

## ARTIGO

# O mediador de expectativas

Por Eugenio Mussak\*

A empresa é um conjunto de pessoas, que, assim como a própria empresa, têm expectativas, que são seus sonhos, necessidades, desejos e medos. Ao RH cabe a missão de mediar essas expectativas, procurando fazer com que elas coincidam. Quando a empresa contrata uma pessoa, espera que ela, no mínimo, entregue o *resultado* do trabalho para o qual foi contratada. Mas não vivemos mais na era do resultado simples. A empresa aguarda que, junto, venha algum *valor agregado*, como idéias, inovações, atos de empreendedorismo funcional. E tudo isso acontecerá se houver, por parte do funcionário, o que se convencionou chamar de *comprometimento*, um sentimento de ligação afetiva, mais intenso do que uma simples relação funcional ou comercial.

O funcionário, por seu lado, também tem suas expectativas com relação à empresa. A primeira delas é o *reconhecimento* por seu trabalho. Este é representado pelo salário justo, e também por outros tipos de atenção como a validação, que é uma maneira de a pessoa perceber seu valor. Em gestão de pessoas, isso se chama-se *feedback* e, quando bem usado, tem um belo impacto no clima organizacional.

A segunda expectativa é a *oportunidade de desenvolvimento*, o que equivale a aprender e incorporar novas competências, além da oportunidade de crescimento profissional através de promoções e melhorias salariais. Na era do conhecimento, os bons profissionais são os que aprendem sempre e compartilham conhecimento.

Por fim, a terceira expectativa das pessoas é o *sentimento de pertencer*, que se constitui na primeira necessidade psicológica humana. Pertencer a um grupo de pessoas com quem se pode compartilhar valores e ideais é fundamental para o equilíbrio psico-emocional, pois o homem é um

ser frágil, que necessita do grupo para sobreviver. Sentir-se albergado e protegido por um conjunto de semelhantes é, então, fundamental ao ser humano, e, na modernidade, esse conjunto é, principalmente, representado pela empresa, que, na prática, é um conjunto de pessoas.

Em resumo, a empresa espera resultado, valor agregado e comprometimento, e o funcionário, reconhecimento, oportunidade de se desenvolver e sentimento de pertencer. Essas expectativas guardam, em si, uma coerência, e os *gestores de pessoas* devem, tão somente, possibilitar seu fluxo natural.

Mas, vejamos, quando digo gestores de pessoas, estou me referindo a qualquer gestor, considerando que, atualmente, ser um gestor é ser, acima de

tudo, um gestor de pessoas. O RH é o suporte que os gestores encontram para realizarem bem essa tarefa. Nesse sentido, técnicas e ferramentas de gestão sempre são bem-vindas.

É bem conhecido o postulado da mecânica que diz que "com uma alavanca e um ponto de apoio é possível mover o mundo". Pois bem, o mundo corporativo é movido por alavancas chamadas condutas e ferramentas de gestão, apoiadas em um ponto representado pela cultura organizacional. Nas culturas modernas e mais competitivas, há tempos o RH abandonou sua postura de órgão normatizador e controlador, para assumir um papel mais atuante junto à estratégia da empresa, providenciando, para que a mesma seja executada, as pessoas certas e as devidas motivações, através de condutas e instrumentos modernos. Sempre mediando expectativas.

\*Eugenio Mussak é presidente da consultoria em desenvolvimento humano Sapiens Sapiens e professor do MBA em RH da FIA-FEA/USP



Divulgação