



PROF. RICARDO DE BRAGA E QUEIROZ

www.professor-ricardoqueiroz.com.br

ARTIGO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS MBA EXECUTIVO GESTÃO EMPRESARIAL / MBA MASTER EM PESSOAS

OS CINCO PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS

Os programas de capacitação essenciais para qualquer empresa em tempos de mudança, de crise e de bonança por Luiz Felipe Cortoni

Pressionadas pela necessidade de sobreviver em um mercado de intensa competição, as empresas estão passando por um momento de mudanças sem precedentes. É só abrir os jornais e revistas especializados em negócios para se deparar com temas relacionados a busca de novos diferenciais competitivos, planejamento estratégico, melhoria no relacionamento com os clientes e consumidores. É óbvio que existem exceções, mas que só servem para justificar a regra.

Para se adaptar ao ambiente externo, o ambiente interno das organizações também passa por um período de grandes mudanças, traduzidas por programas de qualidade total, produtividade, núcleos/células de produção, downsizing, gestão participativa, Balanced Scorecard, Inovação, 6 Sigma etc. Em meio a esta série de conceitos reside um ponto crítico, muitas vezes relegado, e que pode comprometer o sucesso das mudanças: o aspecto humano. Houve momentos em que os administradores chegaram a pensar que a própria ferramenta de gestão ou processo adotado traria a fórmula para lidar com os aspectos comportamentais dos funcionários e executivos envolvidos. Os resultados foram mudanças conduzidas de maneira traumática e que deixaram sequelas marcantes na história de muitas organizações.

Está mais do que comprovado, portanto, que investir em programas de formação, capacitação e desenvolvimento é um apoio essencial para que funcionários e executivos compreendam, se adaptem e superem esse período, quase sempre causador de turbulências e insegurança. Este não é um esforço fácil de ser mantido. Requer dedicação constante, principalmente do quadro gerencial, que deverá contar ainda com a importante ajuda dos setores de RH, encarregados, entre outras coisas, de promover programas de capacitação e desenvolvimento permanente de pessoas. Entre os principais, estão:

Prontidão para aprendizagem

Começamos a aprender com o nosso próprio erro, tentamos extrair o melhor possível de situações inéditas e desconhecidas; entramos na era da *learning organization*.

Comportamento gerencial

Delegação, autonomia, gerência participativa: pessoas estão cada vez mais tendo acesso a mais responsabilidade, e tendo maior participação em processos decisórios; a intenção é conseguir mais rapidez e flexibilidade de atuação; os detentores de poder são os principais atingidos com isso;

- Gerenciamento de equipes: o trabalho se tornou mais coletivo e menos individual; é necessário saber lidar com equipes de trabalho na verdadeira acepção da palavra;
- Estilo gerencial: a liderança e a motivação de pessoas e equipes sofreram drásticas modificações; o trabalho provê mais motivadores intrínsecos, é preciso saber lidar com eles; mandar é um verbo pouco conjugado.

Atitude

- Pró-atividade: espera-se do funcionário que se antecipe a problemas, que supere suas rotinas para poder agregar valor ao produto ou serviço que está sendo produzido;
- Postura de cliente/fornecedor interno: exige-se do funcionário postura de negociação nas interfaces, que ele busque e defenda as vantagens da convergência entre departamentos, e se identifique como um elo de uma cadeia interna que desemboca no cliente/consumidor final.

Team work

O trabalho em equipe se transformou na base do trabalho de todos dentro da empresa; as estruturas que estão sendo concebidas acomodam melhor a lógica do trabalho em equipe; estamos aprendendo também a importância dos trabalhos com equipes cross funcionais, e cross culturais.

Noção do processo

Estamos aprendendo, definitivamente, o que é um processo de mudança; estamos diferenciando o conteúdo da forma e suas diferentes funções no processo de mudança. Nunca é demais insistir e reforçar. Mudar uma empresa é lidar fundamental e eficazmente com estes e outros componentes organizacionais. É preciso ressaltar que todo processo de mudança é contínuo. Desta forma, os processos cirúrgicos e traumáticos têm de dar lugar a um contínuo esforço de melhoria e desenvolvimento, que manterá a organização sempre em estado de alerta para possíveis ataques à sua integridade.