

## **Gestão de pessoas e liderança**

Prof. Dr. Rafael Reimann Baptista - PUCRS

Um dos maiores desafios que todo o profissional pode enfrentar é a gestão de pessoas quando é promovido para um cargo de liderança. Este desafio é elevado a décima potência quando não se tem uma formação que prepare para este tipo de atuação.

Surge então a necessidade de buscar conhecimento e ferramentas práticas que possam ajudar neste processo. Tendo como formação acadêmica a educação física, posso falar por experiência própria que ao assumir cargos de liderança, senti falta de não ter tido um treinamento mais específico neste sentido.

É preciso saber quando e como elogiar, criticar, reconhecer e principalmente zelar por um bom clima organizacional, pautado pela transparência, ética, produtividade, liberdade, criatividade e felicidade.

Estes aspectos ficam ainda mais nebulosos em tempos de crise e a correria do dia-a-dia e o frenesi pela busca de resultados, alcance de metas e a enorme pilha de trabalho que se acumula a todo momento, faz com que não raro o gestor perca o controle da sua equipe.

Partindo deste princípio, resolvi escrever este artigo compartilhando um pouco da minha experiência, justamente por não ser um administrador de empresas, mas que em diversos momentos da minha carreira tive e tenho que atuar como um gestor de pessoas.

O principal aspecto que acredito que deve ser perseguido é o reconhecimento dos colaboradores. Devemos valorizar as pequenas e grandes conquistas logo no momento em que acontecem, para que reforcem as boas práticas. Este reconhecimento deve ser diversificado, hora individualmente, hora em grupo, por vezes via email ou mensagem. Esta diversificação é importante para que o colaborador perceba que é valorizado sob diversas circunstâncias e para que se sinta seguro em relação ao grupo.

Por falar em segurança, principalmente em tempos de incerteza, o gestor deve estar atento aos diferentes perfis emocionais da sua equipe. Pessoas diferentes têm diferentes necessidades de reconhecimento.

Algumas precisam de elogios mais frequentes para saber que estão no caminho certo, outras não têm esta necessidade. Devemos identificar quem é quem em nosso grupo.

Outro aspecto importante é a crítica construtiva. Ser um líder transformador não significa que as falhas devem passar em branco, apenas devemos ter o cuidado de como sinaliza-las. Acredito que as críticas devem ser feitas individualmente e na forma de um sanduíche. Entre dois elogios ou aspectos a serem valorizados, o líder deve colocar os aspectos que precisam ser melhorados.

Cada gestor tem a sua forma de realizar uma crítica. Alguns são mais enfáticos e objetivos enquanto outros mais políticos e prolixos. Estou convencido que quando a crítica é feita de forma adequada e no momento adequado, não importa se ela é mais ou menos objetiva. Se o colaborador estiver acostumado a ser reconhecido quando as tarefas são realizadas com sucesso, quando as metas são alcançadas e quando ele propõe novos projetos pertinentes para a empresa, ele não vai se importar de ouvir uma crítica quando não tiver tido um bom desempenho, muito antes pelo contrário, ele estará ávido em saber o que não ocorreu bem para corrigir o curso da próxima vez.

É importante destacar que funcionários que se envolvem em mais projetos, propõem mais ações e assumem mais responsabilidades na empresa, também assumem mais riscos e estão mais propensos a falhas, pelo simples fato de que, se chutam mais vezes em gol, certamente darão mais bolas fora ou na trave do quem nunca sequer arrisca entrar na grande área. O mesmo vale para os conflitos. Quem interage com mais pessoas e participa de mais projetos tem mais chances de se envolver em conflitos, um dos aspectos absolutamente normais dos seres humanos.

De tal forma que o manejo de conflitos é outro ponto crucial que o líder deve estar atendo. A técnica de varrer a sujeira para debaixo do tapete definitivamente não funciona. É preciso que haja uma conversa entre os envolvidos mediada pelo líder, para que haja transparência nos desdobramentos da crise e para que a equipe saiba que o líder está comprometido na resolução do problema.

Conflitos entre pessoas são normais e ocorrem pelas mais variadas razões: discordância de opiniões e valores, inveja, insegurança, impulsividade ou simplesmente por incompatibilidade de personalidade. Cabe ao líder identificar as causas do conflito e tentar achar a solução mais adequada.

Todos estes aspectos são importantes para que se crie um bom clima organizacional, o qual é obtido principalmente quando as pessoas são estimuladas a ter liberdade na busca de novos projetos, são alocadas em tarefas e funções compatíveis com as suas competências e recebem oportunidades de desenvolvimento de suas habilidades.

Isso não significa dizer que pode ser ofertado ao funcionário sempre fazer apenas o que gosta, mas sim dar um significado para o trabalho e criar um propósito para a atuação na empresa.

Isso pode ser feito por meio de reuniões periódicas onde cada colaborador expõe os projetos nos quais está envolvido. Estas reuniões são excelentes oportunidades para se valorizar os funcionários e criar estratégias de reconhecimento, por meio de premiações não financeiras.

Por fim, mas não menos importante, a criação de novos líderes dentro do grupo é muito desejável, para que se tenha um processo de sucessão constante e para que o gestor possa delegar tarefas com tranquilidade.

Quando o líder cria novos líderes, ele dá autonomia ao grupo, promove uma sensação de pertencimento e empodera as pessoas para que se sintam mais seguras e necessárias.

Ao mesmo tempo, isso libera o gestor para a busca de novos projetos, clientes e oportunidades, certo de que as atividades, fluxos e procedimentos rotineiros estão sendo conduzidos pela sua equipe. Para isso, documentos como os Procedimentos Operacionais Padrões são muito importantes, pois se apresentam como registros de como as coisas devem ser feitas e quando bem redigidos permitem que mesmo novos funcionários possam aprender suas funções com facilidade, dando continuidade ao trabalho que está sendo realizado.

A gestão de pessoas e liderança não é algo fácil, mas pode ser muito prazerosa e recompensadora quando feita de forma humana e embasada em

técnicas e métodos validados cientificamente ou reconhecidamente eficazes na prática profissional.