



ARQUIVO PESSOAL



**POR WALTER LERNER**

Administrador FGV-SP e professor, pós-graduado, mestre Ph.D., CEO da Lerner&Hiper Partners Management & Corporative Education, idealizador do Conselho Consultivo de Administradores Eméritos e Coordenador Geral do GEAPE Tech – Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas & Tecnologias do CRA-SP/Conselho Regional de Administração de São Paulo. E-mail: lernerwl@terra.com.br

## O ADMINISTRADOR COMO GESTOR DE PERFORMANCE, COM EXCELÊNCIA!

**N**a coluna *Competitividade em Foco*, publicada nesta revista, edição janeiro/2020, o tema abordado foi “O Essencial na Administração Competente”. Agora vamos falar do administrador na linha de frente da tomada de decisões e definições sobre tudo que envolve a gestão, passando pela meta e nossas constatações sobre desempenho e alertas aos profissionais, a fim de promover reflexões importantes à melhoria de resultados.

### A Meta

A partir do pressuposto de que todas as pessoas e empresas necessitam aprimorar suas performances com foco na excelência de resultados, o GEAPE Tech – Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas (do Centro do Conhecimento do CRA-SP Conselho de Administração do Estado de São Paulo) decidiu sair a campo para constatar na realidade o que as organizações estão fazendo, ou não, para inovar em treinamento e desenvolvimento de pessoas no contexto dos desafios do novo mundo ecossistêmico.

Nossa prioridade foi contatar, como piloto, empresas que regularmente sempre investiram de forma substancial no atendimento às necessidades de seus clientes e competitivamente são bem-sucedidas. Além destas, outras foram selecionadas com planejamento, consideradas pobres em operacionalização e qualificação de resultados (muitas em situações críticas).

### Constatação Preocupante

Para a maioria das empresas por nós contempladas, o desempenho está muito abaixo do desejável (do ideal), e, por este motivo, ficam muito defasadas em potencial para o alcance privilegiado, como seria desejável, de mercados antigos e para conquista de novos clientes. Isso influencia decisivamente nos resultados, o que traz uma situação preocupante quanto à lucratividade dessas organizações que cada vez se distanciam

dos concorrentes, que inovam o tempo todo, gerando muito maior valor agregado orientado para os clientes.

Sem citar nomes de organizações diretamente pesquisadas (por questão ética), apuramos com preocupação, em geral e a cada caso, o que apresentamos a seguir de forma resumida, gerando um cenário que podemos classificar de “gestões pela incerteza”.

### Alerta aos Administradores

1. A maioria das empresas não tem: uma **plataforma de treinamento, desenvolvimento e acima de tudo uma gestão de performance**, ou seja, carecem de uma **administração profissional** eficaz sobre desempenho humano, principalmente por desconhecem as funcionalidades aderentes às melhores práticas (desconhecem metodologias/ não aplicam), não identificam tendências globais para decisões com excelência, e não apoiam convenientemente as pessoas dentro das organizações para a capacitação em **gestão de resultados** globalmente.

2. A maioria das empresas desconhece: os meios através dos quais poderão **alavancar o engajamento profissional**, tão importante como sustentabilidade. Evidentemente, deixam de aplicar estratégias e conhecimentos, como a aplicabilidade de jogos, com uso de mecanismos, como rankings, com identificações de reconhecimento, lista de eventos e resgate de pontos conquistados (para o aumento da identidade entre todos e **incremento de motivação participativa**), a benefício da cultura organizacional orientada para resultados lucrativos.

3. A maioria das empresas desconhece: o **treinamento em qualquer lugar**.

Na citada plataforma de treinamento, que a maioria não tem, podemos ter um elenco de cursos/ ensinamentos, visando a aprimorar resultados com registros de desempenho, por meio de aplicativos apropriados.

4. A maioria das empresas não tem:  **cursos off-line** de interesse para identificar por aplicativo, sem o consumo de dados, por meio do recurso de disponibilização dos conteúdos.

5. A maioria das empresas não tem:  **índices de treinamento**, que são fundamentais para acompanhar resultados (por motivo do investimento), por meio de painéis em tempo real, sobre a capacitação de seus colaboradores, equipes e corporações.

6. A maioria das empresas não tem: uma  **galeria de vídeos** e, portanto, não aplicam, não usufruem e não disponibilizam. São muito relevantes para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, de forma rápida, ágil com segurança e fluxos adaptativos.

