

## A competência na Gestão de Pessoas: você possui?

Sami Boulos Filho

Uma vez que a competição acirrada entre as empresas no mercado força a quebra do acordo implícito de emprego, como estas podem reter as pessoas de que precisam? Já vimos que passar de um mercado fechado e protegido para um cenário competitivo acaba com a sensação de estabilidade no emprego.

Entendemos que as pessoas não dão o máximo de si em seus empregos se viverem achando que irão perdê-los. Os gestores têm o papel de substituir essa abalada sensação de segurança por algo que redefina o compromisso da empresa com os funcionários e o compromisso deles com a empresa.

Caso contrário, o medo e sua consequência, a paralisia, preencherão esse espaço vazio. Ao perceber que o emprego vitalício não é mais provável atualmente, a empresa tem o papel de estabelecer um novo pacto com seus subordinados. Nesse pacto, esta se compromete a empenhar-se em oferecer às pessoas o estímulo e as oportunidades para elas crescerem e se desenvolverem, mantendo seu valor no mercado dentro e fora da empresa e os funcionários, por sua vez, em garantir comprometimento com a empresa e seus objetivos.

Complementando a filosofia de desenvolvimento e os sistemas para apoiar o pacto, as empresas devem assegurar que seus funcionários estejam posicionados para compreender o futuro da empresa e para construir seus papéis individualmente nesse futuro.

É exatamente nesse ponto que se faz necessário que os gestores realmente tenham desenvolvido ao longo de suas carreiras a competência de gestão de pessoas, pois esta tem importância fundamental para construir o seu papel.

Gestão de pessoas há muito deixou de ser *definir/controlar* e mais e mais vem se transformando em *delegar/comprometer/motivar*.

Esta competência é uma das mais complexas que temos, pois ela é muito mais abrangente do que parece em um primeiro momento e acaba englobando várias outras competências, como: habilidade política, capacidade de desenvolver relacionamentos complexos, liderança, "coach", dentre outras.

Quando falamos em pessoas, estamos lidando com o principal e o mais valioso capital de uma organização, o capital humano, aquele que gera o resultado financeiro no final do mês.

Pelo fato do ser humano por natureza ser muito complexo, saber lidar com cada colaborador de uma equipe requer que os gestores conheçam substancialmente cada indivíduo, respeitando suas capacidades e buscando desenvolver suas limitações.

Assim a ação do *feedback* ocasional, mas eficaz, vem se juntar às avaliações de performance anuais ou semestrais. O *feedback* tem a força motriz de incentivar melhorias, corrigir possíveis desvios e recompensar sucessos, constantemente.

Eis aqui algumas questões para que o executivo possa refletir e avaliar se está em dia com esta competência:

1. Meus colaboradores possuem informações e ferramentas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades?
2. Delego tarefas interessantes para meus colaboradores? Deixo-os contribuir com idéias e os envolvo em decisões importantes?
3. Costumo dar "feedback" com regularidade?
4. Consigo passar o compromisso da empresa em reter os talentos?
5. Tenho um canal de comunicação aberto com eles?
6. Sei das necessidades pessoais de cada um e dos pontos que o motivam?
7. Elogio pessoalmente quando fazem um trabalho de qualidade superior?
8. Faço mensagens escritas para elogiar seu desempenho e reconheço publicamente um trabalho bem feito?
9. Promovo reuniões para comemorar resultados do grupo?

Muitos executivos já perceberam a importância de desenvolver essa competência e os benefícios que isso fará em suas carreiras. Outros percebem que podem desenvolvê-la com a prática diária, ou mesmo com a ajuda de consultorias especializadas.

Em termos fundamentais, são esses executivos, com competência na gestão de pessoas, que as empresas irão valorizar no mercado para criar a imagem de empresa nas quais pessoas talentosas desejam permanecer.