

Influências e Desafios do Gestor de Pessoas

CAROLINA LATOUR



Sumário

- 2 • Introdução
- 3 • O cargo de gestor de pessoas
- 5 • O gestor em sintonia com a equipe
- 6 • Principais ações de uma gestão positiva
- 8 • Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- 9 • Auto Empatia
- 11 • Conclusão



Introdução

O principal motivo que me levou a desenvolver este conteúdo foi o intuito de compartilhar um pouco do aprendizado e da experiência acumulados em mais de 15 anos atuando na área de gestão de pessoas, visando a suprir uma carência de mercado que se depreende da quantidade de gestores de pessoas que me têm procurado para a realização de processo de coaching e inteligência emocional, desmotivadas, com conflitos internos, desequilíbrios e dores físicas, achando que não são mais capazes de contribuir com a empresa e a equipe concomitantemente, sendo muitas das vezes profissionais que se perdem no meio do caminho, deixando de acreditar em suas próprias e valiosas habilidades.

A empatia nos toca com intensidade quando vemos pessoas passando por situações tão próximas quanto algumas que já vivenciamos. Como atravessei momentos bem desmotivadores em minha carreira profissional, criando uma luta illusória entre razão e emoção (e depois de inúmeros aprendizados, compreendendo que existe equilíbrio e não diferença), sinto-me honrada em poder auxiliá-los a se reerguerem e a continuarem seguindo com êxito, trajetórias de trabalhos que fazem com entrega e amor pelos talentos humanos.

Meu objetivo com este e-book é levar a esses gestores esclarecimentos sobre a função através do coaching e inteligência emocional e contribuir com o desenvolvimento deles para que a consciência os fortaleça e transforme as incertezas em ações positivas e soluções.



O cargo gestor de pessoas

A principal condição para ocupar o cargo de gestor de pessoas é acreditar na capacidade das pessoas, bem como gostar de acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador. Mas quando a função acontece na prática, muitas ações do gestor levam a interpretações contrárias.

Idalberto Chiavenato, um dos autores brasileiros mais respeitados na área de administração de empresas e recursos humanos, diz que gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinitudes de variáveis importantes.

Eu trabalho com pessoas há mais de 15 anos e várias vezes ouvi a frase: "Tem que ser muito frio para exercer esse trabalho". E assim me questionava permitindo que crenças negativas me dominassem com pensamentos como: Será que sou uma pessoa fria? Como consigo ser tão dura com alguém? Como consigo demitir alguém? E o pensamento de ética, profissionalismo, responsabilidade, além da famosa crença do medo de perder o emprego me faziam praticar ações que me destruíam internamente. E essa era a ilusória luta entre razão e emoção. Digo ilusória porque não existe um momento em que se age apenas com razão e um momento em que se age apenas com emoção. O gestor de pessoas em alguns momentos é insultuoso com o colaborador, porque entende que naquele momento deve ser racional. Mas esquece que a pessoa ao receber aquela mensagem está "desarmada" de razões e interpretará com emoções.

Daniel Goleman, o pai da inteligência emocional, afirma que ter habilidade, identificar e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros são atributos valiosos para se alcançar o sucesso profissional.

Geralmente pessoas que trabalham nesta área quando me procuram para fazer um processo de coaching, já se encontram em fase de desgaste físico e emocional: sentimento de culpa, medo, tristeza, vontade de abandonar o emprego, além de dores de estômago, cabeça, e principalmente baixa autoestima. Eu sempre lhes pergunto: "Por que você escolheu esta área para trabalhar?" E 90% das respostas respondem: "Porque eu gosto de ajudar as pessoas"; "porque eu amo trabalhar com pessoas"; "porque eu acredito no potencial das pessoas". Foram raras as vezes em que eu ouvi alguém dizer que ocupava este cargo por interesse somente no salário. E entendo que não é fácil ter apenas esta visão, pois as pessoas precisam de um suporte, e se não forem motivadas, a empresa corre grande risco de não evoluir, ou até mesmo falir.