7. A maioria das empresas não tem:  **evolução das pessoas**, para acompanhar o progresso em desempenho das pessoas. É esse recurso que permite que os gestores e cada colaborador possam visualizar sua *evolução nos resultados, avaliações de desempenho e competências*, ao longo do tempo, desde a sua contratação, e também que possibilita ao gestor *poder acompanhar a evolução dos colaboradores* em todos estes aspectos, bem como sobre a evolução deles, para comparar com os *resultados organizacionais*.

8. A maioria das empresas não tem:  **monitoramento dos dados mais relevantes**. Quem tem, monitora os principais dados de utilização do sistema, por meio de relatórios e painéis que indicam *tendências*, considerando a diversidade de equipes com extrações de dados customizados.

9. A maioria das empresas não tem:  **meios para otimização do desempenho humano**. Quem tem pode ver as tarefas vencidas e a vencer informadas no portal de acesso. A experiência focada no usuário, diminui o esforço cognitivo necessário para navegar e acessar os conteúdos desejados, dentro da plataforma de treinamento.

10. A maioria das empresas não sabe como:  **reter talentos**. Quem sabe, pode realizar de forma *intuitiva e engajadora*, o feedback contínuo de seus colaboradores, estando aderente às tendências globais e à nova demografia corporativa, composta por mais de 50% de “Millennials”. Para atender a essa geração, que precisa de *feedback em tempo real e com agilidade*, é necessário aprimorar a forma de *liderar pessoas*, já que os modelos tradicionais e antiquados (que não geram mais valor) de avaliação de desempenho, deixarão de existir se ainda estiverem sendo aplicados.

## Conclusão e Recomendações

É lógico que, aos administradores compete realizar com

profundidade os diagnósticos essencialmente necessários para constatação com eficácia das efetivas realidades preocupantes a serem analisadas, visando a, nos casos necessários, planejarem e organizarem as mudanças requeridas, sempre priorizando as pessoas envolvidas (assim como ele próprio), estabelecendo democraticamente todas as ações indispensáveis a serem adotadas, assim como a respectiva implantação do que precisar ser inovado em sistemas e processos, entre outros.

Todos os itens abordados neste artigo são verdadeiros alertas práticos aos administradores, que são responsáveis por gerir pessoas, ou seja, 100% responsáveis pelos resultados a partir dos desempenhos apresentados.

Nesse sentido nada suplantará, insistimos, **o valor absoluto do ser humano**, por mais que se promova todo dia o novo mundo, (enaltecendo materialmente pelos ecossistemas), a Indústria 4.0, a inteligência artificial, a robotização, a automação da administração holística das empresas, entre outros conceitos pertinentes ao mundo novo da administração.

Mas esse conhecimento não pode ser apenas e unicamente teórico, cercado de muita curiosidade e espanto sobre o mundo da inovação e, por outro lado, enaltecido erroneamente com simplicidade e facilidade em artigos, cursos, palestras interessantes, debates animados, livros de autoajuda. Portanto, deixamos como finalização deste artigo uma questão fundamental para o administrador refletir:

*Qual é o papel, função, responsabilidade, garra, liderança que lhe compete realizar, para comandar com sucesso a temática do título deste artigo, compartilhando democraticamente, com inteligência e motivação com seus colaboradores?*

Nós, do GEAPE Tech, temos a certeza de que todos os administradores são gestores de performance no âmbito empresarial e precisam sempre trabalhar em equipe, demonstrando a importância de agir assim como exemplo aos demais níveis organizacionais. Isso é absolutamente possível e muito necessário. Então, fica nossa recomendação sobre como integrarem de modo efetivo uma **gestão de performance com uma gestão por objetivos**.

Dessa forma, as pessoas e as organizações serão muito beneficiadas em:

1. **Alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa**, para cada colaborador (proprietário, executivo, gerencial...);
2. **Acompanhamento das metas mensais**, com a possibilidade de criar planos de ação, com excelência; e
3. **Definição de pesos distintos, aos objetivos e/ou indicadores** de cada membro da equipe. ■

**Nota importante:** Os administradores que optarem por ter conhecimento prático e orientação sobre os assuntos abordados neste artigo podem recorrer gratuitamente ao: GEAPE Tech – CRA-SP pelo e-mail da Coordenação: lernerwl@terra.com.br.