada, com muitos dos desvios já apontados aqui, seus subordinados aprenderão o que não se deve fazer. Com muita sorte terão discernimento para distinguir essas lacunas e corrigi-las no futuro, mas penarão muito até chegar lá.

Se você é um profissional recém-graduado à posição de chefe, pense que aqueles que estão em posição hierarquicamente inferior o terão como modelo. E você decerto vai querer ser lembrado como alguém que ensinou a fazer as coisas da maneira correta, não como aquele com quem a equipe aprendeu o que não deve ser feito.

5.3. – AUSÊNCIA DE ABORDAGEM DESSE TEMA NAS UNIVERSIDADES

Uma análise dos programas acadêmicos de algumas das principais escolas de administração de empresas de São Paulo e dos Estados Unidos mostra que neles se encontram cursos voltados para a gestão de pessoas, assim como

aspectos correlacionados com psicologia e sociologia relevantes para essa atividade. A concentração, porém, dá-se em ciências exatas, como matemática, matemática financeira, estatística, suprimentos, finanças, contabilidade, marketing, vendas, informática e outras correlatas. Há pouco foco em gestão de pessoal.

Conversei com alunos egressos dos últimos anos dessas escolas. Eles dizem que há alguns cursos voltados para a gestão de recursos humanos, mas em nível teórico, sem entrar nos aspectos das responsabilidades dos executivos na gestão de seu pessoal. Outras escolas --- como engenharia, marketing, direito, arquitetura --- pouco abordam o tema. É como se alunos formados nelas nunca fossem se tornar responsáveis pela liderança de equipes.

Praticamente todas as escolas oferecem cursos de pós-graduação ou de educação executiva com foco em recursos humanos. Mas, via de regra, são voltados para profissionais que atuam ou atuarão como dirigentes de RH, porque um executivo funcional de outra área possivelmente não verá valor em dedicar tempo a um programa de pós-graduação para mais bem gerir seus subordinados. Ele valoriza muito mais --- e seguramente seus chefes também --- os cursos de educação executiva em finanças, marketing, estratégia... Quanto à gestão de pessoas, fica relegada a um plano secundário.

Já observei que não há escassez de talentos, mas sim ambientes redutores da capacidade de atração e de desenvolvimento desses talentos e da dinâmica organizacional. Para que existam profissionais com o perfil adequado, motivados, produtivos e fidelizados, é necessário uma cultura organizacional capaz de permear, por toda a organização, a mensagem de que o ativo mais importante é sua gente.

Entramos, entretanto, em círculos viciosos em que os principais elos são a atitude do presidente e a perda da hierarquia das áreas de recursos humanos. O resto é consequência. Como quebrar o círculo? Em primeiro lugar, quando o CEO não mudar de atitude, o dirigente de recursos humanos tem duas alternativas: insistir em modificar o **status quo** de baixo para cima e frustrar-se com o tempo, ou procurar outras oportunidades no mercado de trabalho.

Se o CEO adotar uma atitude mais proativa com respeito à gestão de pessoal, resta à área de RH ser a consciência crítica instalada dentro da organização, com coragem e iniciativa para colocar o assunto na agenda dos executivos.

Por fim, ou em paralelo, ressalte-se a carência dos conteúdos educacionais das universidades, tanto para a formação de futuros responsáveis pela gestão de talentos a eles subordinados como para a formação de profissionais de área de RH.

6. O PAPEL DO CEO E DOS GESTORES

Andrew Carnegie é uma lenda na história do aço. Construiu um império no setor e ficou conhecido como “o rei do aço”. Tinha paixão por sua gente e reconhecia os esforços de seus colaboradores sempre que podia. Em um de seus mais notórios discursos. Disse:

“Retirem de mim minha gente, mas deixem minhas fábricas, e logo ervas daninhas crescerão no piso. Retirem de mim minhas fábricas, mas deixem minha gente, e em breve teremos novas e melhores fábricas.”

Podemos relacionar essa afirmação com a responsabilidade do CEO para com sua gente?

Akio Morita, gênio que fez da Sony um império mundial, deixa claro o papel dos executivos na gestão de seu pessoal quando relata:

“O gerente de origem oriental sabe que sua missão mais importante é desenvolver uma relação saudável com os funcionários, criando dentro da empresa um clima familiar--- todos, empregados e gerentes, estão no mesmo barco.As companhias de maior sucesso no Japão são justamente aquelas que souberam criar uma espécie de destino comumente todos os empregados--- o que os americanos chamam “mão de obra” e “gerência” --- e os acionistas.”

Carnegie e Morita foram empresários e CEOs em lados opostos do planeta e em culturas empresariais e sociais muito diferentes. Mas ambos serviram como modelos no tratamento dispensado a suas equipes. A função do CEO e dos gestores de recursos humanos de uma organização é o tema deste capítulo, que também aborda o papel do conselho de administração, quando existente.

6.1. O papel do CEO

O CEO é o responsável maior pela criação de uma cultura empresarial, seja ele um executivo contratado pelo conselho de uma empresa de capital aberto, seja o diretor geral de uma multinacional, seja o profissional responsável pela gestão dos negócios de uma empresa de cunho familiar, seja dono da empresa ou um de seus descendentes que acumula a função de primeiro executivo. É para ele que todos os colaboradores olham; é o modelo mais importante.

Em muitas empresas esse modelo ainda é o do líder “búfalo”. Numa manada, os búfalos são totalmente leais a seu líder. Fazem tudo que o líder decide e vão aonde o líder determinar. Se o líder cai num precipício, a manada vai atrás.

Em outras empresas, o modelo de liderança é o do ganso: eles voam em V, com diferentes gansos se revezando na liderança. Assim, cada qual fica responsável por levar o bando a parte de seu destino, mudando papéis quando necessário, alternando como líder, como seguidor ou como escoteiro.

O búfalo não olha para trás; ganso tem a chance de olhar seus companheiros quando vai para trás. Numa empresa, o líder búfalo não se importa se um seguidor cai e é atropelado pelos demais, ao passo que o líder ganso se preocupa com todos os seguidores. Muitas empresas tiveram, e ainda têm, sucesso com líderes búfalo, mas cada vez mais esse tipo de liderança é questionado, em favor de uma **liderança ganso**, a dos líderes que acreditam na valorização de suas equipes e põem em prática essa crença.

Se gente move empresas, o CEO é o principal responsável pela gestão de todo o pessoal em sua organização, do vice-presidente ao funcionário de chão de fábrica. No que tange à gestão de pessoal, compete a ele:

a) Difundir uma cultura em que os colaboradores sejam visto como ativo e não como custo. Antes de fazê-lo, porém, é preciso refletir em até que ponto se acredita nisso;

b) Assegurar que a equipe de colaboradores diretos entenda seu papel na gestão dos respectivos recursos humanos, também difundido esse entendimento em toda empresa;

c) Colocar a área de recursos humanos num plano estratégico da gestão da organização e assegurar que seu líder tenha estatura para essa função;

d) Comprometer-se com o desenvolvimento e com a implementação da estratégia de recursos humanos, alinhando-a a estratégia empresarial da empresa;

e) Certificar-se de que a empresa não seja constituída por feudos, mas sim, por “vasos comunicantes”, contribuindo para a formação de espírito de equipe e para a otimização do uso dos recursos humanos;

f) Atuar como coach dos subordinados diretos, estabelecendo um padrão de comportamento educativo;

g) Em decisões sobre pessoal, agir com a cabeça fria e o coração quente;

h) Atuar como guardião da imagem da empresa, interna e externamente;

i) Ser o modelo de executivo que os colaboradores um dia quererão ser.

a) Difundir uma cultura em que os colaboradores sejam vistos como ativo e não como custo.

