

NO PAPEL PRINCIPAL

Desenvolver as pessoas é a garantia da sustentabilidade da empresa e cabe aos gestores a missão de liderar esse processo junto a cada colaborador

Por José Luiz Bichuetti*

Perguntaram a Michelangelo, um dos maiores gênios da arte que o mundo já viu, como havia esculpido Davi, com um realismo anatômico impressionante. Sua resposta foi simples: “Ele já estava dentro do bloco de mármore, eu apenas removi o que não era Davi”. Cabe ao gestor descobrir o Davi que existe dentro de cada pessoa e ajudá-la a sair do bloco. Há indivíduos que possuem qualidades não perceptíveis, não se dão conta delas, ou não têm a oportunidade de demonstrá-las. O gestor tem de ajudar sua gente a identificá-las e a desenvolvê-las. No entanto, as pessoas devem querer aprender; muitas possuem consciência

dessa necessidade e desejam fazê-lo, outras não. Tudo muda; podemos optar por aprender ou não aprender, mas não podemos optar por não mudar. Se você possui, em sua equipe, membros que não querem aprender, troque-os. Quando deixei a direção geral da Sodexo, um de nossos supervisores me visitou com sua esposa e filhos, trouxe-me um presente e disse: “Ao assumir a empresa, você nos disse coisas de que não gostei e quase saí. Hoje, entendo o que você falou e agradeço o que você fez por nós”. Eu havia dito, provocativamente, que todos ali haviam atuado como administradores de restaurantes e que iríamos ensiná-los a serem gerentes de



ASPECTOS RELEVANTES PARA QUE O GESTOR ATUE NA FORMAÇÃO DE SEU PESSOAL

Para que o gestor atue no desenvolvimento de seu pessoal, ele deve: conscientizar-se de que é o verdadeiro responsável pela gestão de sua gente; entender que o RH é seu parceiro de negócios e seu melhor apoio para a estruturação e desenvolvimento de sua equipe; conhecer muito bem as competências e habilidades de seu pessoal; formar sucessores; atuar como coach de seus subordinados diretos e ser um líder educador; ser um modelo de profissional para seus subordinados.

1 CONSCIENTIZAR-SE DE QUE ELE É O VERDADEIRO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE SEU PESSOAL

Um gestor só alcança seus objetivos por meio de pessoas. Muitos entram, porém, em círculos viciosos que os impedem de obter sucesso duradouro. O círculo pode começar quando ele teve um mau líder como modelo, por exemplo, e passar pela pressão por resultados de curto prazo e perda de foco nas pessoas, com o consequente descuido pelo seu desenvolvimento. O ponto de ruptura reside na conscientização de que ele é o responsável por sua equipe, começando por sua participação em todo o processo de seleção – definição de perfil, entrevistas, avaliações de candidatos e aprovação de contratação. E começa aí seu conhecimento aprofundado sobre sua gente.

2 ENTENDER QUE O RH É SEU PARCEIRO DE NEGÓCIOS E SEU MELHOR APOIO PARA A ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SUA EQUIPE

O RH tem de ser estratégico, sentar-se à mesa de decisões, ser

parceiro de negócios e prover as ferramentas e o apoio necessários para que o executivo possa desempenhar da maneira mais eficaz possível seu papel perante seus subordinados, além de ser liderado por um profissional com a experiência e a estatura necessárias para ser respeitado por seus pares. O gestor deve buscar uma interação continuada com a área de RH, aplicando suas políticas e sugerindo adequações nelas quando julgado pertinente. Mas não empurrar sua responsabilidade para o RH.

3 CONHECER MUITO BEM AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE SEU PESSOAL

Um gestor somente forma uma equipe vencedora quando conhece as competências e habilidades de cada subordinado direto e, de forma geral, de suas equipes. Quando assume uma área, deve ele estudar avaliações que já existam sobre sua equipe. Caso não existam, ele deve fazer uma análise de seu pessoal, comparativamente às necessidades da área, e tomar decisões sobre ações de

negócios e gestores de pessoas. Os gerentes passaram a gerir suas unidades como um negócio, por meio de gente; aprenderam a conhecer as necessidades da operação e a trabalhar em conjunto com o RH na definição do perfil da equipe, na sua seleção e no seu desenvolvimento; e foram treinados para serem multiplicadores de conhecimentos. Nos anos que se seguiram, a empresa passou de estagnação a crescimento acelerado, e de um dos maiores índices de rotatividade de pessoal para um dos menores do setor.

| Michael Blam/Betty Images



| Thinkstockphotos

O gestor deve explicar aos que não foram incluídos nas ações de T&D o que aconteceu e possibilitar que eles participem de outros programas

adequação e desenvolvimento de indivíduos, ou até a troca de profissionais. Com o apoio do RH.

