

## Tendências na Gestão de Pessoas

Ao aceitar escrever este artigo sobre desenvolvimento de pessoas quero, na verdade, propor uma reflexão.

As organizações, em geral, têm investido, ano após ano, expressivo volume de recursos nos mais variados programas de desenvolvimento e o principal foco tem sido as lideranças. Muito desses recursos têm sido alocados no esforço de desenvolver competências, que entendemos, possam alavancar resultados e garantir longevidade aos negócios.

Pois bem, porque os resultados obtidos em diferentes organizações, mesmo com esforços e recursos proporcionalmente similares, são tão dramaticamente diferentes?

Analisando os resultados alcançados e escutando o que me dizem as lideranças, principalmente os gerentes de linha - foco central de nossas investidas, tendo a duvidar, em alguns momentos, da real possibilidade de “mudar” as organizações utilizando o nosso enfoque atual.

Aos nossos gerentes tem sido atribuída uma enorme responsabilidade no sentido de consolidar o que convencionamos chamar de “mudanças”, deles exigindo esforços cada vez maiores em relação a eficiência e eficácia dos processos de trabalho que lhes são diretamente subordinados, a gestão das pessoas, manutenção de um clima adequado e resultados operacionais crescentes. Isso, algumas vezes, em ambientes claramente hostis aos comportamentos propostos.

Estamos “preparando” os líderes para este conjunto de desafios com o nosso empenho em identificar e desenvolver competências, quase sempre, relegando a um plano secundário o mais importante - cuidar da criação e manutenção de um clima organizacional verdadeiramente propício ao exercício das competências definidas e,

ao mesmo tempo, estimulante ao desenvolvimento. Um ambiente que seja “claro” e no qual as grandes ameaças só possam vir de “fora”.

Quantas vezes, após definir, brilhantemente, o modelo de competências, o processo de identificação dos *gaps* e o de desenvolvimento, nos esquecemos de questionar em que real modelo de organização e em que contexto decisório estamos trabalhando.

Entendo que “desenvolver pessoas” é prepará-las para enfrentar com sucesso os desafios e obstáculos que surjam independente da nossa capacidade real de prevêê-los e planejar como superá-los.

É disso que estamos falando sob o rótulo de “estar preparado para a mudança”. Desenvolver esta capacidade requer muito mais do que conhecimentos ou competências específicas, ela exige auto-conhecimento, auto-confiança, motivação e satisfação em assumir riscos. Requer, antes de mais nada, disposição para enfrentar o novo. É, portanto, um processo que acontece de “dentro” para “fora”. É acima de tudo uma decisão do indivíduo, que será estimulada em maior ou menor grau em função do ambiente no qual ele tomará a sua decisão pessoal.

Uma das opiniões de Stephen Covey é: “Geralmente pensamos em mudança e desenvolvimento vindo de fora para dentro. Mesmo que reconheçamos a necessidade da mudança interna, geralmente pensamos nela em termos do aprendizado de novas técnicas, em vez da demonstração de maior integridade em relação a princípios básicos”.

Assim sendo, o que melhor podemos fazer como facilitadores é garantir que as condições do ambiente, dos processos e interações entre as pessoas sejam sempre favoráveis a uma decisão de compromisso. Transparência, ética, firmeza de propósitos, equilíbrio emocional e visão compartilhada de futuro são fundamentais para atrair e reter pessoas.

É utopia esperar que as pessoas assumam riscos de forma consciente, em se percebendo submetidas a um modelo hierárquico rígido ou a um ambiente no qual

transparência e solidariedade sejam meras figuras de linguagem. Como prosperar na busca do engajamento se o modelo pune o erro de quem busca fazer, se perpetua políticas e processos e se permite que decisões relevantes sejam influenciadas pelos jogos de poder.

Como influenciar as pessoas para as vantagens de uma postura flexível no trabalho, de construir um verdadeiro espírito de time, de focar nas pessoas para garantir foco nos resultados, de que o crescer está muito mais no ato de compartilhar conhecimento do que na postura individualista de reter para usar, às vezes em benefício próprio?

Desse questionamento, a constatação de nosso papel mais relevante - facilitadores da realização dos compromissos pessoais. Para exercê-lo, devemos alocar mais tempo, talento e energia para garantir que nossos modelos básicos de decisão, organização e gestão de pessoas consigam estimulá-las, apoiá-las e suportá-las em seus processos individuais de absorção consciente das habilidades que necessitam para enfrentar situações novas e assumir os riscos delas decorrentes.

Devemos manter clara a visão de que as “batalhas” das mudanças e a forma de enfrentá-las ocorrem no campo real das operações da empresa, no exercício de seu modelo de negócio. Realizar isso em níveis de excelência vai, de um lado, medir o preparo para enfrentar desafios e de outro, propiciar crescimento a quem realiza e a quem recebe o produto ou serviço da cadeia de excelência. É preciso muita atenção aos pilares básicos de uma relação saudável para se realizar com excelência.

As atividades da organização se desenvolvem em circunstâncias concretas. Entender e compartilhar esse “real” irá permitir a definição de alvos, metas e modelos com a seriedade e transparência necessárias para atrair as pessoas e incentivá-las a tomarem uma decisão consciente de participação.

Devemos sim, como prestadores de serviços essenciais, abastecer a organização utilizando processos otimizados para atrair, reter, desenvolver, recompensar e substituir pessoas. Entretanto, este nosso papel será mais efetivo se alocarmos mais

tempo, esforço e talento para construir um ambiente realmente favorável ao exercício da ética, da liberdade com responsabilidade e da retidão de princípios.

Tudo o que fizermos deve ter uma componente de crença, de paixão. Nosso foco deve ser o de criar as condições para que todos na organização possam estar “apaixonados” por desafios e pela realização da visão de futuro que claramente compartilhamos.

Se pudermos pautar a nossa vida diária por esta visão, vamos trabalhar com mais eficiência. Vamos trabalhar com mais alegria e vamos estar realmente criando oportunidades de desenvolvimento. Neste contexto sim, será produtivo discutir competências para obter resultados duradouros.

**WILLIAM ZAMPINI** - Diretor Corporativo de Recursos Humanos da RPC - REDE PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO. Este artigo, originalmente publicado no Relatório da PWR de março de 2007, foi revisado pelo autor para ser publicado nesta edição.