Os ativos não são somente compostos por equipamentos ou por colegas que, pelo tempo de trabalho na empresa, já são considerados parte do ativo fixo. É importante que as empresas tenham o maquinário mais eficiente do mercado, para que a produtividade seja melhor do que a dos concorrentes. Essa noção deve ser estendida ao pessoal. Os funcionários mais eficientes são aqueles reconhecidos por seu valor produtivo e não pelo custo. (Case, Thomas Amos, 2001).

Gente é um recurso estratégico e não pode ser considerada de outra maneira. A empresa que agrega colaboradores de alto desempenho, e que sabe trabalhar em equipe, tem maiores chances de sucesso. E reunir esses

colaboradores requer que se dê atenção a toda cadeia de gestão de pessoas: atração, seleção, desenvolvimento, motivação, remuneração, promoção e até demissão.

Cabe ao CEO fazer com que a empresa, como um todo, entenda o pessoal como recurso estratégico. Também compete a ele orientar para que se tenha uma cadeia de gestão desenvolvida como uma verdadeira “cadeia de valor”, do mesmo modo como se desenvolve a cadeia de valor para o negócio. Só que a cadeia de valor de gente precede, em importância, todas as outras.

b) Assegurar que a equipe de colaboradores diretos entenda seu papel na gestão dos respectivos recursos humanos, também difundindo esse entendimento em toda a empresa.

O resultado da pesquisa com CEOs e dirigentes de áreas de recursos humanos, abordado no capítulo 3, reflete o despreparo de um grande número de empresas e de seus executivos na gestão de pessoas, indicando principalmente a ausência de programas adequados no desenvolvimento de talentos.

A gestão da cadeia de valor de recursos humanos é tão importante que não pode ficar sob a responsabilidade isolada da área de RH. Deve ser compartilhada pelos gestores de cada área; todos precisam ser demandantes de gente com potencial de alto desempenho, não importa o nível hierárquico na organização. E essa demanda tem de ser continuada, quer se necessite de talentos a curto prazo, quer não. **O inventário de recursos humanos** deve ser constantemente atualizado em relação a competências e habilidades, além de complementado ou substituído de acordo com as necessidades. Gestores são líderes, educadores e coach dos subordinados.

c) Colocar a área de recursos humanos num plano estratégico de gestão da organização e assegurar que seu líder tenha estatura para essa função.

A área de recursos humanos deve se situar num nível estratégico dentro da empresa, com participação no comitê executivo. É responsabilidade do CEO

fazer com que isso aconteça, para evitar que essa área exerça um papel meramente secundário, de apoio operacional, na organização.

O CEO também deve assegurar que o líder possua as competências e a maturidade necessárias e que as políticas, as práticas e as ferramentas de RH estejam alinhadas com a estratégia empresarial e com as necessidades de recursos humanos da empresa.

d) Comprometer-se com desenvolvimento e com a implementação da estratégia de recursos humanos, alinhando-a à estratégia empresarial da companhia.

Abordaremos em capítulo seguinte os aspectos relacionados ao plano estratégico de recursos humanos. Por enquanto podemos dizer que, seja ele mais simples, seja mais elaborado, é fundamental que esteja alinhado com a estratégia corporativa. E é responsabilidade do CEO assegurar-se disso, envolver-se no seu desenvolvimento e acompanhar sua implementação, provendo o apoio necessário à área de recursos humanos.

e) Certificar-se de que a empresa não seja constituída por feudos,mas sim por vasos comunicantes, o que contribui para a formação de espírito de equipe e para a otimização do uso dos recursos humanos.

A criação de feudos numa empresa é uma das principais causas de inibição ou mesmo de destruição do espírito de equipe. Feudos não possibilitam o desenvolvimento de sinergias entre diferentes áreas ou mesmo entre unidades dentro de uma mesma área; criam um processo de gestão centralizador e individualista e geram também protecionismo e “panelinhas”. Feudos não possibilitam a otimização do uso dos recursos humanos da organização e contribuem fortemente para a criação de um clima pouco motivador.

Cabe ao CEO certificar-se de que isso não aconteça, começando pelo trabalho em equipe, de maneira colaborativa e transparente, com os subordinados diretos. Isso faz que eles atuem de maneira semelhante em suas respectivas áreas, mostrando que há colaboração e integração com os demais. Desse modo o CEO

estimula os subordinados a atuar de maneira sinérgica com seus colegas diretos e com outras unidades da empresa.

f) Atuar como coach dos subordinados diretos, estabelecendo um padrão de comportamento educativo.

Uma das responsabilidades principais do CEO é atuar como *coach* dos subordinados diretos, estabelecendo, desse modo, um padrão de comportamento que servirá de exemplo na cadeia hierárquica da organização. O sistema de *coach* um-a-um, entretanto, não é utilizado com a frequência e com o conteúdo necessários, e são poucos os executivos que sabem usá-lo de maneira efetiva.

Coaching de subordinados não é realizar com eles reuniões periódicas ou *ad hoc* para o debate de problemas de suas áreas ou da empresa, nem a realização de almoços informais onde se conversa sobre vários assuntos de maneira não estruturada. *Coaching* é um processo que deve ser encarado de maneira formal e estruturada.

g) Em decisões sobre pessoal, agir com a cabeça fria e o coração quente.

O líder sempre deve ter a cabeça fria e o coração quente, principalmente quando se trata de decisões sobre recursos humanos. O que significa isso?

Cabeça fria. Raciocine de forma lógica, livre de paixões. Mantenha os relacionamentos pessoais de lado; por mais que as pessoas envolvidas sejam próximas, pense nelas como você pensaria em qualquer outro colaborador. Tome decisões de maneira racional, com base em fatos ou em observações imparciais.

Coração quente. Lembre de que você está tomando decisões sobre seres humanos, que merecem ser tratados como tal. Pondere bastante. Se a decisão for favorável ao indivíduo (como uma promoção ou uma premiação), talvez haja outros que se julguem igualmente merecedores dessa decisão. Eles precisam ser comunicados de maneira adequada e com transparência, a fim de que permaneçam motivados na equipe. Se a decisão for desfavorável (como a negativa de uma bolsa de estudos ou mesmo uma demissão) faça a comunicação de tal modo que a pessoa e seus colegas entendam o que foi decidido.

h) **Atuar como guardião da imagem da empresa, interna e externamente.**

As empresas que conseguem construir uma boa imagem, interna e externa, têm maior capacidade de atração e de retenção de recursos humanos. Por isso, é dever do CEO assegurar que essa boa imagem seja preservada e promovida entre todos aqueles direta ou indiretamente relacionados com ela.