4 FORMAR SUCESSORES

O melhor executivo é aquele que tem, sob sua liderança, profissionais que são mais competentes do que ele em suas áreas de especialidade, e trabalha para neles desenvolver novas competências e habilidades. A maioria dos gestores tem receio de desenvolver sucessores. A falha é dos próprios gestores, mas é também de seus superiores e do RH, que não percebem o fato ou fecham os olhos para ele.

5 ATUAR COMO COACH DE SEUS SUBORDINADOS DIRETOS E SER UM LÍDER EDUCADOR

Uma das principais responsabilidades do gestor é

atuar como coach de seus subordinados. São poucos, porém, os executivos que o fazem ou sabem fazê-lo eficazmente. Coaching não é realizar reuniões *ad hoc* para tratar de problemas específicos, nem a realização de almoços informais com conversa não estruturada; é feito de maneira formal e disciplinada. Para ser um bom coach, valem as seguintes orientações:

- ▷ estabeleça reuniões mensais dedicadas com cada subordinado direto;
- ▷ faça delas um compromisso formal de sua agenda;
- ▷ estabeleça os temas a serem tratados;
- ▷ ponha toda sua atenção em seu coachee durante a reunião, pois ele é a estrela, não você;
- ▷ desenvolvam um plano de ação em conjunto;

- ▷ façam um acompanhamento sistemático, revejam prioridades e ações quando necessário.

A Siemens possui um modelo exemplar de coaching. Ele se baseia num sistema de avaliação de desempenho pelo qual se medem competências/attitudes e resultados tangíveis, comparativamente a valores e cultura da empresa. É identificado o potencial dos indivíduos e são elaborados planos de desenvolvimento para acompanhamento entre o coach e coachee; todo o processo é conduzido pelo chefe imediato do profissional. E, talvez o mais importante: o líder é definido como o coach natural, e passa por um programa de capacitação para exercer esse papel com eficácia.

6 SER UM MODELO DE PROFISSIONAL PARA SEUS SUBORDINADOS

Segundo Jack Welch, há cinco tipos de chefes que não servem como modelo: o que sabe tudo e não escuta; o que não se mistura com a equipe; aquele que não respeita seus subordinados; o que é bonzinho e não sabe tomar decisões; o que não sabe se posicionar. Nenhum serve como modelo, mas pode servir como um mau exemplo! Espero que você não seja um deles! Gestor tem de gostar de gente e para, ser olhado como modelo, ele deve também: ser exigente consigo mesmo e com sua equipe; manter um clima de trabalho que seja demandante, desafiante e motivador; incentivar aqueles que vestem a camisa e afastar os que remam contra a corrente.

ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS PELO GESTOR NO DESENVOLVIMENTO DE SUA EQUIPE

Na formação de sua equipe, há alguns aspectos principais que o gestor deve ter em mente: identificação de necessidades; formulação de programas de desenvolvimento; aplicação dos ensinamentos e acompanhamento de sua aplicação; desenvolvimento de talentos *versus* não talentos; orçamento e otimização de recursos.

1 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES

O gestor tem uma responsabilidade primordial na identificação das necessidades de desenvolvimento de seu pessoal, pois é ele que melhor conhece seus desafios e sua equipe. A área de RH provê a orientação e as ferramentas para que isso seja feito. Ele consegue esse conhecimento pela observação diária sobre a atuação de cada pessoa, complementada por avaliações formais. E, falando de avaliações, durante uma palestra que realizei, um dos participantes relatou que em sua empresa eram feitas avaliações da equipe, mas o chefe não dava retorno! Lamentavelmente isso não é incomum. A identificação das necessidades de treinamento deve levar em conta diferenças entre as gerações. Indivíduos de gerações distintas possuem diferentes percepções sobre o ambiente de trabalho, suas capacidades de contribuição, sua visão sobre a hierarquia e sobre métodos de trabalho, e motivações próprias. O gestor tem de conhecer essas diferenças para poder colaborar com a estruturação de programas efetivos de treinamento.

2 FORMULAÇÃO DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

Programas de treinamento têm de ser convergentes com a

estratégia da empresa. Uma vez identificadas as necessidades de desenvolvimento, os programas devem ser elaborados pelo RH e submetidos à consulta e aprovação pelos líderes das demais áreas. Treinamento não é quantidade, é qualidade. Desenvolvimento de pessoas tem de ser focado nas necessidades da empresa e de cada área. Coloque no plano de treinamento o que é estritamente necessário e aplique programas que trazem resultados. A área de RH deve monitorar os resultados dos programas já

conduzidos, permitindo um aprimoramento continuado.

