

Management com um toque pessoal

Modelo de gerenciamento de pessoas identifica a melhor atitude para cada situação. Por Penny Swinburne

Os gerentes acostumados a trabalhar em empresas tradicionais geralmente não lidam bem com seus subordinados. É cada vez mais imperioso, no entanto, que eles aperfeiçoem o relacionamento com os funcionários, seja para aumentar a competitividade da empresa, seja para gerenciar crises causadas pelas constantes mudanças. Este artigo propõe que os executivos adotem um modelo de gerenciamento de pessoas chamado de “delegação e apoio”, que se baseia essencialmente na maneira de se relacionar e se contrapõe à antiga cultura corporativa baseada em “mandar e controlar”.

A autora define três conjuntos de atitudes, distribuídos em três quadros no diagrama aqui apresentado, que os gerentes devem adotar com seus funcionários conforme a situação colocada – disciplina, crítica, demissão ou treinamento. Eles não são de modo algum excludentes: às vezes é preciso começar por um conjunto e seguir para outro. O Quadro 1 recomenda atitudes de estímulo, compreensão e apoio; o Quadro 2 se refere a confronto e desafio; e o Quadro 3 indica a ação propriamente dita.

■ *Penny Swinburne é consultora independente especializada em aspectos interpessoais e pessoais do desenvolvimento gerencial, com atuação nos Estados Unidos.*

As empresas mais enxutas e menos hierárquicas de hoje enfatizam a capacidade de seus executivos de lidar com as pessoas e a maior responsabilidade pessoal – *empowerment* – como fatores fundamentais para o sucesso competitivo. Isso pode parecer simples, mas, na prática, muitos gerentes encontram dificuldades para enfrentar o que é,

na verdade, uma mudança na essência do estilo gerencial.

À medida que os funcionários se tornaram mais responsáveis por seu desempenho, os gerentes ficaram mais responsáveis por desenvolvê-los e dar-lhes apoio, em um cenário de mudança contínua. Espera-se que os executivos sejam capazes de dar más notícias, como

reestruturações ou demissões, com sabedoria; manter discussões construtivas sobre desempenho no dia-a-dia, além da avaliação anual; abordar assuntos pessoais e de carreira que interfiram no desempenho; treinar as pessoas em novas qualificações e técnicas; e levar as pessoas em consideração. Espera-se ainda que eles façam isso de maneira a encorajar o envolvimento dos funcionários em circunstâncias que estes possam considerar difíceis e ameaçadoras; e que deleguem poder a seus funcionários para que, de forma voluntária e eficaz, aceitem mais responsabilidades.

Raramente se consegue dos gerentes que mudem seu comportamento na medida que se espera. Treinados para gerenciar máquinas, finanças, tecnologia ou processos, vêem-se subitamente obrigados a usar uma gama de novas técnicas para obter um melhor desempenho de seu pessoal e até supõem que podem fazê-lo. Parece que o gerenciamento de pessoas sofre os mesmos problemas há muito associados às entrevistas de seleção de pessoal: como ambos são definidos como trabalhos não-técnicos, acredita-se que todos somos capazes de executá-

Um gerente sênior de uma empresa de serviços públicos, por exemplo, ficou “impressionado” ao constatar que se pode prestar atenção tanto nos fatos como nos sentimentos

a resolver mais rapidamente discussões a respeito de baixo desempenho. Outro gerente, da área de produção de uma fábrica de produtos químicos, estava acostumado a resolver problemas rapidamente e achava que escutar alguém por dois minutos era tempo demais. Convenceu-se de que ao ouvir por, digamos, cinco minutos, ele poderia ajudar seus funcionários a resolver sozinhos os problemas e assim ganhar mais tempo.

Um novo modelo

Para os gerentes e os departamentos de treinamento que tentaram desenvolver esse tipo de comportamento em relação aos funcionários e acharam que fracassaram, o principal obstáculo foi a grande quantidade de situações para as quais deviam estar preparados e a variedade de possíveis atitudes para enfrentá-las.

A partir dessa constatação, percebeu-se que seria necessário modificar gradativamente um modelo de gerenciamento de pessoas muito usado com que já vinha trabalhando, a fim de que pudesse ser aplicado a uma gama mais ampla de situações. O resultado é um modelo que consiste em três conjuntos básicos de



