

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 04

Gestão de pessoas e estratégia

Objetivos Específicos

- Relacionar os conceitos aprendidos em gestão de pessoas com estratégia e resultados em TI.
- Demonstrar como é possível obter melhores resultados e como melhorar o estilo de gestão.

Temas

Introdução

1 Estratégia

2 Gestão de pessoas estratégica

3 Resultados e desempenho

Considerações finais

Referências

Introdução

Estratégia é tão fundamental em uma organização quanto a própria administração. Na realidade, é uma etapa do processo de administrar, a etapa mais importante.

Quando os processos são bem planejados, evitam o retrabalho e fazem com que o objetivo seja atingido de forma assertiva. Quando é desenhado um método/plano, fica mais fácil e claro seguir o que foi predeterminado, já que se sabe para onde ir. Então, é somente executar o plano, seguindo seus preceitos.



Você consegue imaginar uma partida de um jogo de futebol sem estratégia? Os jogadores saberiam o que fazer? Saberiam suas posições e como o time se articularia?

A resposta é não. Sem uma estratégia não é possível saber para onde ir e como executar suas funções. O papel do técnico do time é pensar e repassar à equipe a sua estratégia, para que joguem da forma estruturada e planejada.

A função do líder de uma empresa é a mesma: pensar nas estratégias de crescimento e repassá-la aos demais, para que todos trabalhem de uma forma estruturada e planejada.

Independentemente de o líder ser da alta direção, de setor ou responsável pelo RH da empresa, todos precisam ter uma estratégia. Todos precisam planejar as ações de forma estratégica e se comunicar para que juntos possam crescer.

Essa é a função principal de um planejamento estratégico organizacional: comunicar o que a empresa quer e para onde ela irá no futuro.

Quando esse caminho fica claro, as ações de trabalho são visualizadas de uma forma mais pontual, e o resultado é mais assertivo. Ou seja, produz-se mais com menos, e retrabalhos são evitados. As pessoas já visualizaram o que é para fazer e assim executarão com excelência. Esse é o resultado que se espera quando se tem um planejamento estratégico integrado.



Importante

Sem um plano de voo, um avião não sai do solo, pois o piloto não sabe quais são as direções que deverá tomar. Sem um plano, um líder não lidera, pois não tem as direções para delegar as ações.

Da mesma forma que seria difícil esse avião ter passageiros, será difícil essa equipe se engajar no trabalho, pois em ambos os casos ninguém sabe para onde ir.

1 Estratégia

Estratégia é comumente traduzida como um método, uma forma, um plano para conseguir algo, para alcançar os objetivos e as metas esperados. Na organização, a estratégia serve para planejar o crescimento da empresa e alcançar o que foi estipulado.

Estratégia é o caminho planejado e elaborado para se chegar ao objetivo final. É o caminho mais importante do processo, pois é no planejamento que são desenhados os passos para o sucesso. Através do planejamento, podemos concluir as ações empresariais de forma mais assertiva e competitiva.

De uma forma global, as empresas constroem seu planejamento estratégico e o apresentam aos colaboradores para que todos possam seguir pelo mesmo caminho. Nesse planejamento, são apresentadas normalmente a missão, a visão e os valores da empresa, além dos objetivos e metas anuais.

A missão é o motivo de existência da organização, ou seja, “[...] significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir” (CHIAVENATO, 2004, p. 62).

Visão é para onde a empresa quer ir, seja em questão de espaço, seja em questão de tempo. “A visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é” (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

Valores são as crenças da empresa, aquilo que a organização acredita e deseja disseminar.

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. (CHIAVENATO, 2004, p. 64).

Assim, quando os colaboradores sabem para que a empresa serve, qual seu motivo de existência, para onde ela quer ir, para onde quer crescer e quais são seus valores, eles podem

optar ou não por seguir junto a ela, ou seja, terão a chance de decidir se é nessa empresa que desejam passar boa parte do seu dia e caminhar rumo aos mesmos objetivos.

Ao deixar claras essas informações, a empresa comunica: “Estamos indo nessa direção. Você nos acompanha?”. O planejamento estratégico é uma forma de as pessoas saberem para onde ir junto com a empresa.



Na prática

Você já viu, ao visitar empresas, alguns quadrinhos pendurados com a missão, a visão e os valores descritos? É disso que estamos falando. Muitas empresas colocam essas informações visualmente disponíveis a todos que possam enxergar, além de divulgá-las através de suas intranets e comunicados internos.

Para novos colaboradores, a definição do planejamento estratégico já é divulgada no primeiro dia de trabalho, no programa de integração da empresa.

2 Gestão de pessoas estratégica

Gestão de pessoas estratégica é conduzir, liderar, gerir as pessoas de forma estratégica, ou seja, através de um plano de ação, através de planejamento.

Uma gestão de pessoas estratégica constrói o planejamento estratégico com a alta direção, auxilia no processo de construção dos conceitos e de acompanhamento, além de ajudar na comunicação aos colaboradores e fazer força para que todos sigam na mesma direção.