Não basta que o CEO seja um excelente líder e um gestor competente, pois uma de suas principais responsabilidades é zelar pela adoção de boas práticas de governança corporativa. Para isso ele deve ter um conhecimento holístico e defender a prática, em toda a organização, dos pilares de governança, como mostraremos a seguir.

Transparência --- de todos os atos da administração; **Equidade** --- com todos os stakeholders; **Prestação de contas** ---Para o conselho e para os stakeholders; **Responsabilidade corporativa** ---Com a sociedade e com o meio ambiente.

Uma vez adotados esses princípios, o CEO deve observar outros aspectos relevantes para a boa imagem da empresa.

Imagem interna: dependerá fundamentalmente da criação de um clima motivador de trabalho, o que tem como base uma política adequada de gestão de recursos humanos, uma estratégia empresarial que promova desafios profissionais excitantes e exequíveis, um processo de comunicação fluido na vertical e na horizontal, acessibilidade aos executivos por parte dos colaboradores e desenvolvimento de um clima competitivo, porém cordial, de trabalho.

Imagem externa: a base da boa imagem externa é a imagem interna, uma vez que os principais promotores da organização no mercado são seus próprios colaboradores. É fundamental que a empresa tenha uma política de relacionamento com o ambiente externo, principalmente com a imprensa, que conte com assessoria especializada de relações públicas ou não. O CEO deve zelar para que as mensagens transmitidas à comunidade por qualquer pessoa da empresa sejam compatíveis. Para isso é recomendáveis regras bem estabelecidas, tanto perante a

imprensa como perante outros tipos de público. Recomenda-se também a existência de procedimentos claros e bem conhecidos internamente sobre ações a adotar no caso de situações emergenciais que envolvam a reputação da empresa ou seus produtos e serviços.

i) Ser modelo de executivo que os colaboradores um dia quererão ser.

Segundo os mestres de Harvard Business School (Welch, Jach,2002) nove fatores conjugados fazem um grande líder, os quais são: Integridade, Criatividade,Visão,Julgamento,Comunicação,Conhecimento,Honestidade, Gratidão e Transparência.

A mensagem, aqui é muito simples e objetiva: CEO, sejaum modelo de profissional para toda organização. Seja um líder educador.

6.2. O papel dos Gestores

Defino como gestor todo profissional que tenha umou mais subordinados e cujo título pode ser dos mais variados: vice-presidente, diretor, gerente, supervisor, coordenador, chefe...

Sua principal responsabilidade é desempenhar as funções atribuídas a sua área e alcançar os objetivos estratégicos e operacionais para ela estabelecidos. Como realizar isso? Com gente! Mas quantos gestores se dão realmente conta dessa realidade e conseguem desempenhar com eficácia seu importante papel na formação de equipes e no desenvolvimento de pessoas? Da mesma maneira como o CEO deve ser um modelo de profissional para toda a organização, os gestores exercem o papel de modelo para sua equipe. (Dutra, Joel Souza, 2001).

Vimos no capítulo 3 que vários fatores influenciam o desempenho dos executivos na gestão de seu pessoal. Esses fatores podem formar um círculo vicioso como: Ter tido um mau exemplo; Perda de foco nas pessoas; Pressão por resultados de curto prazo; Medo de desenvolver substitutos; Equívoco na delegação de poder;

Inabilidade para agir; Descuido no desenvolvimento do pessoal; Pressão na contratação e Composição de equipes.

O que um executivo deve fazer para romper esse círculo vicioso e ser, de fato, o verdadeiro responsável pela gestão de seu pessoal? Algumas atitudes e ações, como as descritas a seguir, serão um passo importante nesse sentido.

Algumas recomendações feitas para o CEO aplicam-se igualmente aos gestores: adotar uma cultura na qual os colaboradores sejam vistos como ativo e não como custo; atuar como coach dos subordinados diretos e ser um líder educador; atuar como guardião da imagem interna e externa da empresa; em decisões sobre pessoal, agir com a cabeça fria e o coração quente; e ser um modelo de executivo para seus subordinados, o que para tal o gestor precisa incorporar os seguintes aspectos:

a) Conscientizar-se de que o executivo é o principal responsável para gestão de sua equipe, da definição de necessidades à demissão.

b) Entender o processo de gestão de pessoal e conhecer o plano estratégico de recursos humanos da empresa (se existente).

c) Conhecer muito bem as competências e as habilidades de seu pessoal, suas limitações e potencialidades.

d) Adotar boas práticas gerenciais de delegações de responsabilidades, de trabalho em equipe, de conduções de reuniões, de soluções de conflitos, entre outras.

e) Agir com imparcialidade em situações de julgamento e de avaliação de seu pessoal.

f) Desenvolver um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, ao qual os subordinados sintam satisfação de pertencer; criar espírito de equipe, mesmo em clima de competitividade interna.

g) Formar sucessores.

h) Ser humilde para reconhecer as próprias deficiências e procurar ajuda na área de recursos humanos e com os superiores .

i) Ser um modelo de executivo para os subordinados.

7. O PAPEL DO RH

As atribuições da área de RH têm evoluído nas últimas décadas e incluem de procedimentos básicos e burocráticos, como administrar processos de admissão, controle de registros e emissão de folha de pagamento até um papel mais moderno, o de gestão estratégica do capital humano da empresa. A denominação também evoluiu: relações industriais, gestão de gente, área de recursos humanos, gestão de pessoas, área de pessoal, gestão de capital humano. Eu a denominarei aqui de área de RH, ou simplesmente RH.

O que é, hoje, uma área de RH? É sem dúvida aquilo que o CEO quer que seja! E não adianta inventar. Se o CEO quiser que ela seja uma área estratégica, ela será; caso contrário terá papéis menos relevantes na vida da organização. O RH precisa contar com o apoio da alta direção. Talentos são recursos estratégicos, e por isso a área de recursos humanos deve ser estratégica, ser parceira dos executivos na tarefa do desenvolvimento de pessoas.

Abordarei aqui alguns temas relevantes para entender o papel que a área de RH, e seu líder, devem ter dentro da organização. Não tenho a pretensão de cobrir tudo, mas direi, que os aspectos mais importantes são:

- a) Função básica da área de RH;
- b) Posicionamento na hierarquia da empresa;
- c) Atuação como parceiros de negócios;
- d) Habilidades e competências;
- e) Origem dos gestores das áreas de RH;
- f) Oportunidades de carreira;
- g) Recompensas;
- h) Resistência e paradigmas do RH;
- i) Posicionamento inadequado dos gestores das áreas de RH.

7.1. Função Básica da Área de RH.

“Se o RH não abre seu caminho para incorporar-se ao coração do planejamento estratégico nas organizações, ele fatalmente estará num beco sem saída de funções técnicas e transacionais.” (Helen Drinan, ex-presidente da Society for Human Resources Management.

Da parte estratégica à operação, é função mais que básica da área de RH prover todo o apoio à cúpula da empresa e aos responsáveis pelas diversas áreas funcionais. Desse modo cada um saberá qual seu real papel na gestão de gente dentro da organização, fará com que ela tenha os talentos adequados no horizonte de tempo necessário e agirá para que esses talentos se desenvolvam, criando raízes fortes e sadias dentro do ambiente de trabalho. Como parte de seu papel, compete à área de RH desenvolver ferramentas de apoio para cada etapa do processo da gestão do capital humano da empresa e colocá-las à disposição dos executivos, para que eles possam complementar as atribuições de verdadeiros gestores de seu pessoal.

