

# GESTÃO DE PESSOAS

## *Em busca da sustentável leveza do ser*

**Lucila Mara Sbrana Sciotti\***

Já há algum tempo tenho refletido sobre a prática de gestão de pessoas. Observo muito as características pessoais de gestores e as relações que constroem com suas equipes, e passei a sentir certo incômodo com as posturas assumidas por alguns gestores. Há os que são verdadeiras unanimidades quando a questão é ser querido e respeitado pela equipe. Porém, há aqueles que não conseguem despertar a mínima simpatia, e seus colaboradores querem vê-los pelas costas. É curioso perceber, igualmente, como alguns parecem fazer exatamente o contrário daquilo que pregam, e fazem valer o princípio do “faça-o-que-eu-digo-mas-não-faça-o-que-eu-faço”.

Escrever sobre o tema pareceu-me uma forma de trazer à tona algumas reflexões que tenho feito, e uma oportunidade de apresentar alguns caminhos possíveis para a ação.

Entre os diversos comportamentos, situa-se um enorme leque de valores, objetivos e propostas. Muitas são as teorias que envolvem o pensar e o agir na gestão de pessoas, sendo a gestão corporativa e a liderança temas dos mais abordados em treinamentos, eventos e publicações, muitas vezes com foco na definição do perfil ideal do líder e/ou gestor e no comportamento que mais beneficiará o alcance do seu sucesso profissional, a partir da imagem clássica do executivo bem-sucedido.

Entretanto, para além da preocupação com fórmulas para o sucesso rápido, considero fundamental a reflexão em torno da qualidade das relações humanas nos ambientes de trabalho, a partir daquilo que está ao alcance do gestor como elemento crucial na construção do ambiente. Este é o ponto central desta exposição.

---

\* Lucila Mara Sbrana Sciotti é Superintendente de Operações do Senac de São Paulo, onde trabalha desde 1993. Graduada em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduada em Comunicação Empresarial (ESPM) e em Gestão Educacional (PUCCAMP), Mestre e Doutoranda em Educação: Currículo (PUC-SP), é membro da Society for Organizational Learning (SoL) do Brasil.

As circunstâncias que envolvem o trabalho de equipes nas organizações contam com a interferência dos mais diversos fatores. Pode-se estar num ambiente no qual sejam mais valorizados os resultados financeiros e numéricos, em detrimento da avaliação da qualidade das relações humanas; pode-se considerar que poderia ser maior o investimento na formação para a gestão de pessoas; pode-se ainda encontrar características nas principais lideranças que dão aval para comportamentos autoritários, e assim forma-se extensa lista de fatores 'dificultadores'. Entretanto, todo gestor tem a opção de definir claramente qual caminho quer trilhar e qual modelo de relacionamento deseja estabelecer. Tal opção é unicamente sua, não depende de nada nem de ninguém, e é reveladora de seu caráter.

Meu interesse foi acentuado a partir de 1998, quando assumi um cargo gerencial, e passei a ter a responsabilidade sobre uma área de negócios e o grupo de pessoas que nela trabalhava. A forma de orientar uma equipe tornou-se para mim um grande desafio, e eu a via como o principal fator de sucesso no alcance dos resultados pretendidos. Passei a pensar rotineiramente sobre a questão, considerando-a *essencial* - na medida em que os ambientes de trabalho se constituem de forma coletiva, sendo o convívio de pessoas parte da sua natureza - e *fundamental* - tendo em conta que a dinâmica estabelecida nas relações entre as pessoas de uma equipe poderá se constituir a base de sustentação do trabalho.

O conteúdo deste texto não tem a pretensão de apontar receitas, pois não acredito que elas existam. Mas, considerando os resultados positivos que pude observar ao longo da minha experiência profissional, resolvi reunir as idéias que fui formando ao longo dos últimos anos sobre o tema e, por meio delas, convidar gestores para uma reflexão sobre o seu papel, naquilo que poderá parecer um grande nó ou a chave para o êxito dos objetivos: a gestão das pessoas.

Tenho me mantido em funções de caráter executivo, o que significa que continuo tendo equipes de trabalho sob minha orientação. No início de minha vivência como gestora, pensava muito nas experiências de trabalho antecedentes, principalmente no perfil dos chefes e nas atmosferas vividas em cada um dos ambientes. Tive a oportunidade de trabalhar em contextos diferentes, assim como convivi com colegas e chefes de perfis os mais variados.

As lembranças dos chefes que tive trouxeram sempre aspectos importantes nas reflexões, pois com eles passei por um aprendizado bastante amplo. Alguns deles foram primordiais na minha formação profissional, tendo papel de influenciadores na definição de meu comportamento como gestora. Com outros aprendi como não fazer, o que foi um grande treino também.

A gestão de pessoas não é atividade exclusiva do 'chefe', pois ela está inserida em todos os âmbitos de relacionamento humano de uma organização. Mas a relação que o chefe estabelece com seus colaboradores é um universo revelador de conceitos, ideais, incoerências, preconceitos, e outros tantos fatores, que emergem ora de forma sutil, ora com o peso de um hipopótamo. Por conta da importância do chefe na vida profissional de todos nós, sua figura se torna um elemento de personificação do gestor de pessoas.

De forma inicialmente intuitiva, utilizando o repertório construído na minha experiência profissional, fui buscando decifrar o 'como fazer' na gestão das equipes sob minha coordenação, sempre pensando que o resultado deveria ser a construção de um ambiente de trabalho agradável, produtivo, de respeito e no qual pessoas encontrassem significados para suas vidas. A atmosfera do ambiente de trabalho era uma idéia fixa. Sentia que precisava ajudar a construir um espaço de alto astral. E, para dar início à instalação do clima que eu almejava, eu procurava me comportar de forma a demonstrar essa intenção e a propagar a energia que considerava necessária.

Começava com o momento da chegada ao trabalho, sempre cumprimentando a todos com um sorriso. Continuava na maneira de tratar as pessoas: eu pensava que deveria agir com os outros da mesma maneira pela qual eu gostaria que os outros agissem comigo. Educação e respeito com todos, independentemente de função, classe social, etc., deveria ser o mínimo a ser feito por mim. O que eu não devia fazer se tornava bastante claro, como: não gritar, não ignorar as pessoas (imagino que nada seja pior que passar por alguém e sequer olhá-lo, como se fosse insignificante, ou invisível), não discriminar. Parece óbvio. Mas, na prática, comportamentos opostos a esta obviedade ocorrem cotidianamente nas melhores organizações.