"Antes de liderar qualquer outra pessoa, um líder deve se administrar" (*Daniel Goleman*)

Observe quando você entra em um estabelecimento e todos os funcionários lhe tratam com mal humor, ou fazem um atendimento automático, sem diálogo. Você consegue identificar o problema? Digo com toda a certeza que é na gestão. É diferente de uma visão generalista, num caso isolado em que um funcionário lhe tratou mal. Estou me referindo ao comportamento causado pelo que chamamos de top-down ou efeito chuva (efeito que vem de cima para baixo: gestão ruim gera funcionários despreparados).

O gestor de RH necessita de uma auto motivação, precisa ter empatia com todos ao mesmo tempo, pois ele ocupa uma posição em que é necessário motivar seus líderes e seus liderados.

Motivar seus líderes significa contribuir com o crescimento da empresa de forma consistente. Motivar seus liderados significa contribuir com o desenvolvimento dos potenciais de cada um, direcionando essa força de produtividade para o desenvolvimento da empresa, ou seja, da motivação dos líderes. Para isso é necessário estar em sintonia com toda a equipe. E é sobre essa sintonia que falaremos no próximo capítulo.

"A gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital, intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação."
(*Idalberto Chiavenato*)

O gestor em sintonia com a equipe

O gestor tem a função de transmitir para a equipe a cultura da empresa de forma consciente, ou seja, a equipe precisa entender qual é o objetivo do trabalho deles naquela organização, o que a empresa busca para seu crescimento e porque acredita que aquela equipe é ideal para influenciar positivamente no desenvolvimento desta.

Esta fusão entre missão, visão e valores deve ser um dos principais focos do gestor e o contato frequente com a equipe contribui para uma ampla sintonia. Reuniões, treinamentos, eventos e a apresentação de algum problema da empresa que não foi solucionado são formas de se comunicar mais abertamente, participando e clarificando o colaborador sobre a importância de seu trabalho.

Além do entendimento sobre a função de cada colaborador, o gestor precisa estar em sintonia com seus dirigentes, empenhando-se ao grande desafio de cooperar com a integração de toda a equipe e ser a ponte para um clima de confiança mútua.

Quando o gestor de pessoas se sente pressionado e recebe cobranças ao invés de motivação, a dificuldade de não transferir o que vem de seus superiores é imensa. Muitas vezes o gestor representa seu líder, que toma decisões divergentes de "seu" ponto de vista. Deste modo, alguns colaboradores interpretam que a decisão veio do gestor e criam uma desafeição por quem está perdido e falando coisas que não concorda mas aceita, porque naquele momento submete-se ao seu superior e move-se em direção contrária a seus "valores".

Em todo e qualquer ambiente de trabalho é normal que haja conflitos de opiniões pois pessoas são únicas e para cada um o ápice de valores é diferente. Então é necessário ter discernimento sobre a dimensão das diver-

gências e assimilar com clareza os objetivos da organização para evitar desgastes emocionais e avançar conduzindo os propósitos da empresa com profissionalismo e equilíbrio.

Este é um dos principais motivos que atrai meus clientes para a realização de um processo de coaching: divergências de valores com seus dirigentes. É necessário que o gestor identifique e dimensione os valores que estão sendo machucados. Por isso digo que é importante evitar desgastes emocionais.

Quando trabalhamos nosso auto conhecimento nos potencializamos pois passamos a compreender que o auto conhecimento não é um caminho para nos tornarmos super-heróis, mas sim um processo de consciência sobre nosso comportamento. É um ato que contribui para nossas reações se abrandarem, isto é, para que nossas ações deixem de ser automáticas (re-Ações).

Na rotina de quem trabalha com pessoas, as emoções são primordiais. Trabalhar nosso autoconhecimento reforça o desenvolvimento da empatia. Assim, o gestor passa a identificar as ações dos dirigentes e colaboradores com mais sutileza, flexibilidade e afeição, e o empenho por gerir pessoas se intensifica.

