

## **As Quatro Chaves da Função Gerencial**

Autor: Idalberto Chiavenato \*

A função gerencial sempre foi focalizada como o ponto nevrálgico do desempenho empresarial. Isso foi no passado, é no presente e continuará sendo no futuro. O sucesso das empresas depende direta ou indiretamente do sucesso dos gerentes em suas atividades internas ou externas. O trabalho gerencial é fundamental na definição e alcance dos objetivos organizacionais, na formulação e implementação de estratégias e na realização da visão de futuro da empresa. A condução motivadora das pessoas, a plena utilização da tecnologia disponível, o atendimento sofisticado ao cliente, o mapeamento ambiental, a busca incessante de benchmarks, a varredura da concorrência, o impulso pela qualidade e produtividade são aspectos que dependem basicamente da atuação gerencial. Para alcançar seus desígnios e consolidar suas premissas a empresa se fundamenta no trabalho dos gerentes. Estes são os responsáveis pela adequação de toda a base organizacional aos requisitos do negócio da empresa. Todavia, os gerentes são seres humanos sujeitos a variações individuais decorrentes de fatores genéticos e de fatores de aprendizagem. E é isso que faz a diferença.

Por que razão alguns gerentes fazem um trabalho excelente, enquanto outros mourejam na mediocridade? Por que alguns conseguem visibilidade e sucesso, enquanto outros ficam na escuridão? Seria uma questão de personalidade? Ou de estilo gerencial? Como explicar o fato de que em certas situações alguns gerentes se dão bem e outros se dão mal?

Uma pesquisa recente mostrou que talentos humanos e a motivação são aspectos tópicos e locais nas empresas onde os gerentes são capazes de criar um excelente lugar para se trabalhar. Ao estudar o melhor lugar para trabalhar, a pesquisa revelou que alguns gerentes – os gerentes excelentes – fazem coisas diferentes da média. Eles se sobressaem dos demais gerentes em quatro aspectos básicos e fundamentais. Essas quatro chaves da função gerencial podem ser correlacionadas com resultados da empresa, como lucratividade,

produtividade, segurança, retenção e lealdade do cliente. Os resultados são incríveis.

A primeira das quatro chaves dos gerentes excelentes é a capacidade de selecionar e escolher talentos. Talentos são dotados de habilidades, conhecimento e competências que podem crescer, impulsionar e produzir resultados igualmente excelentes. Gerentes excelentes sabem cercar-se de pessoas excelentes para o seu trabalho. Eles conseguem selecionar, posicionar e fazer crescer as pessoas de acordo com suas forças e potencialidades. Embora a sabedoria convencional ponha forte ênfase na experiência profissional ou no currículo pessoal ou ainda no que as pessoas aprenderam a fazer, os gerentes excepcionais miram o potencial futuro. Eles sabem criar e formar uma equipe talentosa, criativa e empreendedora. Como? Enfatizam a seleção do pessoal de sua equipe e têm um faro impressionante para o talento e potencialidade dos candidatos. Sabem escolher. Sabem colocar as pessoas nos lugares certos onde elas terão mais futuro. Sabem treinar e preparar sua equipe para dotá-la das habilidades e competências necessárias. Sabem interagir com a equipe. Sabem motivar, reconhecer e recompensar as pessoas pelos resultados alcançados. São líderes renovadores e não simplesmente líderes de manutenção do statu quo. Isso significa saber buscar, reunir, integrar, aplicar, manter, desenvolver, motivar e reter talentos em sua equipe.

A segunda chave é saber definir os resultados certos a serem alcançados. Gerentes excepcionais definem o trabalho das pessoas em termos de metas e resultados desejados, quanto cada pessoa deve oferecer como contribuição à equipe e como ela pode afetar positivamente o cliente. Sabem negociar e consensar objetivos e metas com seus subordinados. Mas sabem também dotá-los dos recursos necessários para tal empreendimento. Esses recursos são entendidos como: guia, orientação, transmissão de conhecimento, habilidades, competências, liderança, motivação, reconhecimento, recompensa. Muita recompensa. Gerentes excepcionais compreendem que o real empowerment não é apenas uma permissão para que as pessoas façam o que quiserem, mas a liberdade de encontrar sua melhor expressão pessoal no trabalho. Gerentes excepcionais ajudam e encorajam as pessoas a fazer o que

elas pensam que pode ser feito e então as apóiam para fazê-lo. Muitas vezes, vão mais além: endossam as pessoas. Isso significa confiar em que as pessoas saberão encontrar os meios para alcançar os objetivos e trazer os resultados esperados. O seu papel é o de incentivar, alavancar, avalizar, impulsionar e não controlar ou obstaculizar o comportamento das pessoas.