Entendia também que, para ser vista com respeito por meus colaboradores, precisava deixar ser percebidos os motivos que levaram à escolha de minha pessoa como gestora daquele grupo. Isto significava explicitar visão de mundo, crenças e idéias. Significava ainda que a equipe devesse sentir segurança para trocar idéias e dúvidas comigo. Ou seja, eu precisava demonstrar conhecimento acerca do negócio e dos desafios sob minha responsabilidade, e que tinha competências suficientes para poder exercer o papel de orientadora da equipe.

Desde o começo, a minha principal preocupação foi com o lado humano. Intuitivamente, sabia que se as pessoas estivessem se sentindo bem, em um ambiente de confiança e seriedade, os resultados do trabalho surgiriam como que em decorrência.

Outro aspecto importante, que para mim se liga ao desafio da gestão de um grupo, se refere ao compromisso individual em relação à vida como um todo. Acredito que podemos ter um mundo melhor à nossa volta, e que cada um pode dar sua contribuição em tudo. Em casa, na escola, no trabalho, no cuidado com o meio ambiente, com a família e nas relações humanas de forma geral. Se desejarmos um mundo transformado, evoluído, teremos de dar a nossa parte. É como aquela história: para alcançar o bem, não basta não fazer o mal. É preciso assumir tal proposta como um compromisso, tomando para si a sua responsabilidade na construção do mundo, interferindo nas suas áreas de influência. O ambiente de trabalho é uma delas.

Se uma pessoa não se sente bem no trabalho, ou não encontra significado para as atividades que exerce, ou seja, não as reconhece como algo de importante para a sua vida, a coisa pode se complicar. Se ela não está bem, esta sensação se manifesta na forma de um semblante mais triste, de um comportamento negativo e da utilização de uma linguagem áspera. O trabalho se torna trabalhoso, árduo, arrastado; as relações se tornam rudes, duras, aborrecidas; os processos parecem lentos, vagarosos; e as horas de trabalho se tornam de difícil digestão. A atividade profissional torna-se pesada, difícil de carregar. Entendo que fatores geradores de felicidade ou infelicidade podem ser bastante complexos, e não tenho o propósito de realizar uma análise por esse viés. Contudo, vejo que há um espaço para a atuação do gestor, que pode agir intencionalmente no desenho do ambiente de trabalho. É um espaço real, sujeito a interferências, possível de ser moldado.

Por outro lado, deparei-me ao longo de minha vida profissional com gestores que não sentiram o menor constrangimento ao tratar seus colaboradores com arrogância e desrespeito, chegando mesmo a expor pessoas da equipe a situações humilhantes. Chefes que chegam e passam pelas pessoas sem cumprimentar ninguém, não reconhecem o esforço e o trabalho bem-feito (só reclamam daquilo que 'acham' que não está bom) e gritam.

Incrível, mas mesmo nos dias de hoje, com a abrangência do acesso à informação e com as conquistas no que devam ser as bases das relações humanas e das relações de trabalho, alguns gestores insistem em continuar a praticar um modelo de relacionamento pautado numa relação de mando e desmando, e não de troca e trabalho coletivo. Tais características, para mim, deveriam ser resquícios de comportamentos de gerações mais antigas, que foram formadas em modelos autoritários e hierarquias inflexíveis. Intriga-me observar um jovem gestor reproduzir no ambiente de trabalho um comportamento arrogante e prepotente, que se baseia no abuso da autoridade e na opressão do outro.

Alguns gestores optam pela instalação de ambientes de terrorismo e medo, autoritarismo desmedido e uma postura no estilo 'Luís XIV', ou seja, típica do chefe que se considera o centro do universo e que vê os colaboradores como seus subalternos. Centram-se no poder que acreditam ter, atuam pela via do domínio que estabelecem sobre o outro, definindo as idéias certas e erradas, a partir unicamente de sua visão de mundo. Interessante observar que esse tipo de comportamento é muitas vezes perdoado (ou propositadamente ignorado) por superiores, em função de resultados supostamente positivos que os gestores apresentem.

Nunca acreditei que esse modelo fosse apropriado. Para mim, esse é um modelo que está fadado à autodestruição, pois nenhuma equipe consolida um trabalho consistente dessa forma. Ambientes construídos nessas bases tendem a serem férteis em frustrações, humilhações, raivas e rancores. Custa a crer que alguns optem, em sua consciência – ou seja, intencionalmente! - por esse tipo de relação humana. Embora equipes formadas nessa esfera possam atingir metas e objetivos de trabalho apostos que, proporcionalmente à quantidade de trabalho executado, encontra-se certa falta de entusiasmo. Não representa, para mim, um modelo de gestão do mundo corporativo. As equipes mais produtivas, inovadoras, eficientes e estimuladas que conheci estabeleceram-se tendo como pontos de suporte respeito, colaboração e diálogo.

Não será na dureza das relações que emergirá o melhor de cada pessoa. Proponho focar não o fardo difícil de carregar, mas a leveza. Creio na identificação da carga de energia e de conhecimento concentrada em cada indivíduo, carga que alimenta, ampara e diferencia, que podemos chamar de bagagem individual. Nessa bagagem está organizado o repertório que cada um construiu ao longo da vida.

A identificação do repertório que cada um traz dentro de si não ocorre de forma instantânea, a partir da convivência. É mais um exercício de percepção do gestor, que exige, no mínimo, observações e conversas que possam ajudar no reconhecimento das especialidades de cada colaborador. Acredito ser possível a criação de um ambiente de estímulo à emergência das especialidades individuais. Porém, entendo que isto não ocorrerá ao se optar pela gestão descompromissada dos valores humanos, nem com a escolha de uma postura de gestão focada no autoritarismo, sinônimo algumas vezes de insensibilidade e até de crueldade no trato.

Creio que a chave está na construção do oposto a um ambiente pesado: está na leveza. Quando estamos bem, realizados, empenhados e exercendo atividades que nos são de fato significativas, sentimo-nos leves e as coisas se tornam mais fáceis,

mais ligeiras. O que nos sustenta não é a dureza do peso, mas a leveza de sermos aquilo que somos, cada um sendo reconhecido pelo seu modo de ser e suas aptidões. Por isso, considero que na gestão de pessoas deve-se promover a busca daquilo que permita a identificação de capacidades e limites individuais. Chamo esse processo de *busca da sustentável leveza do ser*.