Para a maioria dos profissionais, a automotivação se eleva quando eles se vêem capazes de motivar suas equipes, fazendo com que trabalhem mais satisfeitos, produzindo melhores resultados para a empresa.

Logo, os principais pontos para se caminhar em sintonia com a equipe se traduzem em transparência e liberdade.

No próximo capítulo falarei sobre esses pontos.

Principais ações de uma gestão positiva

A gestão positiva contribui para que os colaboradores absorvam, multipliquem e otimizem os propósitos da organização.

Em muitos momentos na rotina do gestor de pessoas acontecem situações em que o mesmo se deixa envolver pela emoção e esquece a mais simples das razões que é acreditar em seu trabalho, isto é, acreditar em seu potencial para motivar pessoas.

Lembre-se que se o colaborador confiar em seu líder, a confiança em seu trabalho e o prazer em executá-lo serão progressivos.

Seguem 5 ações para uma gestão positiva:

1. Comunicação

O gestor de pessoas deve ter prudência ao transferir o que o dirigente lhe determina, pois se fizer com a mesma intensidade com que recebe, provavelmente muitos colaboradores não entenderão a que estão sendo delegados.

2. Esclarecimento

Muitas vezes o líder transmite uma ordem, mas não explica a necessidade daquela incumbência. Então, o colaborador simplesmente obedece sem ao menos saber o que está fazendo. Em curto prazo este colaborador é punido por alguma atitude indevida, que provavelmente é reflexo daquela delegação mal instruída.

3. Interesse

Perguntar ao colaborador se ele entendeu o que foi passado e pedir para ele repetir, enfatiza o assunto abordado. Quando o colaborador repete o que entendeu e recebe aprovação, afirma para ele mesmo suas ações, e consegue executá-las com mais êxito e auto confiança.

4. Disponibilidade

Ouvir o colaborador imediatamente é de extrema importância. Muitas vezes ele procura o gestor para conversar e atendê-lo prontamente contribui para resultados satisfatórios, pois aquele pode ter sido o momento em que ele criou coragem para falar algo que o está incomodando há dias, meses, semanas.

5. Capacitação

Conhecer os funcionários e focar nos talentos de cada um contribui para a motivação da equipe, pois muitos não sabem que possuem determinada habilidade para realizar uma função. E quando isto é identificado pelo seu líder, há grande probabilidade de ele se esforçar para aprimorar mais esse talento.



Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Profissionais geralmente levam os problemas do trabalho para casa e se atentam para não fazerem o contrário. Ficam horas preenchendo a mente com falhas, dificuldades, aborrecimentos e outros contratemplos do serviço. Deixam de viver o momento presente em casa ou em qualquer ambiente fora da organização.

Os dirigentes de empresa intensificam o cenário de que não se deve levar problemas pessoais para o trabalho. No entanto, é raro acontecer o contrário.

Quando se diz "separar" o pessoal do profissional, é o mesmo que: Faça o impossível!

No processo da Inteligência Emocional definimos o equilíbrio de nossas personalidades na trajetória de nossas vidas (quem somos como: mãe, pai, esposa, marido, irmã, irmão, gerente, cidadão etc.). Logo sabemos que temos papéis diferentes em momentos e ambientes diferentes. Mas nossa essência é singular.

Então, problemas pessoais, ou seja, aqueles que são apenas nossos, devem nos acompanhar em qualquer lugar. Devemos nos atentar para não transportamos nossos problemas para outros ambientes, pessoas ou ações, e não deixarmos que as atividades do trabalho ou a equipe sejam diretamente afetados. Por isso é necessário equilíbrio. Assim como chegar em casa, curtir a família, assistir um filme, descansar, realizar alguma atividade que nos faz bem, encontrar amigos, ou qualquer outra coisa sem a interferência do trabalho.

