

Pessoas certas nas funções certas

em hsm.com.br



Esta ainda é a fórmula mais fadada ao sucesso das organizações, embora, na prática, não seja tão simples acertar nas escolhas.

Entre outros assuntos, na HSM ExpoManagement 2012, que será realizada de 5 a 7 de novembro, em São Paulo, Jim Collins explicará por que, no fundo, no meio corporativo tudo ainda se resume em escolher as pessoas certas, colocá-las nos lugares certos e descartar as erradas. Por outro lado, Luiz Claudio Binato, diretor executivo do Instiad – Instituto de Administração, lembra que não é tão simples acertar nas escolhas.

O acadêmico começa com outro questionamento: “Quem tem o poder de dizer quem é a pessoa certa?”. No geral, nas organizações, quem tem esse poder são as pessoas legitimadas para exercer cargos de liderança e, por tal, são cobradas para fazer as escolhas certas. “Antes, porém, é preciso que esse líder tenha plena confiança nele próprio, que faça o difícil exercício de mergulhar no seu íntimo e descobrir se ele é a pessoa certa no lugar certo. Avaliar se os seus valores estão atrelados aos valores e objetivos da empresa, que devem ser claros e amplamente disseminados”, explica o executivo, também professor da FGV na área de TQM (*Total Quality Management*) e especialista em Gestão de Pessoas.

Estratégia definida e disseminada

Binato reforça a teoria de que é bem mais complicado do que parece, com exemplos da sua experiência em ministrar cursos de formação de líderes. “Quando pergunto na sala quem sabe exatamente o que a organização espera dele, poucos levantam a mão. Ao questionar quantos usam 100% do talento que possuem, o silêncio também impera. Nesse cenário, como esperar que consigam escolher a pessoa certa para a função certa?”, indaga.

Primeiramente, a companhia tem que saber exatamente o que pretende, qual a sua estratégia, por que deseja sair do ponto A para o B e como espera alcançar os resultados. “Com as

definições, é preciso que todos os departamentos envolvidos conheçam muito bem o seu papel e, principalmente, que este deve ser exercido em prol do coletivo. Não adianta a área de vendas atingir a meta, deixando um enorme rastro de sangue pela empresa”, cita, lembrando que, embora essa prática seja comum em algumas organizações, o preço será cobrado. “Um alto índice de turn over, por exemplo, que implica em custos.”

O panorama acima exige um processo robusto de recrutamento e seleção, que começa na elaboração do perfil, habilidades e competências exigidas para determinada função/cargo e segue até 90 dias após a contratação. “A área de RH deveria fazer parte do conselho, não do organograma hierárquico. Afinal, em tese, tem mais poder que o CEO, pois busca resultados tácitos, relacionados a crenças e valores das pessoas”, defende Binato.

Tempo para escolha

Um processo robusto também demanda tempo. Segundo o especialista, são necessários em média oito meses para preencher uma vaga de liderança. “Engana-se quem pensa que os avanços tecnológicos reduzem esse período. A tecnologia é uma ferramenta que serve para melhorar os indicadores, mas não é estratégia. Não substitui as pessoas no processo, que implica, inclusive, em ajudar o outro a descobrir o que realmente quer”, alerta.

Selecionadas e contratadas para os lugares certos, é preciso um acompanhamento, pois crenças podem ser alteradas ao longo do tempo e a pessoa pode ser tornar errada. “O mais importante é o profissional estar feliz com o que faz. Para isso, o RH possui várias ferramentas que auxiliam os funcionários nessa reflexão”, garante Binato.

A reflexão implica em encarar alguns questionamentos como, por exemplo, se os objetivos da empresa estão em harmonia com o que a pessoa acredita; se as funções e cargo que exerce estão em sintonia com o seu plano de carreira; se o trabalho ainda a faz vibrar ou se apenas cumpre um papel; entre outros que remetem à ideia inicial: um mergulho no seu íntimo, sem medo de fazer mudanças radicais, caso sejam necessárias.