O mundo dos negócios muda rapidamente. Novos ambientes competitivos requerem talentos com competências e habilidades adicionais àquelas que até agora as empresas vinham buscando. Gente com qualidades técnicas específicas porém flexíveis; pessoas com maior nível de autonomia, dispostas a assumir responsabilidade crescentes; com maior entendimento holístico do negócio, independentemente de sua função dentro da empresa; com grande resistência a pressões e mais dispostas a vestir a camisa da equipe.

Se a função de RH for gerida da maneira tradicional, dificilmente conseguirá dar apoio para que a empresa tenha os recursos humanos de que necessita. A cadeia de valor de recursos humanos na organização, da identificação de necessidades até a demissão, deve ser gerida de maneira diferenciada. Os CEOs e as áreas de RH que entenderem essa necessidade e conseguirem prover o apoio exigido pelas novas realidades de mercado serão, conseqüentemente, aliados estratégicos e não meros provedores de apoio burocrático.

Em resumo, uma área moderna de recursos humanos deve pensar e atuar de modo holístico, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspectos estratégicos da gestão de gente. E não pode a ela serem “empurradas” funções que não se sabe onde colocar na organização, ou que outras áreas não querem assumir, como serviços gerais, segurança e outros.

7.2. Posicionamento na Hierarquia da Empresa.

Jack Welch relata que, durante um seminário realizado na cidade do México, perguntou aos 5 mil participantes: “Quantos de vocês trabalham em empresas onde o CEO proporciona ao RH um assento na mesa igual ao do diretor financeiro”

Depois de longo silêncio, 50 deles (1% dos participantes!) levantaram a mão. Coincidentemente, essa situação acontece no México e no Brasil.

Por que os mexicanos, como relata Jack Welch, e não somente eles, não levam os executivos responsáveis pelas áreas de RH para a mesa do comitê executivo de suas empresas? Porque o CEO não as considera estratégicas! Ou até entende que gente é recurso estratégico, mas não faz com que isso se reflita na importância dada à área de recursos humanos.

Um amigo, consultor em seleção de executivos, visitou um potencial cliente que lhe solicitou apoio no recrutamento de um gerente de recursos humanos. Indagado sobre a estrutura da empresa, o CEO lhe apresentou um organograma em que havia diretores de administração e finanças, produção, vendas, logística e uma gerência de recursos humanos subordinada a um dos diretores. Questionado, o CEO disse que não tinha tempo para cuidar pessoalmente de assuntos de pessoal. Meu colega disse que se recusaria a aceitar o projeto se a área não fosse reconhecida como estratégica e se reportasse diretamente ao CEO, se não fizesse parte do comitê executivo da empresa. Alguém deve ter conduzido o processo e, o pior, algum profissional deve ter aceitado a posição.

O CEO tem de entender que a área de recursos humanos deve estar no mesmo nível hierárquico das demais áreas funcionais da empresa, subordinada diretamente a ele, fazer parte do comitê executivo e participar ativamente das atividades de planejamento estratégico. Deve certificar-se também de que a área de RH desenvolve ferramentas e práticas de apoio necessárias para a condução de programas de recursos humanos da empresa.

Deve o CEO assegurar também que o profissional designado como líder dessa área possua a vivência, as competências e, principalmente, a maturidade e a estatura necessárias para posicionar-se e debater de igual para igual com seus colegas do comitê executivo, exercendo plenamente seu papel estratégico dentro da empresa.

O RH deve ter a capacidade de pensar e de agir estrategicamente, ao mesmo tempo que precisa continuar a prover os serviços administrativos de suporte comumente demandados às áreas de RH.

7.3. Atuação como Parceiro de Negócios.

Gestores de RH devem dedicar tempo para entender a natureza, as características e as necessidades da empresa, assim como devem visitar as demais áreas funcionais, conversar com seus colegas e aprender diretamente com eles sobre suas operações e suas necessidades. (Bueno, Wilson da Costa, 2003).

Os gestores de áreas de RH não podem ser vistos como meros prestadores de serviços; eles precisam ser vistos e respeitados como parceiros de negócios de seus colegas. Num mundo empresarial em efervescência, será cada vez mais comum o fato de os gestores solicitarem o apoio do RH na alavancagem dos negócios. Aprender, portanto, a linguagem da organização, entender seu mercado, saber avaliar os fatores de sucesso serão aspectos relevantes para que o RH conquiste seu lugar como parceiro de negócios e sente-se à mesa de decisões estratégicas da empresa. Somente assim a área de recursos humanos poderá aportar valor significativo a suas funções e sair da sombra para um lugar ao sol.

O RH deve olhar para fora da organização --- para o meio ambiente, para os clientes, para os fornecedores --- a fim de entender como as competências da empresa podem se diferenciar no mercado. Ao mesmo tempo, precisa olhar para dentro, a fim de identificar necessidades internas --- de gente e de práticas de gestão de gente --- e usar esse conhecimento mais bem melhor desenvolver a estratégia e as políticas de recursos humanos de que a empresa necessita.

Os profissionais de recursos humanos devem pôr a cabeça para fora da empresa com frequência, participar de organizações externas de RH e de entidades setoriais que lhes permitam manter-se atualizados sobre a evolução do ambiente de negócios.

7.4. – Origem dos Gestores das Áreas de RH.

O profissional de recursos humanos precisa ter a vivência necessária para poder assistir seus colegas na antecipação de demandas por perfis específicos de profissionais que façam a diferença da empresa no mercado. Também devem ter conhecimento das ferramentas necessárias para garantir um processo eficaz de gestão da cadeia de valor de recursos humanos.

Esse profissional, além de ter o conhecimento da disciplina de RH, precisa ter competência para participar do desenvolvimento de soluções a complexos temas estratégicos. Ao colocar um profissional júnior e inexperiente nessa função, o CEO estará “dando um tiro em seu próprio pé”.

Para empresas que não possuem esse profissional, uma alternativa é levar, para o RH, profissionais com experiência operacional e de negócios que estejam em outras áreas da empresa, provendo-lhes treinamento adequado ao entendimento da gestão da área de recursos humanos. Muitas empresas estão descobrindo que o talento de que necessitam existe dentro da organização, mas fora do RH. Seu conhecimento sobre os negócios, a capacidade analítica e a experiência na gestão de pessoal operacional são qualidades relevantes, desde que o indivíduo possua capacidade de adaptação a essa nova função, além das competências básicas para gerir uma área de apoio voltada para pessoas.

O pessoal do RH não pode ter somente formação em psicologia ou em ciências humanas. Precisa ter formação diversificada e vir também das áreas de negócios. Os responsáveis pelos recursos humanos devem agir como verdadeiros líderes, e para tal necessitam da estatura e da credibilidade que somente a maturidade, a senioridade e a experiência lhes podem conferir. Jovens inexperientes, aos quais uma função tão relevante confere uma atitude muitas vezes prepotente, não devem ocupar essa posição.