A busca da sustentável leveza do ser é o desafio de gerir equipes com base em valores que possibilitem a emersão da excelência contida em cada indivíduo, gerando um processo de aperfeiçoamento individual e coletivo das especialidades, que resulta em alcance de objetivos profissionais e pessoais. Parte da condição de complexidade do ser humano, reveladora de inúmeras possibilidades de ser, de aprender, de expressar-se e de relacionar-se. Complexidade que não deve ser entendida como sinônimo de complicado, mas de múltiplo, o que pede, ao se olhar para a questão, um olhar multiangular.

## Eleição de valores

### *Dar exemplos através de ações*

Ao estar na posição de gestora de um grupo, fui percebendo o alcance dos impactos gerados por minhas atitudes pessoais. A maneira como se comporta um gestor traduz, para uma equipe, os princípios com os quais o gestor coordena o ambiente de trabalho.

O modo como o gestor age dará também o tom do comportamento de seus colaboradores, que nele se inspirarão para definir aquilo que podem e o que não podem fazer no ambiente. São regras de conduta que nem sempre estão explícitas e - menos ainda - em discussão.

O professor Paulo Freire<sup>1</sup> propunha que educadores fizessem de seu comportamento o exemplo para a ação. Embora Freire estivesse se referindo à área de educação, a proposta aplica-se perfeitamente ao gestor. Quer ser respeitado? Respeite. Deseja um ambiente dialógico? Seja aberto ao diálogo. Gostaria que as pessoas se colocassem no seu lugar, para melhor compreendê-lo? Coloque-se, antes, no lugar delas. Faça de suas atitudes os exemplos para a prática.

---

<sup>1</sup> Freire, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo, Ed. UNESP, 2000

Não tem muito segredo. Tudo o que for dito, o que se solicitar ou se exigir será percebido como legítimo se o procedimento do gestor for coerente com o que está sendo pedido. Não dá para falar em respeito, empatia e humildade, se o comportamento na prática demonstrar desprezo, egoísmo e arrogância. Nossas incoerências serão sempre percebidas pelos outros, antes mesmo que tenhamos um mínimo de noção sobre elas.

Todos nós temos nossas contradições, pois ninguém é exemplo de perfeição. Isto é parte daquilo que nos forma como seres humanos. Quantas vezes nos pegamos com pensamentos preconceituosos, ou fazendo alguma coisa que não é bem o comportamento que nós recomendamos aos outros? Ou, ainda, falamos algo que nos arrependemos imediatamente, pois é tudo que odiamos ouvir da boca das outras pessoas.

Contradições e incoerências fazem parte da condição de ser humano. O que se propõe não é buscar a perfeição ou o defeito zero. Nossas virtudes e qualidades não seriam as mesmas sem as nossas imperfeições e nossa falta de alguma coisa. Entre qualidades e imperfeições, andamos sobre vetores que oscilam entre o ser e o não ser algo. Vetores que trazem, entre seus extremos, possibilidades de escolha para um lado ou para outro (um não existe sem o outro). O mais importante é ter-se essa consciência. Saber que, na posição de gestor, de líder, estaremos expostos e que cada palavra dita, cada ação executada, não será fortuita. Será lida como referência.

Bem, ser referência é ser alguém que define um padrão de comportamento, de idéias, de valores. Quando o gestor fala, ao conteúdo de suas frases estabelece-se uma relação direta com quem ele é. Confrontam-se as palavras ditas com aquilo que se faz na prática. Havendo coerência, encontra-se a legitimidade que leva à credibilidade. Havendo incoerência, o resultado é o descrédito e a desconfiança.

Isto quer dizer que o gestor não pode errar nunca, não pode mostrar uma incoerência sequer? De forma alguma. Isto sinaliza que o gestor tem de ter a consciência de que, se quiser ser respeitado e ser referência para sua equipe de colaboradores, deverá observar atentamente se aquilo que fala é coerente com a sua maneira de agir. Trata-se primeiro de tomar consciência sobre o fato e, em seguida, de realizar cotidianamente o exercício de buscar a coerência entre o pensamento, o verbo e o ato.

Gestores têm como uma de suas principais funções a *orientação de equipes*. Orientar equipes (ou seja, pessoas!) pressupõe:

- Reconhecer a situação em que se encontra e determinar o caminho a ser seguido;

- Reconhecer os diferentes aspectos de um assunto;
- Assegurar que o grupo esteja no rumo desejado;
- Informar, possibilitando que dados, ferramentas e processos estejam disponíveis;
- Reencaminhar, alterando a direção inicial quando for preciso;

Com a amplitude que toma o significado de orientação de equipes, parece razoável confiar num gestor que não explicita suas idéias e que não demonstra um mínimo de coerência entre a teoria e a prática, ou melhor, entre o que pensa, fala e faz?

É preciso ter a clareza de que qualquer ação nunca se inicia sem uma intenção que a dirigirá - estejamos conscientes ou não dela. E a intenção resulta daquilo que estabelecemos como a nossa base de valores e princípios. Portanto, lembrando novamente os ensinamentos do educador Paulo Freire, essa escolha nunca é neutra. Ela vem repleta de significados e mensagens.

O que são valores e princípios? Eles são a nossa escolha do modo de viver e conviver, a partir das convicções, dos objetivos e propósitos que são estabelecidos na vida pessoal e profissional. Tudo o que fazemos reflete o conjunto de valores e princípios escolhido.

Também estão sujeitos aos impactos do que se vive 'aqui e agora', ou seja, com o momento presente e as diversas interferências vindas de pessoas, ambientes e situações, o que pode provocar alterações na escala pessoal de valores. O importante é que a identificação do conjunto próprio de princípios e valores possibilite a consciência sobre ele, e a assunção de compromissos para a vivência e a convivência.

Tendo base nestes pensamentos, entendo ser necessário explicitar, sempre que possível, as intenções pessoais. Ao expressá-las, tornando-as públicas, passa-se a assumir compromissos consigo mesmo e com o próximo, pois se cria a expectativa da fala ser coerente com a prática.