3 APLICAÇÃO DOS ENSINAMENTOS E ACOMPANHAMENTO DE SUA APLICAÇÃO

O engajamento dos líderes de cada área e a competência dos instrutores são a chave para o sucesso dos treinamentos. Os líderes motivam seus subordinados a participar dos treinamentos, monitoram a aplicação do que aprenderam e orientam sobre adequações que se façam necessárias. A



Pessoas de gerações distintas têm diferentes percepções sobre suas capacidades de contribuição. As ações devem levar isso em conta

Melhor - Gestão de Pessoas
Revista Oficial da ABRH-Nacional

| especial educação | 2011 | 29 |



Treinamento não é quantidade, é qualidade. Desenvolvimento de pessoas deve focar as necessidades da empresa e de cada área

competência dos instrutores se relaciona com a qualidade do ensino para melhor absorção de conhecimento. O gestor deve acompanhar a capacitação que seus subordinados receberam para poder monitorar sua aplicação e averiguar a evolução do desempenho. Se os conceitos

ensinados não forem adequadamente aplicados pelo treinando e acompanhados por seus supervisores, os esforços não terão o resultado desejado. Expor membros da equipe a superiores, ou em ocasiões em que possam fazer apresentações a outras áreas da empresa, é uma

excelente forma de desenvolvê-los. Quando fui responsável pelo desenvolvimento de negócios do Grupo Compass na América Latina, em minhas visitas aos países eu saía em campo com vendedores, observando como aplicavam os treinamentos de vendas; em seguida eu avaliava com cada um os acertos e equívocos e isso era aproveitado posteriormente em workshops com a equipe de vendas. Esse aprendizado era compartilhado entre os países, por meio de reuniões regionais. Isso foi fundamental para o incremento de 7 vezes no desempenho de vendas por vendedor, e no aumento da taxa de conversão de propostas para contratos, de 12% para 58%, em 5 anos na região.

4 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS VERSUS NÃO TALENTOS

O que fazer com aqueles que não são considerados "talentos"? Ficarão desmotivados e perderão produtividade? Não necessariamente. O gestor tem de ser transparente com eles, explicando o porquê de não terem sido incluídos nesses programas e possibilitar que eles participem de outros treinamentos. Esses treinamentos podem ser conduzidos pelos próprios gerentes, transformados em multiplicadores de conhecimento. Quando os processos de avaliação de desempenho são adequadamente conduzidos, as pessoas entendem que possuem qualidades ou limitações e que nem todos podem subir na hierarquia ou escalar novas posições técnicas. Mas, igualmente merecem atenção.

5 ORÇAMENTO E OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

O gestor tem de entender que nem tudo que se quer realizar cabe no orçamento. Em organizações com menores recursos, uma solução é a “multiplicação de instrutores”, usando os gestores ou outros profissionais para conduzir programas que de outra maneira teriam de ser contratados externamente ou simplesmente não conduzidos. Quando assumi a presidência da Interclínicas, num penoso processo de *turnaround*, não tínhamos recursos financeiros. Procurei internamente pessoas que possuíam competências funcionais e pedagógicas e identifiquei que nossa gerente de marketing possuía um talento

nato para isso. Ela não somente treinou sua gente, mas me apoiou no treinamento de outras áreas da empresa. A custo zero.

EM RESUMO: desenvolvimento de pessoal não é, portanto, a condução de programas de treinamento medidos em número de horas de aulas. É a garantia da sustentabilidade da empresa por meio da gestão do conhecimento e da transferência de experiências, cuja origem pode ser interna ou externa à empresa. As pessoas têm de querer aprender; têm de ser humildes para reconhecer suas limitações e buscar os ensinamentos necessários para completar seus conhecimentos, habilidades e competências, e também reconhecer que podem passar a outros seus

conhecimentos sem que estejam ameaçadas de reduzir seu espaço na empresa, mas criando condições para um melhor desempenho individual e coletivo. E o gestor é o responsável principal pela identificação de necessidades de desenvolvimento e pelo sucesso de programas de treinamento de seu pessoal, em parceria com a área de RH.

*José Luiz Bichuetti é autor do livro *Gestão de pessoas não é com o RH* (Larousse), e sócio da Valuepoint Consultoria de Gestão Empresarial. Foi CEO, vice-presidente de desenvolvimento de negócios em nível latino-americano e consultor de empresas brasileiras e multinacionais em diferentes segmentos econômicos. Foi sócio da Booz & Co. e da Arthur D. Little. Viveu e trabalhou em países da América Latina, da Europa e no Japão. É engenheiro eletrônico e membro do Conselho Mundial da Harvard Business School Alumni Association.

O futuro da sua empresa só depende do sucesso de seus colaboradores.