Onde buscar os líderes de RH? Para tal vamos buscá-los em três diferentes setores, os quais são: Dentro da empresa, mas fora da área de RH. Profissionais que conhecem os negócios e possuem competências estratégicas e analíticas são os mais indicados. Eles devem ter a capacidade de rapidamente conhecer os fundamentos da gestão de RH; Dentro da empresa, na própria área de RH. Profissionais com perfil que permita a capacitação para a função por meio de um treinamento formal ou preferencialmente um processo de *coaching* são os mais adequados. E finalmente no mercado. Esses profissionais devem ser procurados no mercado quando, dentro da empresa, não se identificam candidatos com o perfil adequado para a posição. Eles devem ter a capacidade de entender rapidamente os negócios e possuir a experiência de um gestor de RH como definido aqui, ou potencial para aprender depressa.

7.5 Posicionamento Inadequado dos Gestores das áreas de RH.

Mais do que a reflexão da expectativa vivida, exprimo aqui minha reprovação à atitude inadequada que tive a oportunidade de observar em alguns líderes de RH. Esses profissionais se travestiam de “reizinhos”, manipulando indivíduos e suas carreiras de maneira furtiva e sem que os executivos tomassem conhecimento dessa ação nefasta (provavelmente porque não entendam seu papel como verdadeiros gestores de pessoal e porque não mantinham diálogo produtivo com seus subordinados). Vi gestores de RH assumirem posição de poder de modo negativo, incitando intrigas internamente e tornando-se com frequência a causa de elevado *turnover* de talentos.

Esse tipo de profissional se pavoneia num papel de iminência parda, sem conhecimento do CEO (ou até com seu conhecimento consensual), fazendo e desfazendo carreiras dentro da organização. Adora ser bajulado e demonstrar um poder que transcende suas responsabilidades e sua fidelidade para com a empresa.

Os executivos podem, inadvertidamente, alimentar essa atitude quando não entendem seu papel como gestor de pessoas, entregando à área de RH o papel de confessor ou de orientador profissional e de carreira de sua gente, contrariando tudo que abordamos no capítulo sobre o papel do CEO e dos gestores.

Por outro lado, gestores de RH não podem se considerar especialistas em tudo que concerne ao desenvolvimento organizacional, dizendo a seus colegas de outras áreas o que devem ou não devem fazer. Isso não é trabalhar como um aliado de negócios. Uma falha comum, que resulta nessa distorção, é a delegação à área de RH da tarefa de analisar de maneira contínua a estrutura organizacional da empresa e de desenvolver recomendações para sua reestruturação ou para sua racionalização. Raros profissionais conseguem fazer isso de modo não comprometido com a posição de colegas na organização. E o pior é que são analistas com muito pouca experiência, senão trainees, que conduzem esses estudos.

No outro extremo, os gestores de RH comportam-se de maneira estritamente burocrática, acreditam que seu papel é organizar ações de socialização e monitorar minuciosamente a observância das regras e dos regulamentos de administração de pessoal.

Em resumo, RH é aquilo que o presidente da empresa quer que seja. Se o CEO não considerar estratégica a área de recursos humanos, se não a supervisionar diretamente, o desenvolvimento de um plano consistente de RH fica comprometido. CEOs necessitam elevar a gestão de RH ao mesmo nível de profissionalismo, competência e integridade das demais.

A área de recursos humanos não pode desempenhar o papel de um simples provedor de serviços à organização e aos gestores. Ela deve assumir

atitudes proativas, seja no planejamento, seja na execução da estratégia de recursos humanos, como a busca de ferramentas mais eficazes de gestão de pessoal e na sua interação com os gestores. Ela deve se preocupar em identificar, contratar desenvolver e manter o pessoal da organização, assim como apoiar os gestores na busca dos melhores profissionais dentro e fora da empresa.

O RH não pode assumir superpoderes, prejudiciais à organização. O CEO deve monitorar esse tipo de comportamento. E, caso os gestores o observem, devem levar o fato ao conhecimento superior. Tentar conversar com o líder da área de RH será perda de tempo.

Se a área de RH não for diretamente subordinada ao CEO e se o líder dessa área não tiver um perfil de gestor estratégico, é hora de repensá-la. Caso o CEO admita que a área é estratégica e que seu líder não responde à altura, precisa substituí-lo. Isso não significa demiti-lo. É possível reciclá-lo na empresa.

Se o gestor de RH perceber que o CEO não dá o devido valor à área, e como não pode substituir o CEO, o melhor é procurar outra empresa para trabalhar;

“Uma vez que as pessoas são o fator mais relevante para o negócio, o que poderia ser mais importante?” (Jack Welch).

8. TRATANDO GENTE COMO GENTE

Existem inúmeros estudos, artigos, livros, prêmios cujo tema é a motivação das pessoas no local de trabalho, fator preponderante para a sua retenção. No fundo, o que temos de fazer é tratar gente como gente. Nós, da geração baby boomers, aprendemos isso com nossos pais e ensinamos a nossos filhos. Não recebi nenhum treinamento nos bancos universitários ou por parte de empresas em que trabalhei. Se acertei desde o início no tratamento de pessoas foi devido à formação que recebi de meus pais, à convivência com uma família carinhosa, à vivência que tive com mestres que se preocupavam com seus alunos, com amigos e com pessoas atenciosas com quem convivi, com estudos de casos de

sucesso empresarial e com ensinamentos que recebi do professor de Direito Empresarial no começo de minha carreira. (Peters, Laurence, 2003).

Vemos fórmulas variadas de motivação de pessoas que muitas vezes valorizam um conjunto de procedimentos adotado pela empresa para estimular os clientes internos. Investir em cursos para funcionários, ter um espaço para descanso e entretenimento na empresa, proporcionar benefícios extras como jantares de confraternização, contratar personal trainer para aulas de ginástica no trabalho, e outros, são válidos e ajudam no processo de desenvolvimento de uma clima organizacional favorável a altos graus de motivação. Porém, nunca irão funcionar se a cultura de tratar gente como gente não estiver impregnada na organização.

Essa cultura, quando existe, reflete-se em políticas e práticas de relações entre empresa e colaboradores, chefes e subordinados, baseados em respeito e confiança mútuos. Quando esse princípio existe, torna-se fácil a sintonia e a sinergia geral na consecução das estratégias e objetivos empresariais. Parte fundamental dessa cultura é colocar em funções executivas, ou de liderança de grupos de trabalho, líderes que sabem lidar com pessoas e que gostam de fazê-lo.

A empresa pode contratar profissionais ou assessorias voltados para estudos de psicologia, neurociência e outros tantos campos correlacionados para entender seus funcionários e desenvolver programas de motivação. Com frequência as organizações se dedicam a conhecer competências e habilidades do empregado a fim de alocá-lo numa função que requer alguém com seu perfil. Em seguida os designam para essa função, sem levar em conta se eles se interessam por ela. Esquecem-se de que as pessoas se sentem realizadas quando estão desenvolvendo atividades que lhes interessam, que lhes apaixonam. (Zanetti, José Carlos, 2002).

Não se desenvolve nem se implementa um programa de motivação. Ela é o corolário de um conjunto de fatores que começam nos valores e na cultura empresarial orientada para a valorização das pessoas. Tem início com os donos, com o CEO, e se multiplica por todos os colaboradores. Tudo de que falamos até

agora são fatores que levam à formação de climas organizacionais altamente positivos e motivadores do engajamento e da dedicação dos colaboradores.

