

# DATA SUL

MAGAZINE

## CONEXÃO E COMPETITIVIDADE

Conexel completa 30 anos preparada para os  
desafios de um mercado em constante evolução

UMA NOVA FASE NA  
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

OS SEGREDOS DA  
GESTÃO DE PESSOAS

GRENDENE E BANDAG  
SÃO CASOS DE SUCESSO



Ernani Toso, gerente de TI da Grendene



Ivan  
Oehsenhofer  
e José  
Correzola,  
diretores  
da Conexel

# RH - O MEDIADOR DE EXPECTATIVAS

por Eugenio Mussak (\*)

Como sabemos, 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, que é um sentimento de ligação afetiva, mais intenso do que uma simples relação funcional ou comercial.

O funcionário, por seu lado, também tem suas expectativas em 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 da pessoa perceber seu valor. Em gestão de pessoas, isso se chama 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 com 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 espera reconhecimento, oportunidade de se desenvolver e sentimento de pertencer. As expectativas são coincidentes, e os gestores de pessoas devem, tão somente, explicitar essas coincidências, permitindo que elas fluam naturalmente.

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 realizar bem essa tarefa. Nesse sentido, técnicas e ferramentas de gestão sempre são bem-vindas.

Por falar nisso, é 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 ferramentas de gestão, apoiadas em um ponto representado pela cultura organizacional. Nas culturas modernas e mais competitivas, o RH há tempos abandonou sua postura de órgão normatizador e controlador, responsável por contratações e por folhas de pagamento, para assumir um papel mais atuante junto à estratégia da empresa, providenciando, para que a mesma seja executada, as pessoas e as motivações.

Em empresas que possuem essa visão, de um RH estratégico, alinhado com seus rumos, softwares de gestão de capital humano não se limitam a ser bancos de dados de fácil acesso. Podem ser muito mais do que isso, quando se permite que funcionem como extensões da inteligência. E, quando falamos de gestão de pessoas, nos referimos à inteligência e à sensibilidade humanas.

(\*)Eugenio Mussak é professor do MBA em RH da FIA-USP e presidente da Sapiens Sapiens Desenvolvimento Integral