

A pessoa certa no lugar certo

Autor: Robson Gouveia

As empresas que estudam e valorizam os sistemas humanos, o desenvolvimento e a retenção dos seus maiores valores, presumem que os investimentos no fluxo de valor de pessoas de qualidade se traduzem em uma vantagem competitiva e em prosperidade mútua de longo prazo. A construção da cultura certa, o desenvolvimento e a locação das pessoas nos lugares certos levarão as organizações aos resultados de negócio necessários para o sucesso.

Quando escrevi o artigo “Cuide bem dos seus ativos” (você pode acessá-lo no seguinte endereço: <http://www.lean.org.br/artigos/149/cuide-bem-dos-seus-ativos.aspx>) abordei de forma sistêmica a importância das pessoas em nossas organizações e como estávamos cuidando para que elas permanecessem produtivas e motivadas. Nesse mesmo texto disse que iríamos perder pessoas importantes em nossas estruturas organizacionais. O texto foi escrito em Novembro de 2010. Nesse intervalo o que aconteceu? Quais os movimentos que fizemos ou fomos obrigados a fazer?

Talvez você esteja lendo este artigo já exercendo uma nova função, fruto de uma promoção, mudança de função ou, talvez, tenha trocado de empresa. O tema presente independe da sua posição atual ou das suas respostas as perguntas anteriores, afinal, ainda há muito para aprendermos sobre a gestão de pessoas, especialmente porque vivemos em ambientes competitivos, seja pela influência dos mercados e suas sazonalidades ou pelas estruturas organizacionais cada vez mais enxutas e restritivas.

Tive a oportunidade de refletir um pouco mais sobre este tema quando fiz a leitura e fui convidado a debater sobre um capítulo do livro *Good to Great – Empresas feitas para vencer* (Jim Collins; tradução de Maurette Brandt- Rio de Janeiro: Elsevier – 2006), onde o autor coloca de forma clara e objetiva que **as pessoas não são os maiores ativos e sim as pessoas certas é quem são**: “*O ponto central é colocar primeiro as pessoas certas no barco (e as erradas fora dele) antes de você descobrir para onde ele deve rumar*”, essa foi uma inquietante abordagem de Jim que me fez pensar e compartilhar com vocês sobre a importância de termos (e sermos) **as pessoas certas nos lugares certos**.

Muitas empresas proclamam as pessoas como “recursos mais importantes”, mas suas ações ainda sugerem o contrário. Os departamentos de Recursos Humanos desenvolvem programas de treinamento, planos de carreira completos e declarações de missão que exaltam as virtudes de pessoas, mas se deparam com uma gestão despreparada que passa a maior parte do tempo apagando os incêndios corriqueiros e desprendendo a mínima atenção para o seu capital humano. Liderar passa também pelo exercício entre olhar o presente e futuro, desenvolver e reter pessoas talentosas e cobiçadas.

Ter uma liderança forte, atuante, visionária e com alto poder de execução é o desejo e o esforço de muitos executivos. Em muitas empresas parece haver um desejo sincero de investir em pessoas, mas essas ações são minadas continuamente pelo caos causado por decisões equivocadas, retração de mercados e ou, economias em queda. Tudo isso faz com que realmente tenhamos a atenção desviada e abre a possibilidade de não olharmos adequadamente para as pessoas, a posição, o desempenho e os resultados que estão produzindo, o que de certa forma impossibilita uma avaliação adequada.

Expor para desenvolver.

Ter a pessoa certa no lugar certo há muito tempo deixou de ser uma tarefa da área de recursos humanos, a supremacia na decisão de uma contratação ou de uma promoção passa necessariamente pelos gestores. Se o momento requer uma avaliação da capacidade individual de cada gestor em contratar, promover ou demitir é também um momento para fazermos experimentos, expor os talentos em potencial e saber se realmente temos o que há de melhor no barco conforme a teoria defendida por Jim. Se a liderança de uma empresa é muitas vezes a principal responsável pelos resultados que ela obtém, então devemos iniciar os nossos experimentos e investimentos com elas.

A rotação e a exposição a novos desafios são consideradas maneiras eficazes de treinar os talentos em habilidades técnicas, de liderança e interpessoais. Obviamente que a transferência para uma nova área ou negócio expõe as pessoas a novas demandas e gera a necessidade de desenvolver um estilo de liderança que alterne entre administrar com foco presente e planejar com visão de futuro. Para se obter sucesso com este experimento é de fundamental importância os períodos de exposição, eles devem estar adequados ao tipo de função e o que se espera de

cada funcionário. Para formar uma liderança no nível intermediário da organização usando a rotatividade ou a transferência para uma nova planta, o período de oito a doze meses parece ser adequado para uma correta avaliação e desenvolvimento, o que talvez, não seja aplicável para um nível gerencial ou de diretoria. Para esses últimos, mais do que agir, é preciso entender sobre o negócio ou a nova área em que estão atuando e como podem fazer manobras para gerar os resultados desejáveis, alternando os esforços para o curto e médio prazo e as iniciativas sustentáveis de longo prazo. Para cada caso, teremos como variável o nível de complexidade, a exposição e combinação entre o perfil, a boa formação e as necessidades imediatas da organização. Também pode ser um período de certas instabilidades se não houver uma “troca de bastão” e identificação do funcionário para a função de forma adequada.