Os valores e os princípios os quais persigo relacionam-se com o conjunto de forças que representam as excelências humanas, aquilo que nos diferencia e nos faz verdadeiramente humanos. Então, um ambiente de trabalho no qual se deseje dar importância às virtudes humanas, deverá ter em sua base valores que propiciem a instalação do ambiente que se pretende ter.

Considero que alguns valores são essenciais para essa construção:



- *Respeito*: pode parecer óbvio demais, mas tratar o outro com respeito constitui-se o primeiro passo. Isto quer dizer ter consideração, ou seja, ter em conta que cada pessoa tem de fato sua importância, sendo única; quando um indivíduo é tratado com o merecido respeito, sentirá que está sendo reconhecido por aquilo que ele é. Respeito e reconhecimento propiciam a instalação da confiança e a distinção de pontos de vista diferentes;

- *Coerência*: é o campo da reflexão contínua sobre a conexão entre o que pensamos e como agimos. Sua busca torna-se um movimento que possibilita avanços na prática, pois abre espaço para a identificação de situações ou questões que podem ser entraves para a solução de determinados problemas. É ainda um processo de amadurecimento entre aquilo que se deseja ser e aquilo que se é de fato. Quanto maior a coerência entre pensamento e ação de um indivíduo, maior a legitimidade que lhe será conferida;

- *Compromisso*: é a esfera da responsabilização individual e coletiva por aquilo que nos é confiado. É ainda o espaço da rigorosidade que busca a estrutura de trabalho necessária e adequada aos resultados que se pretende alcançar (recursos os mais diversos) e as tarefas bem realizadas. O comprometimento auxilia a compreender a circunstância na qual se está inserido, visualizando limites, prazos e regras;

- *Empatia*: é a capacidade psicológica para se identificar com o outro, buscando entender os sentimentos vivenciados por esse outro, nas mais diversas situações e circunstâncias. Simplificando: é colocar-se no lugar de outra pessoa, procurando refletir sobre o que ela sente em determinada situação, entendendo seus porquês. A empatia auxilia a evitar julgamentos parciais e/ou prematuros e que sejam dados rótulos 'definitivos' às pessoas;

- *Humildade*: infelizmente, humildade é muitas vezes entendida como uma fraqueza. Ao dar-se o adjetivo de humilde a alguém, é possível se estar querendo dizer que essa pessoa é submissa ou até miserável. Não é este o sentido aqui proposto. O sentido é o de humildade como a capacidade de perceber as limitações próprias (já que não sabemos tudo), ao mesmo tempo em que se reconhecem os atributos do outro, deixando espaço para a emergência das qualidades do próximo. O trabalho coletivo tem sua natureza e seu potencial de grandeza justamente na complementaridade dos conhecimentos individuais. Posturas do tipo 'já sei tudo' impedem a manifestação de visões, idéias e sugestões. O gestor que tem na humildade um valor dá importância às especialidades de seus colaboradores;

- *Escuta*: ouvi muitas reclamações sobre gestores que não deixam seus colaboradores falar. Eles tentam, mas o chefe não dá espaço,

passa a julgar sem terminar de ouvir, e a fazer conclusões precipitadas. Escutar é ouvir de verdade e pede concentração. Exige disponibilidade, desimpedimento e pensamento no presente. Sem a escuta, não se pode entender o argumento do outro, e não se cria espaço para o diálogo.

- *Afetividade*: somos seres afetados o tempo todo por fatores internos e externos, o que gera em cada um diferentes sensações. A afetividade no ambiente de trabalho é a possibilidade de se dar vazão aos sentimentos, à ternura, ao cuidado, à amizade, à cautela e ao acolhimento;

- *Autonomia*: é o espaço da expressão da liberdade intelectual. Autonomia não é deixar cada um fazer o que quer, mas o caminho que cada um constrói nas várias tomadas de decisões, quando são dadas possibilidades de escolhas às pessoas. E não pode existir sem a noção de limites, pois as decisões tomadas e as escolhas feitas estão sujeitas a regras, orientações, limites e incertezas. O ambiente que tem a autonomia como valor possibilita a consolidação das especialidades de cada indivíduo, com espaço para a autoria. É, além disso, o campo da curiosidade que leva às descobertas, da responsabilidade que faz assumir os erros, avançar ou recuar quando necessário;

- *Cooperação*: parte essencial do trabalho coletivo, pois é na proposta de cooperação que o trabalho se realiza de forma a envolver e pertencer a várias pessoas. Agir de forma colaborativa significa abrir espaço para compartilhar idéias e sugestões, com decisões necessariamente negociadas;

- *Prazer*: o campo do prazer revela satisfações e insatisfações; traz a expressão do estímulo ou do desestímulo, do entusiasmo ou da indiferença, da vontade ou do desânimo. A ausência de prazer pelo que se faz espelha a ausência de significados para o trabalho realizado. E o nível de satisfação reflete a afinidade e o sentimento de pertencimento existente em relação a determinada atividade.

Estes não são os únicos valores a se considerar na construção de ambientes de trabalho que tenham como pilares os valores humanos. Mas, certamente, eles contribuirão para a base da instalação de um ambiente que busque valorizar o bem estar e as excelências humanas.

Entretanto, valores não se estabelecem espontaneamente. Precisam ser propostos e assumidos individual e coletivamente. Não dá para impor ou ensinar valores. Eles necessitam ser vivenciados e o gestor pode - isto sim - auxiliar na criação de condições para a sua prática cotidiana, estimulando a reflexão em torno deles. E, para que estejam presentes em pensamentos e ações, é preciso o trabalho

diário e persistente de busca da coerência individual entre teoria e prática. Só desta forma poderão estar verdadeiramente incorporados, tornando-se parte da cultura de uma equipe.

## Gestão, conhecimento e pessoas

### *Concepções para subsidiar a prática*

Fui somando à prática da gestão de pessoas e à minha intuição pessoal conversas, leituras e teorias que eu relacionava ao tema. As reflexões que seguiram, sempre a partir da prática cotidiana, foram favorecendo que eu identificasse fundamentos presentes na minha maneira de trabalhar com equipes. Passei a querer aprofundar a compreensão de conceitos e a construir meu rol próprio de significados.