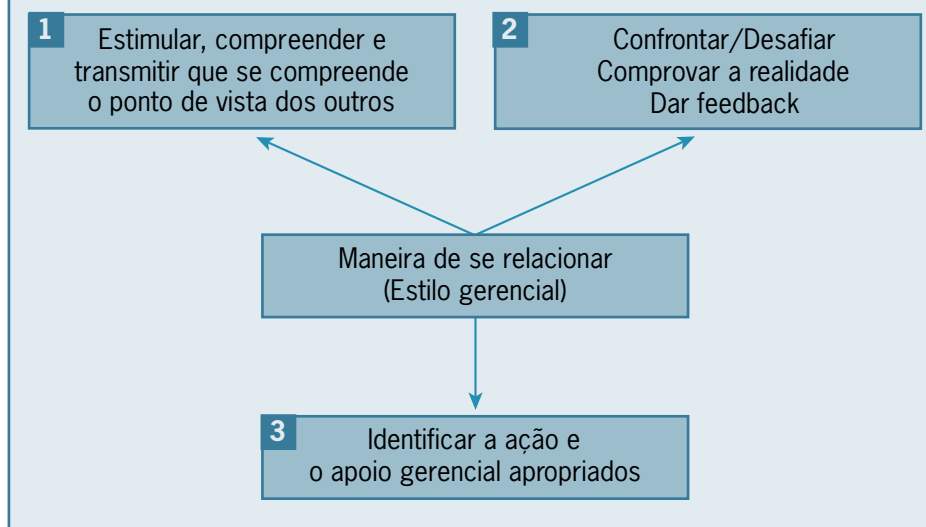
Image Bank/Nino Mascardi

los. A distância entre essa suposição e a realidade não poderia ser maior.

A experiência da maioria dos gerentes, assim como grande parte de seu treinamento, vai contra uma abordagem que leve em consideração as pessoas. Mesmo os que sentem que os “novos métodos” funcionarão melhor acham o novo estilo de gerenciamento muito difícil.

Um gerente sênior de uma empresa de serviços públicos, por exemplo, ficou “impressionado” ao constatar que se pode prestar atenção tanto nos fatos como nos sentimentos – seu treinamento e experiência o faziam se concentrar somente nos primeiros – e “surpreso” ao ver que prestar atenção nos sentimentos das pessoas pode ajudar

MODELO DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS



atitudes, sustentados por uma análise de como devem ser aplicados no que diz respeito à maneira como os gerentes se relacionam com os funcionários, ou seja, seu estilo gerencial (veja diagrama acima).

A maneira de se relacionar é a natureza essencial do relacionamento gerente-funcionário. Se você perguntar a qualquer grupo de gerentes como eles gostariam de ser tratados pelo gerente sênior, é provável que dêem respostas semelhantes. Usarão palavras como “respeito”, “compreensão”, “justiça”, “igualdade” – e não os termos tradicionalmente associados ao gerenciamento. Esses conceitos refletem o estilo de gerenciamento de “delegar e apoiar” e são fundamentais para fazer o modelo funcionar de modo eficiente; não haveria sentido em tentar usá-los em uma cultura baseada em “mandar e controlar”.

Essa maneira de se relacionar também ajuda os gerentes a lidar com outra preocupação muito frequente: o medo de ofender e piorar a situação. Gerentes seniores de uma empresa de serviços públicos recém-privatizada, por exemplo, tentavam dar apoio aos gerentes que se reportavam a eles na fase de mudanças – em que os próprios empregos estavam em jogo – e

Se você precisa conversar com um funcionário sobre baixo desempenho, comece pelo Quadro 2 e depois vá para o Quadro 1

consideravam a situação extremamente estressante. Quando encontravam funcionários aparentemente zangados por um problema operacional, o que era bastante comum, sua reação natural era ignorar a raiva e abordar o problema operacional “real”. Eles ficaram sinceramente surpresos ao perceber que um pouco de tempo dedicado à raiva, que inicialmente os assustava, tornou a abordagem dos problemas operacionais muito mais construtiva.

A maneira de se relacionar, utilizada de forma consistente, também se tornará a cultura dominante na organização. Em outras palavras, passará a ser a maneira de as pessoas se comportarem umas com as outras e também o comportamento valorizado na empresa. É a chave do

empowerment, que permite aos funcionários assumir mais responsabilidades e aos gerentes apoiá-los.

Alicerce do estilo gerencial e da cultura interna que as empresas desejam construir, a maneira de se relacionar é também o segredo para o uso eficaz do modelo de gerenciamento de pessoas. Por outro lado, é o que muitos gerentes acham mais difícil de adotar – frequentemente há uma defasagem entre entender e fazer. Por isso, grande parte do treinamento dos gerentes deve se concentrar nesse ponto.

Variedade de situações

Cada um dos três conjuntos do modelo de gerenciamento de pessoas apresentado aqui contém atitudes que os gerentes podem progressivamente adotar segundo sua própria velocidade de aprendizado. A grande vantagem do modelo, contudo, é a forma como os três conjuntos de atitudes servem a diferentes situações interpessoais. Ao usar o modelo como uma referência, os gerentes podem fazer a seguinte pergunta: “Em que quadro eu deveria estar nesta situação?” Eles observarão as atitudes adequadas a adotar e poderão ter certeza de que estão tratando a questão de forma apropriada.

Por exemplo: se você precisar conversar com um funcionário sobre baixo desempenho e lhe pedir para vir a seu escritório, por que quadro seria apropriado começar? Os gerentes que desejam dar apoio começarão instintivamente pelo Quadro 1, perguntando de forma genérica sobre o trabalho, como andam as coisas etc. A resposta provável do funcionário nesse caso será: “Quando é que você vai chegar ao ponto?” O mais indicado, na verdade, é começar pelo Quadro 2, explicando como você vê o problema de desempenho, e então passar para o Quadro 1 e tentar entender o ponto de vista do funcionário, antes de tratar do que fazer. Assim, a fórmula “mandar e controlar” somente será utilizada como um último recurso.