"O tempo livre possibilita o florescimento do espírito criativo, enquanto que as agendas muito estritas, pelo contrário, o sufocam."
(Daniel Goleman)

Os problemas pessoais afetam a vida no trabalho, porque o emocional está afetado. Muitas vezes estamos em casa com a mente no trabalho e no trabalho com a mente em casa. E muitos gestores quando estão com problemas pessoais se culpam, perdem o sono, preocupados e com receio de não produzirem e perderem o emprego. Assim acabam deixando de se cuidar, descansar, e ficam alimentando apenas a culpa de não realizarem aquilo que nem começaram a fazer.

Uma sugestão que pode auxiliar para esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é evitar acumular emoções em cada ambiente. Ou seja, resolver as situações o quanto antes, para que elas liberem espaço em suas mentes e evitar ficar acumulando pensamentos e principalmente conversando com outros colegas de trabalho fora do horário sobre esses problemas. Algumas vezes essas conversas extra horário acabam se tornando envolvimento pessoal, tanto do gestor quanto do colaborador. Logo, não alimente problemas, alimente soluções. Não acumule sua mente, acumule espaços limpos para ações positivas. E lembre-se: Somos humanos, e precisamos de equilíbrio, não separação, em qualquer momento de nossas vidas.

Auto Empatia

Um considerável ponto que auxilia no autoconhecimento é a auto empatia. Olhe bem para dentro de você e aceite todos os seus sentimentos, entre eles os de raiva, tristeza, angústia, revoltas etc. Nós não escolhemos o que sentir. Nós escolhemos como agir em relação a nossos sentimentos. Se você é um gestor de pessoas, com certeza você tem empatia com sua equipe e dirigentes. Mas compreender os outros e se repreender gera instabilidade, pois você acumula seus problemas e os dos outros. Lembre-se: uma equipe não se desenvolve com um líder que seja apenas bonzinho, mas principalmente com aquele que eles admiram e respeitam pelas atitudes, e não imposições.

O mais importante, como mencionei anteriormente, é compreender que não existe um momento em que se deve agir apenas com razão e outro com emoção, mas sim buscar equilíbrio em todos os momentos. Ou seja, analisar o que está acontecendo, identificar seu sentimento (por que determinada situação lhe faz sentir de tal maneira), e decidir sobre a melhor forma de agir. Sei que não é fácil e que muitas vezes não há tempo para isso. São momentos que dizemos: " Quando vi, já tinha falado", "Não aguentei", "Foi a reação que tive na hora"... etc... É um exercício diário e para toda a vida.

Imagine um halterofilista: ele só consegue pegar peso porque se exercita. Se ele sustentar 500kg e não continuar treinando, essa força não permanecerá. Assim é a nossa mente. Se eu disser agora: Pense em uma flor amarela! Você automaticamente pensará em uma flor amarela. Se eu disser: Levante o braço direito. Você automaticamente poderá levantar o braço direito. Então, o que você dirá para você mesmo, exercitar e realizar? Não há como simplesmente mudar e dizer: Pronto, mudei! Agora tenho autoconhecimen-

to, sou equilibrado e inteligente emocionalmente. Lembre-se sempre do halterofilista: se parar de treinar, os halteres ficarão mais pesados ou até mesmo insustentáveis. Então não se cobre, apenas exercite e viva cada momento sendo você!

Autoconhecimento é conectar-se com seu interior, é compreender sobre suas emoções, é fazer uma viagem em sua vida e encontrar respostas sobre seus comportamentos. A partir de então, desconectar-se de crenças sobre quem você é e apagar um "carimbo" de sua identidade que foi marcado em sua trajetória talvez desde criança. Assim você se torna mais flexível e passa a viver cada momento com auto confiança, e conseqüentemente tendo ações positivas e harmônicas. Com o tempo você percebe que esse equilíbrio lhe traz maior tranquilidade e passa a viver momentos com mais plenitude.