Como num jogo no qual eu buscava decifrar a prática, fazendo com que a teoria nela contida emergisse, pesquisei palavras e seus sentidos, novas definições para velhas expressões e algumas teorias de outras áreas, criando analogias, de forma a visualizar possíveis caminhos para a gestão de pessoas.

*A gestão de pessoas é, para mim, a gestão do conhecimento que as pessoas trazem consigo. É a gestão dos repertórios individuais e também dos repertórios coletivos. Assim, mergulhar nos significados contidos nas palavras *gestão* e *conhecimento* e relacioná-los à minha prática favoreceu um olhar mais amplo sobre a minha condição de gestora, e sobre as escolhas conceituais possíveis de serem feitas.*

A palavra *gestão* traz consigo a idéia de algo em processo, em elaboração, de ação sobre determinado conjunto (que pode envolver pessoas, valores, informações, processos, métodos, recursos) em torno de um objetivo definido. Traz ainda a noção de criação de conexões para juntar, organizar, coordenar, tornar assimiláveis e inter-significativos os diversos elementos agrupados, o que revela uma natureza sistêmica<sup>2</sup>.

Outra forma de perceber o sentido de gestão é por meio da origem da palavra - *gest*, do latim -, que remete a andar com, ter consigo,

---

<sup>2</sup> Tenho dúvidas se algumas terminologias derivadas do conceito de sistema (como visão sistêmica, etc.) são utilizadas com compreensão efetiva de seus significados. Algumas concepções tornam-se jargões da área corporativa, e seu uso em textos e discursos institucionais não corresponde à prática realizada.

trazer em cima do corpo, produzir, criar, encarregar-se voluntariamente de, executar e fazer, origem também da palavra gestação, que contém a imagem de trazer à vida, acolher, zelar e nutrir. Esta extensão da análise possibilita que a palavra supere o sentido mais comum empregado hoje, sobretudo nos ambientes empresariais e corporativos - de gerência, administração, direção e controle -, passando a poder ser percebida nas dimensões feminina e afetiva.

A concepção sistêmica e a dimensão feminina e afetiva, observada na origem da palavra, possibilitam uma interpretação ampliada que, a meu ver, explora mais integralmente o termo gestão. A compreensão do sentido de sistema como um conjunto de elementos coordenados entre si, interdependentes, entre os quais se estabelecem relações, contribuirá para a instalação de um ambiente de gestão no qual sejam valorizados quaisquer elementos desse conjunto, pois todos estarão exercendo algum tipo de influência e impacto sobre todos.

Por outro lado, a incorporação da noção de gestão como processo de criação e de dar vida a algo, remete à condição de acolher (receber, hospedar), cuidar (zelar, responsabilizar-se) e alimentar (nutrir, manter, dar sustentação). Permite também a presença do conceito de preparação, ou seja, de ato que é planejado.

Pelo prisma ampliado, gestão pode ser entendida como o processo planejado de recepção, tratamento e manutenção de sistemas diversos, que compõem certo conjunto (que pode envolver pessoas, valores, dados, informações, processos, métodos, recursos, tecnologias e outros), com o objetivo de delimitá-los, coordená-los e relacioná-los em torno de objetivos comuns, na perspectiva da co-evolução (permanente estado de troca, de aprendizagem e de transformação, tanto no âmbito individual quanto no coletivo).

Pessoalmente, situo o conhecimento como as diferentes resultantes do processo permanente vivido pelo ser humano de interações com as realidades à sua volta, geradas a partir de sua consciência. Desta forma, o processo de gestão do conhecimento pressupõe, partindo-se das concepções até agora apresentadas, a assunção de algumas dimensões para a sua realização:

- Tem natureza sistêmica, pois busca conexões para agrupar, organizar, coordenar, tornar assimiláveis e inter-significativos os diversos elementos existentes num determinado campo de atuação;
- É processual, pois se trata de ato dirigido, que instaura procedimentos relativos à maneira de encaminhar-se para determinado objetivo;

- Possui como características intrínsecas as dimensões afetiva e feminina, posto que revele em sua origem as intenções de produzir, criar, encarregar-se voluntariamente de, responsabilizar-se, acolher, zelar e nutrir;
- É ato planejado - ou seja, não é espontâneo - pois carrega o conceito de preparação (disposição preliminar, com antecedência);
- Realiza-se na perspectiva da evolução individual e/ou coletiva, porque parte do presente, em relação a circunstâncias do passado, com visualização do futuro, na projeção de possibilidades (daquilo que pode se tornar possível de alcançar);
- É processo dirigido a determinados objetivos pré-estabelecidos, o que supõe orientação, guia e liderança;
- Relaciona-se às consciências individuais e coletivas, processadas nas interações com as realidades à nossa volta, que geram diferentes leituras, resultando em construções materiais e imateriais;
- Existe a partir das construções materiais e imateriais dos seres humanos sendo, portanto, atividade essencialmente humana.

Entendo que os parâmetros acima expostos não são optativos. Eles fazem parte da essência da gestão do conhecimento, e podem auxiliar na sua compreensão conceitual e na sua aplicação prática, pois a tais parâmetros corresponderá um conjunto de atitudes com eles mais coerentes.

A prática da gestão do conhecimento poderá ser facilitada por meio de um comportamento que considere aspectos como:

- Explicitação e contextualização de propostas e ações (compartilhamento de princípios, valores, objetivos e metas);
- Clareza nos papéis a serem desempenhados (hierarquias, funções, responsabilidades);
- Valorização de todos os elementos pertencentes ao conjunto, reconhecendo que haverá sempre influências e impactos de uns sobre os outros;
- Reconhecimento e respeito a pontos de vista diversos;
- Reconstrução de pré-concepções (plano individual);
- Alinhamento de concepções (plano coletivo);
- Visualização da diversidade de percursos possíveis;

- Identificação de recursos possíveis e/ou disponíveis;
- Negociação prévia para que as escolhas sejam significativas.

Na liderança de processos de gestão do conhecimento - nos quais incluo a gestão de pessoas - a compreensão das *dimensões para a sua realização*, somada à busca do *comportamento facilitador da prática*, sugere ser possível uma superação dos sentidos mais comumente empregados hoje - sobretudo nos ambientes corporativos - de gerência, administração, direção e controle, passando-se aos sentidos de acolhimento, criação, tratamento, orientação e desenvolvimento. No âmbito proposto, um novo patamar de relações pode ser estabelecido, provavelmente mais adequado ao momento pelo qual passa a humanidade, com o conhecimento como elemento fundamental nas relações sociais, com amplos espaços para sua produção.