8.1. O Papel do Gestor e do RH.

Assim como não passei por treinamentos profissionais orientados a entender a psicologia das pessoas ou suas características comportamentais e emocionais, a esmagadora maioria dos gerentes também não teve esse treinamento. Portanto, o que fazemos como gestores é intuitivo ou é porque aprendemos alguma coisa em leituras de livros e artigos ou observando o que fazem outros líderes --- nossos chefes ou outros.

Já cobrimos nos capítulos 6 e 7 o papel dos gestores e do RH. Em síntese, sua responsabilidade para com a criação e a manutenção de climas motivadores está refletida nesses capítulos. Trago aqui algumas observações complementares.

O principal desafio de um gestor é saber fazer com que cada subordinado utilize da maneira mais produtiva possível suas competências e habilidades. Ele tem de saber fazer com que as pessoas se envolvam e se comprometam com o que fazem, com entusiasmo. Tem de criar um clima onde haja um sentimento de companheirismo entre os membros da equipe, onde cada um sabe o que tem de produzir individualmente e onde tem de colaborar com o grupo.

Isso é possível quando o gestor desenvolve um ambiente de confiança mútua entre ele e seus subordinados e entre eles próprios. Para isso a comunicação deve ser aberta e o tratamento deve ser igualitário, sem favoritismos ou paternalismos. Deve prover realimentação continuada a cada um dos membros de sua equipe, informando se estão no caminho certo ou se necessitam de correção de rumo. Deve dar-lhes autonomia de trabalho, confiando em seu desempenho, delegando e supervisionando. Deve circular por sua área, contatando as pessoas em seus postos de trabalho, e não as convocando à sua sala. Se um plano de ação for desenvolvido, assegure-se de que ele será cumprido; é muito desestimulante para um colaborador iniciar uma tarefa que não termina.

É também responsabilidade do gestor buscar formas para ir ao encontro dos anseios de seus colaboradores.

Um líder nunca está cansado; pode estar intimamente exaurido, mas sua equipe não deve se aperceber disso, tampouco ele deve mencionar seu estado físico ou emocional para ela. Tem de manter bom humor, mesmo em situações adversas. Mostrar preocupação é válido, mesmo porque você não quer receber a pecha de cuca-fria, mas transmitir ansiedade, nunca; se você o fizer, irá contaminar o ambiente de trabalho, com reflexos diretos na motivação de seu pessoal.

Quanto ao RH, deve cumprir seu papel de apoio aos gestores. Pode, e deve, desenvolver sugestões que levem a melhorar o clima organizacional, assim como alertar seus superiores sobre aspectos que estejam levando esse clima a se deteriorar, juntamente com recomendações sobre o que fazer para recuperá-lo. Além da realização de pesquisas de clima periódicas, deve manter suas antenas ligadas para identificar situações que possam comprometer o clima organizacional e acionar os meios adequados para equacioná-las e solucioná-las, juntamente com os respectivos gestores.

8.2. Ambiente e Ferramentas de Trabalho.

Pode parecer bobagem, mas prover a equipe de ferramentas básicas de trabalho faz parte da criação de um clima organizacional favorável e de desenvolvimento da vontade de fazer coisas. Numa organização à qual prestei assessoria, havia um sentimento forte de aderência das pessoas pela instituição, mas elas se sentiam desvalorizadas porque não possuíam instrumentos básicos de trabalho (como grampeadores, por exemplo!) e o mínimo conforto no seu microambiente.

Podemos não ter muito espaço disponível, mas qualquer que seja ele no ambiente de trabalho, deve ser claro, com luminosidade e temperatura adequadas, continuamente limpo e organizado. Promova por exemplo, duas vezes por ano, o dia da limpeza, no qual todos vêm muito informalmente vestidos e passam o dia limpando mesas, gavetas, armários. Quantas coisa é guardada sem necessidade!

8.3. Lidar com Situações Específicas como Crises e Fusões.

O que fazer numa situação de crise, como a vivida em 2008. A primeira reação de grande parte de empresários e executivos é pisar no freio e cortar gorduras onde quer que elas se encontrem. O perigo reside em cortar não somente a gordura mas também a carne à qual ela pode estar agregando valor. Você já fez churrasco de picanha tirando a gordura antes de assá-la? Se já fez, imagino a cara dos convidados!

A história mostra vários exemplos de ações intempestivas de cortes de gastos, como quando se reduzem os benefícios em empresas que dependem intensamente de mão de obra, na crença de que isso será uma solução para o problema. Assumir uma postura de austeridade é decisão sábia, e não somente em situações de crise econômica, mas abusar disso, sem critérios, é uma ação de risco.

No que diz respeito aos recursos humanos da empresa, cuidar deles significa criar e manter um clima motivacional nestes tempos de incerteza. Adotar atitudes como “cortar 10% do quadro” sem uma análise mais criteriosa é uma ameaça ao bom-senso e resultará inevitavelmente na redução de pessoal onde isso não pode ocorrer. Adote atitudes que levem, ao mesmo tempo, ao cumprimento das necessidades de redução de custos e a um clima de trabalho positivo nessas circunstâncias:

- * mantenha comunicação aberta e transparente com sua equipe. Mostre a ela que as metas de longo prazo ainda são válidas e que talvez precisem de alguns ajustes a curto e médio prazo para ser retomadas no momento oportuno. Alinhe o conteúdo da informação entre todos os gestores da empresa, para que falem a mesma linguagem com suas equipes;

- * informe sobre as origens da crise, sua evolução, seu impacto na economia de forma geral e no segmento da empresa em particular;

- * mantenha as portas abertas para dialogar com seus colaboradores e dirimir suas dúvidas;

* se as condições de mercado assim exigirem, tenha um plano B elaborado e torne-o conhecido pela empresa; ou melhor, elabore-o com a ajuda de seus colaboradores;

* envolva as pessoas na busca de soluções. Comprometa-as;

* não tenha receio de informar que pode haver demissões. Se esse for o caso, faça-as de maneira criteriosa e não simplesmente um corte linear de x% na folha de pagamento. Delegue às áreas o estudo de cortes e analise-os com cuidado. Não é o RH que deve recomendar os cortes, e sim cada gestor, no que se refere a seus subordinados. Algumas áreas podem necessitar de reforço e não cortes de pessoal; faça rearranjos internos. Traga sindicatos para o seu lado, mantenha um canal aberto e procure obter o apoio deles;

* trate as pessoas com humanidade e dignidade, converse com elas e explique o porquê das demissões. Ofereça todo o apoio que a empresa puder dar aos que estão sendo demitidos, do moral ao pecuniário. Auxilie-os tanto quanto possível numa recolocação;

* cuide bem dos que ficaram, pois eles terão suas cargas de trabalho incrementadas. Faça disso um motivador, uma vez que as pessoas de melhor desempenho se sentem desafiadas quando lhes é dada maior carga de responsabilidade. Dê-lhes também a respectiva autoridade;

* averigüe necessidades imediatas de treinamentos específicos e implemente-os. Não corte programas de treinamento em andamento simplesmente para eliminar despesas;

* não corte benefícios, a menos que eles já estejam muito acima do que é oferecido pelo mercado. Mas faça-o de maneira seletiva;

* mantenha um inventário das lideranças formais e informais dentro da empresa e aproxime-se delas. Cultive e capitalize sobre suas forças e obtenha sua confiança;

* evite dizer que não mais ocorrerão demissões; não se sabe o que ainda poderá acontecer. Se isso ocorrer, a direção da empresa perderá credibilidade

perante o pessoal e a insegurança voltará a reinar, com reflexos na motivação e na produtividade;

* no caso de uma fusão entre empresas, algumas pessoas não sobreviverão. Elabore um plano de fusão que possa ser implementado o mais rápido possível. Faça uma análise dos recursos humanos disponíveis em ambas as companhias e mantenha aqueles que mais bem preenchem as necessidades da nova organização, sem protecionismo. Defina e comunique o que vai acontecer com aqueles que não permanecerão na nova empresa; dê apoio aos que serão demitidos.