A terceira chave é o foco nas fortalezas. Este é um outro aspecto significativo do trabalho gerencial: saber quais são os pontos fortes e fracos de seus subordinados e reunir uma equipe cujos pontos fortes reúnam todas as competências necessárias e requeridas para o sucesso do trabalho. O gerente excepcional tem uma profunda intuição a respeito das forças de cada membro da equipe e sabe utilizá-las ao máximo. Ele sabe avaliar continuamente o desempenho da equipe e redimensioná-lo para obter o máximo possível. Ele consegue fazer da avaliação do desempenho um instrumento de aplicação e concentração de competências. O foco nas fortalezas é fundamental para o gerente excepcional conhecer profundamente as potencialidades de sua equipe e utilizá-las ao máximo. Ele é um condutor de talentos. Mesmo com uma equipe média onde não haja nenhum grande expoente, o gerente excelente sabe orquestrá-la e integrá-la para alcançar o máximo dela. Por outro lado, sabe também avaliar os pontos fracos e nevrálgicos e incentivar os subordinados a corrigi-los ou ultrapassá-los. Ele é um treinador. Em suma, o gerente excepcional sabe utilizar plenamente os recursos pessoais de sua equipe, bem como corrigir suas inadequações e fraquezas. Isso requer alta dose de percepção humana.

A quarta chave é buscar a adequação correta dos três aspectos acima. Trata-se da mistura do bolo, da sintonia fina ou de compor o conjunto ótimo. Isso significa criar uma cultura de excelência e desenvolver na equipe uma mentalidade de sempre se aperfeiçoar e melhorar continuamente. Saber reunir talentos, definir resultados certos e focar as forças e competências disponíveis. Essa é a adequação correta. Gerentes excepcionais conseguem fazer essas três coisas juntas de modo que cada uma delas promova e impulsiona as outras. Eles conseguem criar e promover uma cultura onde as pessoas são escolhidas pelo seu talento, motivadas pela tarefa que executam e incentivadas pelos

resultados que alcançam. O papel de cada pessoa decorre de suas fortalezas e competências pessoais. Assim, as pessoas são avaliadas pelas suas contribuições tanto à equipe, como ao cliente ou à empresa como um todo. Um verdadeiro círculo virtuoso que se caracteriza pelo reforço positivo do desempenho excelente através do reconhecimento e recompensa pela contribuição de cada um. Isso requer um contínuo balanço entre exigir e conceder, entre cobrar e pagar, entre impor desafios e promover o reconhecimento e recompensa pelo sucesso alcançado.

As quatro chaves da função da gerência requerem alta dose de coerência. Cada uma delas deve ser visualizada no conjunto sob o ponto de vista comportamental e financeiro. Vamos explicar melhor. As quatro chaves melhoram o desempenho das pessoas pelo fato de influenciar positivamente o seu comportamento. E o comportamento excepcional traz resultados financeiros para a empresa e, em decorrência, para as pessoas que nela trabalham, se houver reconhecimento e recompensa para tanto. Daí, a necessidade de coerência e integração: cada uma das chaves afeta as demais e os resultados comportamentais e financeiros decorrentes devem servir como reforço positivo para que as pessoas se esforcem por melhorá-los cada vez mais. O gerente excepcional premia e recompensa financeiramente o desempenho excepcional de seus subordinados. E ele também deve participar dessa recompensa. Tanto sob o aspecto comportamental quanto financeiro. Isso custa caro às empresas? Certamente não representa nenhum custo adicional. Muito pelo contrário. Um meio seguro de agregar valor ao negócio das empresas.

E como começar a rodar esse sistema dentro da empresa? Sem dúvida, começando pelos gerentes. Aplicando as quatro chaves na própria função gerencial. E quem deve fazê-lo? O executivo maior da empresa. Afinal, a função gerencial sempre foi focalizada como o ponto nevrálgico do desempenho empresarial.

**\* Idalberto Chiavenato**

Disponível no site do Instituto Chiavenato

Endereço: [http://www.chiavenato.com/artigos/exibe\\_artigo.asp?id=46](http://www.chiavenato.com/artigos/exibe_artigo.asp?id=46)