Para que as estratégias tenham sucesso, é necessário que toda a empresa esteja envolvida no mesmo objetivo e com o mesmo esforço. Nesse sentido, o departamento de gestão de pessoas tem praticamente a mesma responsabilidade de que os outros departamentos.

É esperado dos líderes de setor que repassem as estratégias e a visão de futuro da empresa aos seus colaboradores e indiquem para onde a empresa quer ir e quais são seus valores para isso.

“Um líder pode ser responsável pelo planejamento estratégico para uma unidade de trabalho, uma divisão ou toda a organização” (COOPER, 2009, p. 98). Logo, o líder tem papel fundamental de comunicação e de engajamento das ações planejadas. Além de auxiliar no próprio planejamento, precisa passar essas informações adiante.

Cada colaborador e gestor precisa analisar sua função e seu papel no crescimento da organização. Perceber sua importância no contexto de trabalho é um grande fator motivador, e, nessa questão, os líderes têm papel fundamental: devem informar a importância de cada um na função que exerce.

3 Resultados e desempenho

Cooper (2009) indica algumas ações esperadas para que um líder atinja seus resultados e tenha um desempenho adequado na função.

- Apoiar a missão da empresa: antes de mais nada, o líder deve conhecer a missão da organização. Só assim conseguirá passar adiante as informações a ela relacionadas. Todos têm que compreender muito bem qual é a razão de existir da sua empresa.
- Comunicar expectativas: o líder deve ter uma comunicação clara, concisa e precisa. Assim, deve expressar diretamente o que é esperado de cada subordinado. Isso inclui desde comunicados rápidos e burocráticos, como regras da empresa, até decisões maiores de projetos.
- Entender como as pessoas trabalham: além de se autoavaliar e se conhecer, o líder precisa conhecer sua equipe. Existem fatores que motivam todas as pessoas, como respeito e reconhecimento, porém, conhecer sua equipe de forma mais aprofundada pode fazer com que você personalize esses reconhecimentos. Conhecer seus subordinados também auxilia nos processos de **feedback**, além de você saber o que poderá extrair desse colaborador, pois os limites das pessoas são diferentes.
- Identificar formas de motivar as pessoas e motivá-las: através do conhecimento de sua equipe, você poderá escolher maneiras de motivá-las. Todos possuem necessidades básicas, mas, quando supridas, muitas pessoas são motivadas de formas diferentes.
- Encorajar seus colaboradores a trabalhar como equipe: com um trabalho em equipe há apoio entre as pessoas. Apesar de algumas pessoas conseguirem e preferirem desempenhar uma atividade sozinhas, o espírito de equipe promove um clima adequado no ambiente de trabalho, no qual não há competição e trapaças. Todos se ajudam.
- Ajudar no desenvolvimento profissional dos seus subordinados: o líder precisa encorajar sua equipe a se desenvolver, seja por meio de cursos, leituras, seja por meio de seminários. É importante que todos contribuam para o crescimento e troquem informações entre si, compartilhando conhecimento.
- Avaliar, disciplinar e premiar as pessoas por seus trabalhos: reconhecimento é um dos maiores fatores motivacionais. O dinheiro não está em primeiro lugar, como muitas

pessoas pensam. Há diversas pesquisas na área que apontam reconhecimento e desafio como fatores de motivação. Normalmente, nessas pesquisas, o salário está em 5º lugar.

- Seguir as políticas e procedimentos da organização: é função do líder repassar todas as informações relevantes da empresa, como suas políticas e seus procedimentos, para que o liderado haja conforme o esperado e dentro das regras.

3.1 Como obter melhores resultados

Cooper (2009) comenta alguns passos importantes para um planejamento bem sucedido.

- Seleção de pessoas para participar do planejamento: infelizmente não tem como toda a empresa participar das definições desse processo. Para que seja contemplada uma diversidade de ideias e fatores, é importante uma diversidade de perfis, ou seja, poucas pessoas, mas diversificadas em questão de especialidade. Assim, haverá discussões bastante ricas. Um comitê de planejamento estratégico não deve, necessariamente, ser constituído apenas de pessoas da alta gestão. Profissionais especializados em determinados assuntos contribuirão muito para o processo. Além disso, em questões práticas, é fundamental que as pessoas do comitê tenham tempo disponível e vontade de se dedicar, acreditando que farão a diferença para a organização. Um facilitador externo à organização também pode enriquecer a discussão através de diferentes pontos de vista. Normalmente essa pessoa é especializada em planejamento estratégico e encoraja os demais a enfrentar o processo.
- Estabelecer o ambiente de planejamento: é fundamental que as discussões ocorram em um ambiente de foco e concentração, no qual os participantes estejam com sua atenção voltada para o processo de planejar e não de executar suas ações diárias e rotineiras. Além disso, é importante que todos os equipamentos necessários estejam às mãos, assim como uma pauta de reunião e regras de conduta dos participantes. Deixar claro qual é o papel do facilitador e dos demais componentes da reunião é primordial.
- Entender e comunicar corretamente o planejamento: sem compreensão do objetivo não há planejamento. Sem comunicação não há processo. Para que todos sigam no mesmo rumo, é importante definir e comunicar com clareza e detalhes.
- Dirigir o planejamento: essa é a parte prática para o início das discussões e condução do planejamento em si.