8.4. Gestão de Conflitos.

Dois jovens e promissores profissionais de sua equipe discutem acaloradamente e quase partem para agressão física dentro do ambiente de trabalho. O motivo: ciúme de uma colega de trabalho, ex-namorada de um e agora namorada do outro. O que você faz? a) demite sumariamente os três; b) demite os dois rapazes; c) demita a garota; d) nenhuma das anteriores.

O que eu fiz foi chamar os três, inicialmente em conversas individuais e depois numa conversa conjunta, orientando-os sobre o comportamento que um profissional deve ter dentro da empresa, e que problemas pessoais se resolvem fora do ambiente de trabalho. Atuei como coach para os três e os mantive na empresa. Agiram de maneira inadequada, mais eram jovens com boa formação pessoal, bem-educados, dedicados ao trabalho, e que num dado momento tiveram reações emocionais exacerbadas num ambiente inapropriado para isso. Após esse acontecimento, eles se tornaram mais dedicados e produtivos. Pouco tempo depois reataram as relações e reintegraram-se normalmente ao ambiente de trabalho.

Gestão de situações de conflito é outro tema não incluído nos currículos escolares ou em programas de treinamento. Os gestores deparam com essas situações muitas vezes, e o modo como as administram pode influenciar positiva ou negativamente o ambiente de trabalho e a motivação da equipe. (Coleman, Daniel, 1996).

O que muitos fazem é fingir que não vêem ou deixar com está, sem tomar nenhuma atitude. Outros tiram conclusões precipitadas, baseadas em observações superficiais ou no relato daqueles que lhes são mais próximos. Quando isso ocorre, o gestor corre o risco de perder o respeito de seus subordinados e a confiança de superiores.

A recomendação seria usar o bom-senso. Mas o que é bom-senso? Pode ser diferentes coisas, na cabeça de diferentes pessoas. Mas algumas regrinhas básicas podem servir de orientação.

Se o conflito envolver diretamente o gestor:

*não assuma posição defensiva, tampouco ofensiva. Se você assumir posições de defesa, ou de ataque, estará mostrando uma falha de personalidade e uma insegurança muito forte. O importante não é ganhar ou perder, e sim achar uma solução que seja mutuamente benéfica;

*se o outro lado for um subordinado, não use sua posição de chefia para impor uma solução. Você poderá ter a sensação de que resolveu o problema, mas para seu subordinado e sua equipe você foi incompetente;

*entenda bem o conflito e o que o originou. Analise causas e conseqüências de maneira criteriosa;

*esteja aberto para ouvir o que os outros têm para lhe dizer. Procure dialogar e compreender o que aconteceu, buscando uma solução conjunto com a outra parte. Caso isso não seja possível, aconselhe-se com seu superior;

*se o equívoco foi seu, reconheça o erro e peça desculpas.

Caso o conflito envolva dois ou mais subordinados seus:

*não tire conclusões precipitadas, tampouco baseadas no depoimento de somente uma das partes;

*ouça todos os envolvidos, procurando entender o que ocasionou o conflito;

*muitas vezes, conflitos no ambiente de trabalho são causados por problemas que o indivíduo tem em sua vida particular. Procure entender o que está acontecendo com ele, mas não assuma seus problemas pessoais;

*não procure culpados. Procure as causas e atue nelas, tentando conciliar as partes e estimulando que elas mesmas encontrem a solução. Evite que uma parte saia com a sensação de que ganhou e a outra com o sentimento de que perdeu;

*uma vez identificadas as causas, mesmo tendo sido encontrada uma solução, conduza reuniões privativas de orientação com cada uma das pessoas envolvidas, atuando como coach e orientando sobre aspectos comportamentais;

*se o conflito causou mal-estar no ambiente de trabalho, procure maneiras de minimizá-lo, restaurando o espírito de equipe;

*caso haja reincidência do problema, gerado pela mesma pessoa, e você não conseguir uma solução por intransigência dela, in extremis não restará alternativa senão desligá-la da equipe;

Esteja atento para os “sinais de fumaça” e evite que o fogo se espalhe. Numa certa empresa, uma funcionária começou a ser alvo de chacotas por parte de um colega, que criou um blog no qual a hostilizava. Ela procurou seu superior e pediu-lhe que intercedesse, e este lhe disse não poder fazer nada. Sem respaldo do chefe, ela procurou um advogado, o caso foi parar na justiça e retornou contra a empresa, pois o blog fora criado nos computadores da organização. Se o supervisor tivesse agido de maneira proativa, a fim de buscar uma solução para o problema, o caso teria sido solucionado sem ruídos e sem extrapolar as fronteiras da empresa.

8.5. Reconhecimento de Empenho (versus Desempenho).

É comum nas empresas haver um processo estruturado de reconhecimento de desempenho. Essa formalidade é importante, pois possibilita que se avaliem os colaboradores de forma periódica e disciplinada, provendo-lhe uma informação relevante sobre seus pontos fortes e necessidades de melhora, base

para um plano de ação de desenvolvimento profissional e pessoal. (Martins, Vera,2005).

Igualmente, ou talvez até mais importante, é o reconhecimento do empenho do colaborador. Esteja atento às tarefas que seus subordinados executam e com que dedicação (ou paixão) eles as executam. Reconheça esse empenho continuamente --- um parabéns, um muito obrigado, um elogio em particular ou em público, uma menção desse fato a superiores, um convite para um almoço e outras atitudes semelhantes funcionam como injeção de ânimo e motivação. Lawrence e Nohria destacam que as pessoas são guiadas por **quatro forças emocionais básicas**, interligadas em nosso cérebro. Isso faz com que a satisfação de cada uma delas afete diretamente nossas emoções e, por conseguinte, nosso comportamento.

Aquisição. Significa a obtenção de bens preciosos que possam satisfazer nossa necessidade de bem-estar, incluindo as intangíveis, como status social. Sentimos prazer quando um desejo é satisfeito, e descontentamento quando não conseguimos satisfazê-lo.

União. Formação de laços com outros indivíduos e grupos, os quais, quando materializados, criam emoções bastante positivas, como amor e carinho; quando não o são, trazem sentimentos negativos, como isolamento e falta de integração à sociedade.

Compreensão. Conhecimento e domínio do mundo ao nosso redor. No trabalho, isso implica entender o ambiente e fazer uma contribuição significativa, motivados por desafios que nos façam crescer e aprender.