Uma auto análise importante que pode lhe ajudar é identificar como está seu comportamento em relação à sua roda da vida: pessoal, profissional, qualidade de vida e relacionamentos. Sabemos que alguns fogem de um problema pessoal e trabalham excessivamente, de madrugada, finais de semana, fazendo horas e horas extras. Outros fogem do trabalho e buscam o ócio. Alimentam tanto a preguiça e sempre inventam desculpas para não arrumar emprego.

"Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui. Nunca desista de seus objetivos, mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa." *(Albert Einstein)*

Você já observou se está exagerando em algum comportamento? Geralmente esse exagero é alguma fuga, uma máscara para não encarar determinada situação que esteja lhe incomodando. Essa situação pode ser algo no presente, ou alguma fase anterior que lhe marcou e você ainda não conseguiu desconectar-se, mesmo que de forma inconsciente. Então foge e age descomedidamente sem controle em outra área. Faça uma auto análise sobre os 4 pontos de sua roda da vida (pessoal, profissional, qualidade de vida, relacionamentos): Estão em equilíbrio? O que você pode fazer para caminhar em direção a esta harmonia? Depende de quem para que você encontre o ponto ideal e deixe sua roda girando, movendo-se de forma ininterrupta e aprazível? O que esta mudança pode lhe proporcionar? O que lhe custará no futuro se você não se mover agora? Essas respostas são únicas, porque você é único, sua história de vida é única, seus valores são únicos. Assim como o de seus dirigentes e de sua equipe e demais pessoas com quem você se relaciona ou esbarra na rua.

Esses são os maiores desafios de um gestor de pessoas: identificar a unicidade de seus companheiros de jornada e seguir junto com eles diariamente respeitando e compreendendo que muitas vezes a mudança que vemos no outro pode ser necessária acontecer dentro de nós, da nossa forma de entender e compreender! Quando seu interior muda, seu exterior reage a essa mudança! Então faça acontecer o que você acredita, começando por você! Você merece!...



Conclusão

Os Principais Desafios do Gestor de pessoas são primeiramente serem seus próprios gestores: Se conhecerem, compreenderem e identificarem porque estão sentindo dificuldade em solucionar determinada situação, seja de relacionamento com sua equipe e/ou dirigentes, assim como execução de tarefas operacionais necessárias para a rotina de quem ocupa este cargo.

Quando o gestor adquire consciência sobre si mesmo, e as demais pessoas que o rodeiam conseguindo agir com equilíbrio entre razão e emoção, é certo que suas atitudes alcancem êxito, bem estar, satisfação e automotivação.

Compreender o outro é de extrema importância para que o gestor de pessoas contribua com o desenvolvimento da empresa. E compreender não significa aceitar e se recuar mas sim definir pontos dos membros de sua equipe e dirigentes que podem ser trabalhados e melhorados, elevando cada vez mais o potencial de cada um, pois as influências do gestor de pessoas são extremamente significativas para o crescimento de uma organização.

Alguns dizem que os gestores de pessoas são "os olhos da empresa". Eu digo que ser gestor de pessoas é enxergar além, sentir completamente e agir em sintonia! E digo também que a maioria dos gestores de pessoas, como mencionei no início deste ebook, já possui uma empatia em relação a toda e qualquer pessoa. Por isso tamanho o sofrimento ao absorver desequilíbrios emocionais alheios, e se envolver além do necessário para a realização do seu trabalho.

Assim, com o exercício de autoconhecimento, o gestor, sua equipe e dirigentes podem alcançar resultados incríveis e surpreendentes, que serão satisfatórios não somente para a organização, como para a vida pessoal e profissional de cada um dos envolvidos.

Espero ter contribuído de alguma forma para a rotina desses profissionais que admiro por acreditarem e batalharem sempre pelo desenvolvimento de talentos humanos.

Sucesso, mente limpa, paz e luz para todos!

Gratidão,
Carol

CAROLINA
LATOUR Life
Coach.  