Na prática

Quando for colocar na prática a direção da reunião do planejamento estratégico de sua empresa ou setor, siga os seguintes passos, orientados por Cooper (2009).

1. Apresente todos os participantes e informe quais são suas funções na empresa e no planejamento em si.
2. Oriente sobre o objetivo do planejamento e como ele será usado na empresa.
3. Revise a missão, a visão e os valores da organização, assim como a pauta e o protocolo de reunião.
4. Anote todas as ideias para selecionar prioridades, a fim de implementar o planejamento.
5. Desenvolva objetivos para cada uma dessas prioridades e compile os dados em um plano formal.
6. Compartilhe o plano proposto com os demais da organização, pois podem ainda vir novas ideias que servirão para enriquecer o plano e engajar o processo.

- Acompanhar e avaliar o planejamento: o plano estratégico não pode ser esquecido depois de confeccionado. É importante acompanhar os resultados e os aspectos que podem ser melhorados. É necessário identificar as conquistas e os trabalhos que ainda precisam ser realizados.



Importante

Para que o plano tenha credibilidade, ele deve ser comunicado para toda a empresa. O objetivo é que todos saibam para onde a organização pretende ir, para que assim possam seguir juntos.

Além disso, é importante (pelo menos, anualmente) revisar os indicadores contidos no plano, de forma a manter o que está adequado e atualizar o que não funcionou.

Figura 1 – Liderança e trabalho em equipe



3.2 Como desenvolver o estilo de gestão

Para que as pessoas possam desenvolver suas competências, precisam saber quais conhecimentos, habilidades e atitudes possuem e quais não possuem, ou seja, necessitam conhecer-se. É preciso que saibam no que são boas e no que podem melhorar.

Autoconhecimento é um fator primordial em funções de liderança, pois a todo o momento o líder trata com pessoas, prazos, projetos, pressão, etc. Além disso, precisa conhecer seu limite, para que seja possível atuar com qualidade de vida no trabalho. É através do autoconhecimento que poderá agir em melhorias com relação às suas características de líder.

Mas, como se conhecer? Existem diversas formas de realizar uma autoavaliação. Pode ser através de uma simples autoanálise ou de análise com terapeutas especializados. O processo de *coaching* também auxilia muito nesses casos, pois o *coach* (profissional que conduz o processo de *coaching*) atuará com foco total do autoconhecimento e desenvolvimento de competências.

Há empresas que aplicam ferramentas, como a avaliação de desempenho, para que as pessoas possam ser avaliadas por seus líderes e saibam claramente as competências que precisam melhorar, além das que já possuem como pontos fortes. Algumas empresas também solicitam que os subordinados avaliem a liderança. Caso sua empresa não tenha esse processo, pratique. Peça uma avaliação de seus liderados.

Exercitar a liderança também é uma forma muito eficiente de melhorar seu estilo de gestão. Somente ao atuar, você poderá experimentar e ver onde acertou e onde errou. É importante reconhecer que você não atuará da mesma forma em todos os casos, e que cada situação lhe exigirá uma decisão e uma postura diferente.

Vale lembrar que normalmente os líderes possuem um ótimo conhecimento técnico, pois muitas empresas promovem bons técnicos aos papéis de liderança. Sendo assim, é necessário desenvolver as competências relacionadas à gestão. É preciso, antes de mais nada, saber lidar com pessoas e gostar de relacionamentos, pois ser líder é saber se relacionar, é saber guiar através de um bom relacionamento.

Considerações finais

E agora? Como aliar a produtividade, a melhoria no desempenho e os resultados com o autoconhecimento e a gestão estratégica de pessoas?

Ao pensarmos por partes e em ordem, temos que estratégia é o método utilizado, o caminho desenhado para se chegar a um resultado final, ao objetivo predeterminado. É a estratégia que vai diferenciar uma empresa da outra, um concorrente do outro e um líder do outro. E essa estratégia só irá funcionar se houver engajamento, se todos acreditarem no seu propósito.

Para que seja possível alcançar esse objetivo, o líder precisa realizar seu trabalho em conjunto, ou seja, precisa haver uma gestão integrada e estratégica a todo momento. O líder precisa comunicar os objetivos, as metas e qual o caminho que será percorrido para chegar a um destino. E essa função de comunicar é dos líderes de forma geral, tanto do setor de gestão de pessoas quanto do setor pelo qual é responsável.

Para que a empresa se mantenha competitiva, é necessário investir em planejamento, estratégia e gestão, ou seja, planejar de forma estratégica com engajamento dos líderes e equipes.

Estamos em um processo constante de mudanças, assim como as empresas. O mundo profissional exige que as pessoas acompanhem essas mudanças, por isso é preciso que os profissionais se mantenham atualizados. É necessário que você conheça e saiba como está seu conhecimento em relação ao mercado, como está sua atitude em relação à liderança e como está sua equipe com sua liderança.

Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

COOPER, A. A. **Como ser um líder**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.