Se um funcionário pedir para

Se um funcionário pedir para discutir uma dificuldade que enfrenta em seu trabalho, entenda primeiramente seu ponto de vista para decidir se adota as atitudes do Quadro 2 ou do Quadro 3

falar com você a respeito de uma dificuldade que estiver enfrentando em seu trabalho, por que quadro você deve começar? Nesse caso, seria aconselhável entender primeiramente o ponto de vista do funcionário antes de decidir se deve ir para o Quadro 2 ou o Quadro 3.

Os gerentes pensarão, na maioria, em ir direto ao Quadro 3 – ação –, como reflexo do pouco tempo de que dispõem. Dessa forma, estarão reforçando inadvertidamente a cultura do “mandar e controlar” da qual tentam fugir. A força desse modelo de gerenciamento de pessoas está, em grande parte, em convencer os gerentes de que o tempo investido em escutar e também em desafiar os funcionários (Quadros 1 e 2) realmente traz vantagens a longo prazo, ao poupar tempo assegurando que a ação adotada é a correta e que o funcionário está comprometido com ela.

Um terceiro exemplo: suponha que você tenha de dizer a um funcionário que talvez ele precise mudar de função em decorrência da reestruturação – uma mudança de que ele não vai gostar. Por que quadro você começa? Como no primeiro exemplo, a resposta é o Quadro 2, não o Quadro 1. Em primeiro lugar dá-se a má notícia; depois você pode estimular a reação do funcionário e mostrar sua compreensão, e isso ajudará a encaminhar a situação mais rapidamente para uma solução do que ir direto à ação, no Quadro 3.

Da mesma forma, pode-se aplicar o modelo a situações disciplinares e de tratamento de reclamações, avaliações, revisões anuais, comunicados difíceis (como demissões) e toda uma série de situações interpes-

soais do dia-a-dia. É possível também utilizá-lo como um modelo para treinamento, cujo ponto de partida será determinado de acordo com o conhecimento e o comprometimento do funcionário, mas os princípios básicos permanecerão os mesmos. Nos potenciais casos de más notícias citados acima, é melhor que o relacionamento necessário já esteja estabelecido. Isso criaria a possibilidade de abordar o assunto sem rodeios e mesmo assim dar apoio.

Embora tudo isso pareça simples, é desnecessário dizer que muitos gerentes acham difícil de aplicar o modelo na prática. Frequentemente se pede que eles mudem os hábitos de uma vida toda – e às vezes do treinamento anterior –, pois é disso que se trata na verdade essa mudança cultural.

As atitudes contidas nesse modelo de gerenciamento de pessoas sobrepõem-se a muitos outros tipos de treinamento de relações interpessoais. Não há nada de novo nessas atitudes, mas o retorno que tenho recebido sugere que essa abordagem ajuda os gerentes a encontrar seu

Para dizer a um funcionário que ele precisará mudar de função em decorrência da reestruturação, comece pelas atitudes do Quadro 2

caminho. Eles podem usar o mesmo modelo e, portanto, o mesmo treinamento básico em várias situações que agora lhes pedem para administrar.

Outra possibilidade é utilizar o modelo como um veículo pragmático de mudança cultural. Consegue-se isso geralmente ao introduzir ou revisar um processo de avaliação do funcionário ou de revisão de seu desempenho – um processo concreto com um desfecho visível. Com esse modelo, o treinamento é feito em cascata por toda a empresa. O estilo gerencial de “delegar e dar apoio”, que é a maneira de se relacionar inerente a esse modelo, torna-se parte do treinamento de todo gerente e pode ser levado para outras situações de gerenciamento de pessoas. Na verdade, a coerência em todas as situações é um dos segredos da eficácia, e os gerentes entendem isso facilmente.

A maior força do modelo é sua simplicidade. Mas são necessários instrutores que o compreendam profundamente e entendam o trabalho dos gerentes que estiverem treinando, para que tal simplicidade fique evidente e seja posta a serviço dos gerentes. Essa ainda é uma combinação um pouco rara, mas em ascensão. Os gerentes tendem a querer orientadores qualificados ao adotar essa forma de se relacionar e um apoio sólido para pensar nas implicações mais amplas de usar esse estilo gerencial.

Esse modelo de gerenciamento de pessoas não é uma panacéia. Ele não aborda todo tipo de situação interpessoal e muito menos aquelas em que há uma diferença considerável de poder entre as duas partes – e a parte mais forte deseja explorar. Inevitavelmente haverá também gerentes que não conseguem ou não querem adotá-lo, ou cujo aprendizado será mais lento. A experiência sugere, no entanto, que, se um gerente quiser mesmo aprender, esse modelo lhe permitirá fazer isso mais rapidamente e para uma gama mais ampla de situações. ♦

© People Management