O que chamamos de conhecimento tem suas fontes nos repertórios individuais e coletivos, e tem nas pessoas seus pontos de germinação. Considerando-se a gestão de pessoas a gestão do conhecimento existente nos repertórios individuais, o gestor, ao definir as bases do ambiente de trabalho (os valores, as razões, as importâncias), pode facilitar ou dificultar a emersão dos conteúdos de tais repertórios.

É ainda no desenho formado pela dinâmica das relações humanas de um grupo que os cruzamentos dos repertórios podem - ou não - se realizar, abrindo-se espaço para a troca de experiências, conceitos e visões e, conseqüentemente, para a criatividade e a inovação.

O gestor é o responsável por tudo isso? Não é o único, mas não poderá se furtar à sua condição de principal influenciador no processo de vivência e convivência no ambiente de trabalho. Alguém diria que a sinergia dos músicos de uma orquestra não tem nada a ver com o maestro? Pois bem, assim como o maestro, o gestor de uma equipe está com a regência – isto é, a *direção dos trabalhos* - em suas mãos.

## A complexidade da prática

### *Os desafios do cotidiano para o gestor*

As concepções expostas até aqui têm sido os fundamentos do meu trabalho diário. Elas são, para mim, orientadoras e balizadoras da ação, de forma a alcançar uma prática cada vez mais afinada com a

proposta de construção de um ambiente de trabalho que possibilite o aprimoramento humano, incluído nesse conjunto o próprio gestor.

Mas o trabalho cotidiano, sempre tão complexo e tão cheio de contradições, é permeado por questões que, de tão desafiadoras, tornam-se por vezes fontes de angústia.

Os ambientes de trabalho reúnem pessoas, hierarquias, objetivos pessoais, objetivos institucionais, prazos, limites (de recursos materiais, de competências) e outros fatores que, cruzados, poderão ser geradores de um sem-número de assuntos a lidar, frentes a coordenar, atenções a dar e prioridades a definir. No extremo, poderão passar de preocupações cotidianas a situações geradoras de alta ansiedade.

A gestão de pessoas é uma prática que provoca o tempo todo a refletir sobre as diferentes personalidades que compõem um grupo e a definir um jeito próprio para o tratamento individual e coletivo. Não se trata de um exercício fácil. Em alguns casos, parece até não haver solução – e talvez não haja mesmo.

Acima de tudo, lidamos com pessoas. Organogramas, cronogramas, missão, visão, objetivos e metas registram a proposta de organização de determinado núcleo de trabalho. Mas não têm vida própria. O que lhes dá vida e os torna realidade é o trabalho executado por diversos indivíduos e suas contribuições pessoais e coletivas. É na rede humana estabelecida a partir de cada pessoa, de suas relações com os outros e com o ambiente, que se forma aquilo que poderão ser as características principais de um espaço de trabalho.

Não tenho a pretensão de esgotar todas as conjunturas e desafios presentes no cotidiano do gestor. Apresento, com o auxílio de um grupo de amigos gestores<sup>3</sup>, algumas delas, que parecem ser corriqueiras e comuns.

#### *A diversidade de pessoas*

Não é sempre que se pode formar uma equipe com pessoas escolhidas a dedo, tampouco isso significará sucesso em tudo o que se fizer. Nem sempre os melhores talentos compõem a melhor equipe. É como no futebol. Às vezes, um time de craques dá com os burros n'água, e um time de desconhecidos ganha um campeonato. O que faz a diferença?

Realmente, não é tarefa das mais fáceis gerenciar grupos de pessoas com perspectivas diferentes e com distintos traços de personalidade.

---

<sup>3</sup> Agradeço aos amigos Ana Maria, Erika, Gilberto, Laércio, Marco, Maurício, Sidney, Silvana e Tatiana pelas colaborações nas reflexões para este artigo.

A montagem de uma equipe não se trata da junção de pessoas afáveis e boazinhas, ou da organização de um grupo que pense exatamente do mesmo jeito. Trata-se de criar entre os diferentes grupos de trabalho a possibilidade da expressão e da troca de idéias, convergindo para soluções negociadas, que sejam as melhores para uma instituição e para os profissionais nela envolvidos.

As diferentes visões dentro de um grupo são importantes para ampliar a reflexão e trazer um número maior de possibilidades a serem pensadas. Por isso, não é de nenhuma forma interessante que os componentes de uma equipe tenham as mesmas opiniões e experiências similares. Mas é necessário que haja respeito entre todos. As divergências sempre ocorrerão e poderão gerar conflitos. Entretanto, estes nunca deverão estar sobrepostos aos objetivos do trabalho de um grupo. Quando um grupo chega a posições opostas, é hora de o gestor interferir, e identificar aquele que lhe parece o caminho mais adequado.

Algumas pessoas que se consideram muito talentosas, ou – pior! – mais talentosas que as demais, tendem a ser egoístas e a não saber trabalhar coletivamente. Já me deparei com excelentes profissionais que não sabem dividir a autoria de projetos e resultados. Centralizam tudo, fazem questão de fazer apresentações sem a participação de outros colegas, consideram-se de fato superiores em seu conhecimento – e explicitam isso. O tipo de sentimento que angariam ao seu redor certamente não será de admiração ou respeito.

Há ainda aqueles indivíduos extremamente negativos, que parecem torcer o tempo inteiro para que idéias e projetos fracassem. Estes costumam ser resistentes, e têm sempre um não na ponta da língua para qualquer proposta fora de seu rígido roteiro de atividades. Não costumam somar ou se entusiasmar, pois têm sempre ‘um pé atrás’. Parecem não ter paixão ou entrega a uma nova possibilidade.

A galeria de características humanas é extensa. Assim como serão encontradas pessoas simpáticas, envolvidas e interessadas, surgirão também aquelas que são arredias, desinteressadas e mal-humoradas. Comportamentos agressivos e autoritários fazem parte do universo humano, e poderão destruir a possibilidade de trabalho em grupo. Entretanto, se tais características forem apontadas, todos poderão ter a oportunidade de deixar visíveis suas qualidades, ao invés de acentuar suas fragilidades.

