

Sociedades S.A.: Gerir pessoas é imprescindível e inadiável



Sua organização pratica uma gestão de pessoas de forma estruturada, planejada, com

diagnóstico profissionalizado dos problemas existentes e com objetivos claros a atingir?

O nosso Machado de Assis dizia que “Há pessoas que choram por saber que as rosas têm espinhos e há outras que sorriem por saber que os espinhos têm rosas”. Lembro-me dessa citação quando ouço, e com frequência, a queixa de *como é difícil gerenciar pessoas*.

A missão pode ser, digamos, espinhosa, pois, de fato, gerir pessoas não é lá muito simples. Dentre os recursos que compõem um sistema de gestão, os recursos humanos, ou as pessoas, possuem natureza e características muito diferentes dos demais recursos.

As pessoas são únicas, cada qual com a sua história, com sua expectativa em relação ao que a cerca e com sua própria perspectiva de vida; elas interagem entre si de forma complexa e não homogênea, formando, reformando ou deformando relacionamentos, grupos e equipes; elas estão em constante transformação, agindo e reagindo permanentemente em relação a si mesmas e ao mundo; elas tratam de colocar a organização em funcionamento, que ficaria inerte sem a atuação humana.

Há algo que pode ser considerado a mais crítica das características: as pessoas são o único dos recursos que tem vontade e poder de decisão própria. Elas podem deixar o trabalho no final de um dia e simplesmente não retornar no dia seguinte. E sem as pessoas, as organizações não funcionam.

Se por um lado é cada vez mais universal o acesso ao capital, à tecnologia, à informação, ao conhecimento e aos ativos em geral, por outro, a disputa pelos talentos é crescente, individualizada e acirrada, assumindo valor estratégico cada vez maior.

Por onde começar

Apesar de todos desejarem pessoas e equipes motivadas, lideranças positivas e abundância de talentos, nem sempre é isso que se tem. Há, é verdade, bons programas de recursos humanos que geram retorno positivo, mas no médio e longo prazos, os resultados podem sumir, gerando a sensação de esforço inútil de frustração.

O que tenho observado é que, em geral, ações e programas de recursos humanos são realizados como esforços isolados, desconectados de um plano diretor para gestão de pessoas, que raramente existe e, principalmente, desvinculados do planejamento estratégico da organização.

O norte que orienta as ações de recursos humanos é necessariamente o planejamento estratégico, incluindo aí sua carta de visão, missão e valores, que aponta para onde caminhar e com que ações: energia, sustentabilidade, agressividade, cuidados, desejos, investimentos e recursos — dentre eles, os recursos humanos.

Surge aqui, então, um fato importante: para se ter uma boa gestão de pessoas, é condição indispensável o alinhamento das diretrizes e ações de recursos humanos às estratégias da organização e do seu negócio. O não sincronismo entre a gestão de recursos humanos e o rumo da organização é prenúncio certo de muitos e duradouros problemas com pessoas.

Dificuldades com talentos

Muito se fala e se escreve sobre como reter pessoas. Planos podem ser elaborados, considerando múltiplas e simultâneas ações de treinamento, remuneração, administração do clima organizacional, desenvolvimento de competências, planos de carreira, comunicação institucional e outros itens. Em princípio, nada há de errado com esses programas, que são saudáveis, muito embora nem sempre suficientes para atrair e reter pessoas.

Existem quatro fatores importantes que gosto de acrescentar a este cenário, contribuindo com a necessidade de contar com bons talentos:

O primeiro, conceitual, é de que qualquer ação de retenção pode ser frágil, na medida em que a decisão de permanecer na organização é do livre arbítrio do profissional. Lembre-se: ele pode simplesmente ir embora e não voltar mais. O que orienta sua decisão de ficar ou não é um conjunto extenso, complexo e não necessariamente muito claro de quesitos que determinam a satisfação de suas expectativas e desejos pessoais e profissionais, mediatos e imediatos. O desafio que se coloca para os gestores é o de entender esses quesitos e, de maneira mais ampla e genérica do que individualizada, atendê-los dentro das possibilidades, interesses e estratégias da empresa.

O segundo, gerencial, é que a retenção de talentos pode ser vista como o mero resultado final de toda uma política de gestão de recursos humanos, com suas ações e programas subjacentes. Ou seja, praticando boa gestão de pessoas, colhe-se o fruto da retenção de talentos. Por essa ótica, é dispensável fazer um plano específico para retenção de pessoas.

O terceiro, estratégico, é sobre um descuido que as organizações cometem com as pessoas que trabalham

em seus quadros. Durante o processo de recrutamento e seleção, há uma preocupação real e ações efetivas para a atração e conquista de talentos. A partir do momento em que a pessoa é admitida e se integra ao seu trabalho, o ímpeto de atrair o profissional se arrefece, sendo substituído pela ética do dever e pelo (quando muito) desejo de retenção. Por que não ter uma diretriz de conquista gradual e contínua, que poderia perdurar durante a estada do profissional na organização?

O quarto, essencial, é sobre a melhor prática para a contratação de pessoas. Cuidados básicos, como os citados abaixo, não são tomados, gerando admissões inadequadas:

- Definir com exatidão o perfil do cargo e da própria organização (cultura, estilo, ciclo de vida, metas, obstáculos, perspectivas de crescimento etc.);
- Detalhar com clareza o perfil do profissional desejado (históricos pessoais e profissionais, traços comportamentais, estágio da carreira, competências essenciais etc.);
- Buscar os candidatos no mercado de forma profissionalizada, para atrair os mais adequados talentos;
- Perder bons candidatos nas entrevistas por não possuir bom *know how* para entrevistá-los. Entrevistar exige técnica, sem a qual não se selecionam boas pessoas.

O assunto, de longe, não se esgota aqui. Vamos escrever mais sobre motivação, trabalho em equipe, carreira, liderança, desenvolvimento, relacionamentos, comunicação e por aí fora. Lembrando Machado de Assis, o passeio pelo “jardim da gestão de pessoas” é longo, e existirão eventuais arranhões provocados pelos espinhos.

Costumo lembrar a grandiosidade que representa o desafio de gerir pessoas, pois, para obter êxito nesse campo, é necessário ter experiência, técnica, talento, sensibilidade e genuíno interesse em lidar com elas. E lidar com paixão, pois, como nos ensinou o filósofo Hegel, “Nada existe de grandioso sem paixão”.

Date Created

03/08/2012