

Por Renan Fagalde
Especial para *O Papel*



ABTCP RESSALTA OS CONCEITOS DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH

A ABTCP realizou, de 28 de agosto a 1.º de setembro, uma semana de *webinars* sobre gestão tanto de pessoas quanto de crises e as melhores técnicas e práticas de RH, com o objetivo de ressaltar esses conceitos entre os profissionais do setor que atuam na administração do capital humano nas empresas. “O tema foi abordado em um momento importante do País, quando os debates sobre a reforma trabalhista vêm sendo pauta de diversos eventos para as lideranças”, pontuou Viviane Nunes, coordenadora da área Técnica da ABTCP.

Rosana Teresa Ramos Gammaro, do Grupo Meta RH, falou sobre diferentes conceitos da liderança e suas evoluções, como a definição dada pelos autores Jacobs e Jaques (segundo Yukl, 1998:2-3): “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender esse esforço para se atingir o objetivo”.

A especialista da Meta RH frisou um ponto principal: “Independentemente da definição, dois elementos estão sempre presentes quando falamos de liderança – a liderança como um aspecto de grupo, em que os traços de determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência, e liderança como influência, baseada na capacidade de um indivíduo de

obter seguidores para aquilo que almeja (Bergamini, 1994)”. O líder, portanto, precisa ter isso devidamente enraizado, conforme explicou Rosana.

Ela chamou a atenção também para os desafios de liderança e de trabalho que o futuro – e até mesmo já o presente – deve trazer. Com o crescimento da automação, da inteligência artificial e de outras tecnologias, o líder tem, mais do que nunca, de estar em constante aprendizado.

Em outra palestra, Rosana tratou do líder *coach*, que, nas palavras da especialista, “é aquela pessoa que ajuda o liderado a se aprimorar e se desenvolver”. O *coach* entende o potencial de seus liderados e reconhece o próprio papel no desenvolvimento de seus colaboradores. O *coach* traz à tona o melhor de cada integrante da equipe e age como um professor que ensina e difunde *know-how* para o melhor da empresa e de seus liderados.

Isso, no entanto, não significa que um líder assim precisa ter todas as respostas ou mesmo repassá-las prontamente, “de bandeja”. Definindo mitos e verdades do método de *coaching*, Rosana apontou que a técnica não é um aconselhamento, e, sim, uma contribuição para que o liderado ou a equipe encontre as melhores respostas. O objetivo também não consiste em consertar comportamentos problemáticos, mas

desenvolver novos potenciais. Além disso, não se trata de um método intuitivo ou que leva muito tempo; pelo contrário, é um processo estruturado e contínuo.

Rosana terminou sua segunda apresentação discorrendo sobre a definição de metas, separando-as em dois tipos: as de *desenvolvimento*, que envolvem o planejamento de carreira e outras pessoais para o colaborador, além das de *resultados*, focadas no presente, para trazer melhores resultados no dia a dia. "Quanto mais precisa a meta, melhor será o plano de ação", Rosana apontou. Ela frisou ainda que o *feedback* nesses processos é crucial: "todo *feedback* começa positivo e termina com positivo", ou seja, não adianta apenas dar broncas, mas, sim, apontar o erro e as consequências, levando o liderado a refletir sobre as alternativas de os caminhos ou planos de melhorias.

Em sequência aos eventos sobre a gestão de RH, Damaris Fiúza, especialista da Joy Consultoria, tratou de dois temas muito próximos durante a semana: como engajar pessoas em tempos de crise e gestão de conflitos. Para a consultora, engajamento e motivação são diferentes: "O engajamento refere-se ao sentimento de pertencer a uma causa; o indivíduo, motivado por uma causa, expressa sua vontade e predisposição em fazer mais do que o esperado", explicou, enquanto a motivação é uma disposição interna para aspectos externos diante do trabalho. A motivação, para Damaris, acontece por fatores internos e pessoais, seus valores e crenças. "Uma pessoa precisa estar motivada para se engajar", ela resumiu.

Momentos de crise, pontual ou duradoura, como o atual momento no Brasil, dificultam tanto a motivação quanto o engajamento. Como explicou Damaris, dois tipos de compromisso compõem a motivação de um colaborador: o racional (o funcionário atende às atribuições de seu cargo e às exigências de entrega) e o emocional, "quando a empresa passa a ter significância pessoal – sentido e valor – para o trabalhador; aquele tipo de conexão que o leva a estabelecer planos com a companhia, cuja marca ele sente como parte de seu sobrenome", disse a especialista.