Apesar de toda a diversidade humana, a convivência entre diversos pode ser possível e produtiva, em ambiente de respeito mútuo. Alguns fatores parecem ser fundamentais para alcançar esse estágio nos trabalhos realizados de forma coletiva. A clareza do que precisa ser feito é um deles. Noto que nem sempre as pessoas de uma



equipe têm total clareza do que foi estabelecido como tarefa. Muitas vezes, gestores solicitam um trabalho sem esclarecer seus objetivos, relações e impactos. Ou ainda, deixam de esclarecer como deve ser feita uma entrega (relatório, apresentação, etc.). Isto poderá gerar esforços vãos e frustrações tanto da parte que solicita como da parte que desenvolve a tarefa.

Compreender prazos e possíveis prejuízos também facilitará o envolvimento e o compromisso com a atividade. E a elucidação da sua dimensão institucional, isto é, seu grau de importância, permite facilitar processos de priorização de atividades.

As responsabilidades individuais são outro ponto crítico. Um colaborador que é designado como coordenador de um grupo ou tarefa precisa ouvir de seu gestor o que é esperado do seu papel. Muitas vezes, o colaborador, ao invés de tornar-se um mediador, torna-se um indivíduo centralizador e que não admite que atividades sejam feitas de forma diferente daquela que ele considera a certa (em sua cabeça, talvez a única forma).

Quando o gestor despense tempo com essas explicações, está ao mesmo tempo explicitando seus valores e dando ao grupo as necessárias referências. Não significa que não haverá nenhum erro ou desvio, mas certamente cada vez mais os colaboradores estarão afinados com suas expectativas.

#### *Avaliações individuais e coletivas*

Se o gestor apresenta de forma evidente o que deve ser feito e os valores nos quais se fundamenta o trabalho, fica mais fácil explicar a um colaborador o porquê de estar sendo bem ou mal avaliado. Mesmo podendo ter outra forma de ver a situação, o colaborador estará frente à coerência entre a linha de ação proposta e a sua avaliação individual.

Acredito que a opção deva ser sempre pela avaliação clara e objetiva, conseguida por meio de uma conversa franca. Os profissionais de uma equipe precisam estar informados de possíveis mudanças de rumo e erros que estejam sendo observados pelo gestor. E necessitam entender que, apesar de suas competências técnicas e outros atributos que possam ter, podem estar em determinado momento sendo mal-avaliados.

Os desvios podem ocorrer por divergências de conceitos, displicência, dificuldades em relacionamentos, comportamentos indesejados, deficiências no entendimento do objetivo a alcançar, dúvidas que não foram expostas e outros inúmeros fatores. Orientado, o profissional tem a chance de poder agir sobre o fato, reverter o quadro e redirecionar seu trabalho.

A avaliação contínua (o famoso *feedback*), é verdadeiramente um ponto crucial no trabalho do gestor. Ao longo do tempo, observei gestores que nunca se preocupavam em deixar clara a sua avaliação, gestores que só davam avaliação negativa, outros que só conseguiam lidar com a avaliação positiva, sem dialogar sobre problemas, assim como vejo colaboradores que insistem em ter o tal do *feedback* a toda hora, demonstrando sua insegurança pessoal.

Não existem receitas para definir a hora de dar o *feedback*. Pode haver uma rotina de avaliação mensal, semestral ou anual, dependendo do tipo de projetos ou tarefas a cumprir. O importante é sinalizar, ao longo do percurso de determinada atividade, se as coisas estão indo como esperado ou não. E, no caso de não estarem dentro do esperado, é preciso buscar o que pode estar impedindo o alcance dos resultados pretendidos.

A avaliação se dá no cotidiano, em planos objetivos e subjetivos. Pode ser subsidiada por resultados mensuráveis, como os financeiros. Ou ainda por problemas detectados pela observação do gestor, como dificuldades de relacionamento, posturas não desejadas e valores opostos ao estabelecidos como parâmetros.

Tenho reparado que uma faceta bastante difícil de lidar diz respeito a questões que envolvam comportamento e apresentação pessoal. Uma pessoa poderá ser excelente tecnicamente, mas contar com menos oportunidades que outra em função daquilo que ela *parece ser* aos olhos de decisores importantes.

Alguém pode parecer muito chato, negativo, bajulador ou inconveniente, e ser prejudicado por essa avaliação. Ainda, poderá ser considerado inadequado para um cargo ou função por conta de sua maneira de falar ou de vestir, por exemplo. Nesses casos, considero que é possível e louvável abordar a questão, com a necessária delicadeza. Penso que só é possível rever um comportamento ou prática a partir do conhecimento dos impactos negativos que estejam gerando.

É essencial que os profissionais possam exercer o papel de protagonistas na definição de suas carreiras. Ao receber uma avaliação e as orientações necessárias para alterações, têm a escolha em suas mãos, e tornam-se responsáveis por si próprios, deixando de ser vítimas das circunstâncias.

Nesse processo, o gestor exerce a função de mediador. É o principal facilitador do processo de aprimoramento de uma equipe, pois sua posição permite olhar de forma panorâmica para sua equipe, como que analisando os passos dados num jogo de xadrez. Tem igualmente o papel de influenciador, tanto junto aos colaboradores como junto aos seus superiores.

Algumas situações são muito difíceis, principalmente quando a decisão é pelo desligamento do colaborador. Nem sempre as avaliações e as orientações para mudança são compreendidas e assumidas pelos colaboradores. Há pessoas que decididamente não se enquadram dentro de um time. A sensação é de que estão no lugar errado. Possivelmente estão mesmo, e se houver a possibilidade de serem encaminhadas para outro setor ou atividade, poderão ter uma oportunidade de mostrar as suas excelências. Outras, entretanto, parecem não fazer o menor esforço para mudar as circunstâncias, e mesmo após os seguidos *feedbacks*, mantém seus comportamentos. O desligamento torna-se, assim, a única opção.

### *Interesses da organização X interesses pessoais*

Hoje, grande parte das instituições não hesita em manifestar que pessoas são seu principal ativo. É indiscutível a consideração de que o elemento central na estrutura das corporações seja o ser humano. Como já foi dito, são os indivíduos que tornam possível a concretização do trabalho a ser feito por uma organização.