Defesa. Proteção contra ameaças externas e promoção da justiça. Indivíduos se sentem motivados em ambientes que promovem a justiça, com pessoas transparentes em suas intenções e objetivos e que lhes permitam expressar suas idéias e opiniões.

Apesar de interligados em nosso cérebro, cada força é independente; elas não podem ser hierarquizadas. Você pode pagar muito bem a um empregado e esperar entusiasmo no trabalho, mas isso não ocorrerá se ele não sentir que há

união, ou que não está contribuindo efetivamente para com a instituição ou com sua equipe. Se essas quatro forças não forem satisfeitas simultaneamente, a empresa pode conseguir pessoas para realizar os trabalhos porque necessitam do dinheiro ou não têm nada mais em vista a curto prazo, mas não se conseguirá o melhor desempenho por parte delas, além do risco de perdê-las quando uma melhor oportunidade lhes for oferecida.

Um caso de sucesso pouco divulgado, pois a empresa é pouco conhecida fora de sua região, é o Grupo Gazin, 13.^a rede de varejo do país, com faturamento acima de R\$ 1 bilhão e com sede em Douradina, PR. Esse grupo prima por ter como “principal foco a valorização e o respeito ao ser humano, pois sabe que ele é seu principal fator de diferenciação e competitividade. Investe, qualifica e acredita no ser humano e em educação como ingredientes fundamentais para um mundo melhor. Utiliza como ferramenta de desenvolvimento a educação continuada, palestras, incentivo à formação universitária e pós-graduação, além da Universidade Corporativa.

Motivação e retenção de pessoas numa organização significam tratar gente como gente. Começa na atitude do CEO e no desenvolvimento de uma cultura pautada por valores éticos e pelo espírito de coletividade que permeiam a organização.

Um funcionário se sente comprometido com a empresa e veste sua camiseta (ou a leva tatuada no corpo) quando possui respeito e admiração por seus líderes, entende para onde a empresa vai (visão, objetivos, estratégia), está alocado em funções que lhe agradam e onde suas competências e conhecimentos podem ser amplamente aplicados, visualiza oportunidades de crescimento e consegue materializá-las, sente-se parte integrante da comunidade em que trabalha, é agradecido por seu empenho, é reconhecido por seu desempenho com incentivos tangíveis e intangíveis, recebe informações de maneira fluida e transparente de seus superiores, tem canais abertos para falar com eles, sente que as práticas de gestão de pessoas são justas. E é tratado como gente!

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe inteligência artificial que substitua o ser humano. Não temos escassez de talentos, e sim ambientes redutores de atratividade e do desenvolvimento de gente. Manter profissionais com o perfil adequado, motivados e fidelizados depende de uma cultura empresarial na qual o ativo mais importante são os colaboradores internos.

A gestão de pessoas não é “lá com o RH”. É uma responsabilidade dos gestores. O RH deve prover as ferramentas e o apoio necessários para que eles desempenhem seu papel.

A cultura de gestão de pessoas começa com o CEO. Se para ele o capital humano for um ativo, assim esse capital será tratado. Pessoas não são como peças de uma máquina. O CEO é o modelo das práticas que os gestores seguirão. Ele deve garantir que as políticas de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia empresarial, para que a empresa tenha os talentos necessários para seu sucesso.

Os gestores devem saber lidar com gente e gostar disso. A eles compete irradiar a cultura de tratar gente como ativo e gerir suas equipes da definição de necessidades à promoção ou à demissão. São responsáveis por atingir os objetivos de suas áreas, e o farão por meio de suas equipes. Para isso terão de formá-las, mantê-las, desenvolvê-las, motivá-las e obter delas um desempenho superior.

A área de RH deve ter um papel estratégico e ser parceira de negócios de seus pares. Ela deve contar com todo o apoio do CEO e ser respeitada pelos demais executivos, e seu líder precisa ter um assento no comitê executivo da empresa. Compete ao RH desenvolver e implementar políticas, práticas e ferramentas de apoio à gestão dos recursos humanos da organização e trabalhar em estreita colaboração com os gestores.

Motivar pessoas é saber lidar com seus lado emocional. A empresa pode ter políticas e procedimentos de gestão de pessoas bem elaborados, mas é a atitude do gestor e a maneira como trata seus subordinados, pares e superiores que

impacta o desenvolvimento do espírito de equipe, a motivação, a lealdade à companhia e o orgulho de fazer parte dela.

Gerir gente é, portanto, saber definir as necessidades de pessoal, atrair, contratar, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho (diferente de desempenho) e saber demitir.

É reconhecer que gente é o propulsor que move e dá vida às empresas.

Ao longo deste trabalho procurei levantar os principais aspectos relativos à gestão dos recursos humanos de uma organização, destacando que essa responsabilidade compete às pessoas que ocupam os cargos de liderança e aos superiores (gestores) nas empresas, com a área de RH provendo orientação e as ferramentas de apoio.

Cada capítulo apresentou um dos aspectos que vivenciamos para compor equipes, motivá-las, possibilitar que realizem seus sonhos profissionais e mantê-las com alto grau de desempenho. O que abordei aqui se aplica a todos os tipos e tamanhos de organização, pois seres humanos têm objetivos, aspirações e motivações em qualquer lugar.

Alguns querem chegar ao topo da pirâmide. Outros podem almejar tornar-se excelentes vendedores, atingir suas metas com eficácia e levar para casa o dinheiro decorrente de suas comissões e bônus, sem ter a responsabilidade de dirigir equipes. Temos de saber distinguir um do outro e capitalizar sobre as competências de cada um.

Espero que minha experiência e de outras pessoas e organizações, refletidas ao longo deste trabalho, possam ser úteis aos executivos que têm ou terão a tarefa de gerir pessoas, aos profissionais de recursos humanos responsáveis por suprir seus colegas com orientações e ferramentas apropriadas, aos estudantes que um dia poderão ser responsáveis pela supervisão de pessoas e aos profissionais da área de RH.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 1985.

Greene, Robert. As 48 leis do poder. Rocco, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

Heller, Robert. Sucesso Profissional – Jack Welch. Publifolha, São Paulo, SP, Brasil, 2001.

Morita, Akio. Made in Japan. Cultura, São Paulo, SP, Brasil, 1998.

Rogers, Martha. O gerente um a um. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

Peters, Laurence. O princípio de Peter. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2003.

Senge, Peter. A quinta disciplina. Editora Best Seller, São Paulo, SP, Brasil, 1990.

Stewart, Thomas. Capital intelectual. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2002.

Zanetti, José Carlos. O psicólogo nas organizações de trabalho. Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil, 2002.

Barbulho, Euclides. Recursos Humanos: tornando sua empresa mais competitiva – Negócio, Trabalho, Ser Humano. São Paulo: Madras Business, 2001.

Bueno, Wilson Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Baueri, Manole, 2003.

Case, Thomas Amos. Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro. São Paulo: Catho, 2001.

Dutra, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

Coleman, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

Martins, Vera. Seja assertivo: como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito: como construir relacionamento saudáveis usando a assertividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Moreira, Bernardo Leite. Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e do desenvolvimento das organizações. São Paulo: STS, 1999.