As crises, quando até mesmo o emprego das pessoas corre risco por fatores externos à qualidade de seu trabalho, dificultam o emocional e podem descarrilar o engajamento de um indivíduo ou equipe, de acordo com Damaris. Assim, a especialista da Joy Consultoria frisou que a inteligência emocional é um fator importante, característica essencial para líderes. "Crises afetam as emoções de qualquer pessoa. Para engajar profissionais, precisamos trabalhar essa questão", pontuou.

Questionada sobre como fazer isso em tempos de cortes que podem abalar toda a equipe – inclusive os gestores –, Damaris disse que "precisamos trazer o engajamento até mesmo quando não acreditamos muito, e isso tem de ser uma qualidade dos líderes".

A gestão de conflitos completou a agenda de palestras de Damaris na semana sobre gestão de RH da ABTCP. Ela abriu sua apresentação dizendo que "a administração de conflitos é atribuição natural da liderança".

A especialista da Joy Consultoria chamou a atenção para ações preventivas que podem ser tomadas em situações de potenciais conflitos, como a iniciativa de ter um diálogo aberto, claro e contínuo entre a

própria equipe. "Vale lembrar que o fato de alguém discordar de uma proposição ou ideia não significa um conflito. A equipe precisa ser 'treinada' a estar aberta a ouvir opiniões divergentes ou contrárias", frisou Damaris. Caso o conflito surja, como é natural que aconteça, a consultora disse aos participantes que, "para gerir bem um conflito, é preciso adotar a postura de negociação. As atitudes e os comportamentos devem sempre ser direcionados para a política do ganha-ganha".

Bruno Lozano, empresário e consultor de gestão, levou os participantes a conhecerem os cinco desafios que impedem a alta *performance* de uma equipe. A primeira disfunção que pode atrapalhar é a falta de confiança interna, ou seja, "falta de vontade dos integrantes de um grupo de se mostrarem vulneráveis aos demais". Isso faz com que colaboradores não estejam dispostos a admitir erros, fraquezas ou necessidade de ajuda e que hesitem em pedir auxílios ou feedbacks e – o pior – percam tempo e energia gerenciando o próprio comportamento com o objetivo de causar boa impressão (não necessariamente gerar bons resultados).

Outro desafio é o medo de conflitos, pois, quando não há confiança, a equipe acaba se sentindo incapaz de promover debates que possam ser polêmicos para buscar o que é melhor para os resultados da empresa. "Um bom líder, nesse caso, tem de mostrar que conflitos podem ser produtivos, desde que nunca falte respeito e maturidade – conflitos são saudáveis e também chave para o crescimento, tanto da equipe quanto da empresa", afirmou Lozano.

Para o consultor em gestão, essa postura do líder gera o terceiro ponto: a falta de comprometimento. Colaboradores que não têm confiança e evitam debater ideias por medo de conflitos podem acabar apenas fingindo concordar com decisões tomadas, por perceberem que não tiveram qualquer participação ou que suas dúvidas ou preocupações não foram levadas em consideração.

Lozano explicou ainda o desafio para líderes quando a equipe evita responsabilizar os outros. "Os integrantes de um time hesitam em chamar a atenção de seus pares mesmo em ações e comportamentos que vão contra os objetivos do grupo", frisou. Para o especialista, isso não só coloca um ônus desnecessário no líder da equipe, que vira a única fonte de disciplina e pode até acabar parecendo tirânico, como também encoraja a mediocridade dentro da equipe e cria ressentimentos. "O líder deve ser o primeiro mecanismo de responsabilidade no grupo, mas também deve estimular a visão compartilhada de metas e planos de ação", explicou Lozano. Por fim, ele falou sobre como a confluência dos outros fatores leva ao último, a falta de atenção aos resultados.

Sem apontamento de responsabilidade entre os membros da equipe, Lozano afirmou que "se cria um ambiente onde os integrantes de um grupo começam a colocar suas próprias necessidades à frente dos objetivos coletivos da equipe". Isso pode fazer inclusive com que a empresa fique estagnada e perca competitividade e ainda que bons profissionais focados em desafios e conquistas saiam em busca de "gramados mais verdes". Ele deixou aos participantes a recomendação do livro *Os 5 Desafios das Equipes*, de Patrick Lencioni, para maior aprofundamento no assunto. ■