Porém, harmonizar interesses institucionais e pessoais nem sempre é tarefa fácil. Na hora da priorização, é bastante possível prevalecerem interesses voltados à produtividade, eficiência, etc., do que as preocupações em torno da qualidade de vida no trabalho. No entanto, se uma organização fecha seus olhos para as necessidades e os interesses de seus colaboradores, este será o caminho mais rápido para a improdutividade. É no equilíbrio de tais forças que se encontra o caminho desta equação delicada.

Não se pode, por outro lado, esquecer os objetivos próprios e legítimos das organizações. O foco não deve estar nas atitudes ingênuas ou românticas, desconectadas do mundo corporativo, mas na conciliação necessária dos interesses institucionais e na manutenção da dignidade humana.

O espaço possível de atuação do gestor, que creio existir em todos os ambientes corporativos, não vai contra os interesses de uma instituição; ao contrário, possibilita ganhos para todos.

A possível – e sustentável! - leveza do ser

### *Relações em bases humanistas*

Sustentabilidade é uma condição de permanência, prolongamento ou conservação de uma ação. O termo está presente nas principais agendas de discussão sobre o presente e o futuro, fortemente associado à questão do desenvolvimento social.

O desenvolvimento sustentável tem como definição mais aceita a que surgiu na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento<sup>4</sup>: é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Ou seja, é o desenvolvimento social, cultural, econômico, científico e tecnológico que não esgota os recursos naturais do planeta.

Embora sejamos instados na atualidade a agir muito focados no curto prazo, no imediato, amplia-se a consciência da necessidade de ações projetadas com prazos mais longos, que tenham como objetivo formas de viver, conviver e produzir que assegurem a construção da vida, e não a sua deterioração e destruição.

A proposta de desenvolvimento sustentável abriga valores que precisam ser reforçados como fundamento para as relações sociais, para que possam ser assumidos pelo maior número de pessoas, grupos e instituições. Tais valores estão presentes em inúmeros documentos de caráter local e universal, como na Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>5</sup>, que traz em seu Artigo I:

*“Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade.”*

Já a Declaração Final da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável<sup>6</sup> propõe, logo em seu início:

*“Assumirmos o compromisso de construir uma sociedade global humanitária, eqüitativa e solidária, ciente da necessidade de dignidade humana para todos.”*

Considero que as orientações acima são claras o suficiente para provocar uma reflexão individual sobre como cada um de nós, gestores, temos dirigido as relações humanas nos ambientes sob nossa responsabilidade. Entendo que o desenvolvimento social sustentável tem como importante pilar a qualidade das relações humanas, sendo que a sua moldagem, nos espaços de trabalho, está totalmente ao alcance de nossas mãos (gestores, líderes, chefes, coordenadores ou outra designação que se possa e se queira dar).

Relacionamentos humanos podem ser construídos a partir de diferentes bases de valores, sejam elas éticas ou não. No entanto,

---

<sup>4</sup> Criada em 1983 pela Organização das Nações Unidas, presidida por Gro Harlem Brundtland. Em 1987, a Comissão publicou o documento “Nosso Futuro Comum”, conhecido como Relatório Brandtland.

<sup>5</sup> Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948

<sup>6</sup> Realizada em Joanesburgo, África do sul, em setembro de 2002.

cada gestor será sempre responsável pela intenção subjacente à sua ação. A intenção, seja propósito claro e manifesto, seja pensamento oculto, sempre existirá, em qualquer circunstância.

*O que você pretende?* Esta foi uma pergunta que me fiz, e que continuo fazendo a mim mesma, ao ponderar sobre a minha atuação como gestora de um grupo de pessoas. Então, optei conscientemente por buscar uma forma de relacionamento focada no respeito e na co-evolução, e que explicitasse a importância (para mim inquestionável) das excelências individuais e coletivas.

É uma escolha que tem me proporcionado acompanhar o desenvolvimento de muitos colaboradores, que passam a ter maior confiança em si, e sentem-se autores de seus destinos. O reconhecimento do valor individual gera a autoconfiança, que dá sustentação para a superação de desafios e obstáculos e para a busca de soluções. Forma-se um círculo virtuoso.

Presumo que sob certa ótica dê mais trabalho ao gestor. Requer tempo para conversas, para orientações e escuta. Trata-se de opção que requer ainda interesse verdadeiro e o sentido de colaboração como pressupostos incontestáveis para o comportamento do gestor e de cada colaborador. Pode parecer um processo de trabalho óbvio e lógico, mas não é nem simples nem fácil. Porque não acontece por acaso e não brota no seio de uma equipe como mágica. É construído dia a dia, com sucessos e fracassos, avanços e retrocessos. Com pessoas que jogam a favor, outras que parecem não se importar com nada e ainda outras que parecem jogar contra.

Também não significa ser bonzinho ou politicamente correto, no sentido pejorativo que às vezes acompanha as duas expressões. Exprime o reconhecimento do próprio papel social e profissional, relacionando-o com a construção de um possível mundo melhor. Significa ainda, poder atuar numa frente passível de transformação: o ambiente de trabalho.

Não se propõe aqui um formato único de gestão: isso não existe. Cada pessoa tem seu modelo mental, suas características pessoais, suas referências coletadas ao longo da vida. Propõe-se a reflexão acerca do conjunto de valores que buscam o aprimoramento humano, e não o estabelecimento de dinâmicas que 'desclassificam' o ser humano.

A experiência tem me mostrado que a persistência na proposta possibilitará como resultado uma equipe com perfil mais maduro, independente, autônomo e eficiente, quadro que potencializará o alcance de metas e objetivos, pois é criada sinergia entre os interesses institucionais e pessoais.

A constância na busca da sustentável leveza do ser traz como bônus às equipes e suas instituições processos de aperfeiçoamento individual e coletivo das especialidades, que facilitam o alcance de objetivos profissionais e pessoais. É caminho que possibilita múltiplas realizações e que carrega alto potencial de produtividade, tornando-se importante pilar da sustentabilidade corporativa.

A mim, tem proporcionado a construção de relacionamentos mais sólidos e produtivos, além de um profundo aprendizado pessoal e profissional e a reflexão constante sobre as decisões a tomar, as avaliações a dar, as prioridades a estabelecer. É, acima de tudo, processo de alto grau de realização interior.

São Paulo, maio de 2007.