Quando o assunto é identificar as pessoas certas, parece ser saudável realizar as rotações para testar em conjunto as habilidades técnicas e administrativas. Isso obriga o indivíduo a desenvolver um “novo” lado técnico na nova área, também é um teste que irá medir a sua habilidade em utilizar de forma prática as ferramentas de gestão fornecidas pela sua organização em vez de depender única e exclusivamente dos seus velhos estilos de administração. Se um “especialista técnico” é colocado em um cargo de liderança, é muito fácil administrar de cima para baixo, ditatorialmente.

Tenho observado nos últimos tempos que líderes expostos ao gerenciamento de uma nova área que não a sua habitual são forçados a fazer duas coisas distintas e que se complementam. Primeiro, a serem humildes e dependerem de subordinados para as informações técnicas que precisam, segundo, a dependerem do modelo de gestão como dito anteriormente, usando ciclos *PDCA* (ciclo introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming. Em inglês: Plan-Planejamento, Do-Execução, Check-Verificação e Act- Ação) e ferramentas de análise e solução de problemas. Tudo isso gera um enorme desenvolvimento nas lideranças, esse é momento em que o líder mostra a sua real capacidade de liderar sem depender de especialistas ou áreas de apoio para fazer aquilo que já devia fazer parte da sua gestão. É um caminho para desenvolver e manter os seus talentos nessa época de tantas fusões, estaleiros, plataformas, mineradoras, bancos, *headhunters* vorazes e tantos outros agentes que se esforçam para coletar o que há de melhor em um mercado que demanda e sofre com a escassez de profissionais qualificados, as chamadas “pessoas certas”.

Mais uma vez quero citar a área de Recursos Humanos para lembrá-los dos esforços que despendem para criar as matrizes de habilidades e os planos de carreira que muitas vezes podem ficar esquecidos nos bancos de dados e lembrados somente nas ocasiões de auditorias. Se você é um gestor ou ocupa um cargo de liderança, lembre-se que uma das suas principais atribuições é a de desenvolver pessoas e principalmente formar seu próprio substituto, alinhando-o com a forma de atuar da organização, suas ferramentas e seus valores. Se você não conseguir fazer isso para o seu posto e encorajar os seus liderados para fazerem o mesmo, algo está falho e fatalmente você não terá as pessoas certas no local certo.

Você e os membros da sua equipe são as pessoas certas?

Costumeiramente eu disserto temas ligados ao Lean, e nos últimos tenho insistido que o sistema Lean é algo muito abrangente, portanto, falar sobre pessoas e como desenvolvê-las não pode ser um assunto paralelo, é algo que toda empresa deve se preocupar. Você já fez a si mesmo a pergunta acima? E em relação a sua equipe e as pessoas que formam as lideranças de sua empresa? O fato é que temos que nos esforçar para desenvolver (nos desenvolvermos), reter (buscar sempre novos desafios que nos motivem) e promover (buscar o mérito da promoção) para que, ter ou ser a pessoa certa seja algo agregador de duas vias, para a organização e individualmente. O certo é que ambas ganharão.

Pessoalmente eu nunca segui um plano de carreira, e talvez se tivesse feito, não teria chegado aonde cheguei, não quero dizer que eles não são importantes ou que as pessoas não devem se preocupar com eles. O que me serviu pode não servir para você. Tive a combinação e a sorte de poder trabalhar em uma empresa extraordinária com pessoas e equipes incríveis que me deram oportunidades para que eu pudesse mostrar o meu valor. Da minha parte, há uma busca contínua para estar no barco e com as pessoas certas conforme o aprendizado recente obtido através da leitura do livro *Good to Great*.

Espero que o texto possa lhe despertar algo, que você faça os seus próprios experimentos e possa tirar suas próprias conclusões, iniciando pela liderança. Insisto em dizer que estou sempre interessado em saber sobre os seus sucessos e aprendizados. De qualquer forma, concentre seus esforços para “estar no barco” e com as pessoas certas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLLINS, JIM. **Good to Great - Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier – 2006. 395p.

LIKER, J. K.; HOSEUS, M. **A Cultura Toyota** . 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 576p.



Robson Gouveia

Engenheiro de Produção Mecânica

Técnico em Administração e Comércio Exterior

Coordenador Corporativo de Lean na Alcoa Alumínio (ABS Alcoa Business System) - Divisão de Extrudados.

Corresponsável pelo desenvolvimento do sistema Lean na Alcoa (ABS – Alcoa Business System) desde 1998.

Atual responsável para disseminação do Lean na divisão de Extrudados, nas áreas administrativas e nas quatro plantas localizadas em Tubarão - SC, Sorocaba-SP, Santo André- SP e Itapissuma – PE.

Responsável pela expansão dos conceitos Lean na Cadeia de Valor do alumínio Extrudado, prestando consultoria para fornecedores e clientes da Alcoa.

Escreve mensalmente artigos sobre o Lean para funcionários, parceiros e a comunidade Lean.