

A Arte de Gerenciar Funcionários

Aprenda Como Tratar Alguns Tipos de Funcionários Existentes Nas Organizações

Desde a época da Escola de Relações Humanas de Elton Mayo já se sabe que, dentro das empresas, além de máquinas, também existem pessoas que têm diversos sentimentos e diferentes reações aos estímulos motivacionais. Dessa forma, o jeito de tratá-las determinará como você será tratado.

Diante disso, a primeira regra de um bom Gerente é tentar obter uma visão otimista sobre seus funcionários, pois isso tende a criar pessoas mais colaborativas, afirmam alguns estudiosos em Liderança. Outros, mais radicais, afirmam que "se você tratar seu funcionário como um cachorro, mais cedo ou mais tarde ele vai lhe dar uma mordida".

Antigamente, gerenciar significava "a arte de obter resultados através das pessoas". Porém, as Relações Humanas foram se desenvolvendo e hoje o Líder precisa entender as **aspirações humanas**. As pessoas costumam ter variadas aspirações, mas apenas para simplificar podemos reduzi-las a:

- Aspirações Simples: São as condições básicas de um emprego, sem as quais os empregados nem aceitam trabalhar, tais como um salário compatível, emprego próximo à casa, conforto no local de trabalho, garantias de continuar empregado, ambiente de amizade e atenção. Note-se que as aspirações simples são requeridas por uma minoria dos trabalhadores brasileiros.
- Aspirações Complexas: A maioria das pessoas possui aspirações complexas, gostando de ser diferenciadas das demais e de terem seu valor reconhecido pelo Líder. Elas gostam de aprender, enfrentar desafios significativos e de tarefas difíceis. Aquelas com aspirações complexas obtêm seu crescimento pessoal e recompensas financeiras de seus próprios esforços.

Diante disso, pode-se perceber que a arte de gerenciar pessoas nas organizações exige muita criatividade do Líder, pois em vez de controlá-las é preciso energizá-las, buscando atender suas expectativas e aspirações mais complexas. Dessa forma, podemos afirmar que a principal função de um gerente moderno é "energizar" as pessoas. E, energizar significa atender às aspirações complexas dos funcionários.

Mas, antes de energizar as pessoas o Gerente deve conhecer o “**sentido de prontidão**” dos funcionários, pois existem funcionários que estão “prontos” e os que ainda não estão. Ou seja, aqueles que estão prontos têm experiência técnica no ramo – eles são funcionários experientes. E os que têm pouca prontidão são os funcionários inexperientes.

Sendo assim, ao cruzarmos essas duas variáveis – **aspirações** e **prontidão** – encontramos quatro (4) tipos de funcionários e, antes de qualquer próxima análise, é necessário afirmar que as pessoas tendem ser muito mais complexas do que apenas quatro tipos. Mas, apenas para compreendermos melhor a forma de tratá-las – gerenciá-las – vamos classificá-las em grupo de quatro tipos:

A) Os Aprendizes: **Perfil** – São aqueles funcionários inexperientes e que só possuem aspirações simples, os quais – na sua maioria – obtêm o primeiro emprego. Eles não têm experiência alguma e preferem trabalhar apenas por ser perto de casa e pelo pequeno salário. **Tratamento** – trate-o com pouca flexibilidade, informando-o detalhadamente o que fazer e conferindo se as tarefas foram realizadas conforme o escrito. Ou seja, o Líder deve usar uma supervisão rígida.

B) Os Frios: **Perfil** – São aqueles funcionários que até têm experiência técnica, mas possuem aspirações simples. Ou seja, eles não estão energizados ou motivados a alcançar suas aspirações. Eles sabem trabalhar, mas não vibram com isso porque talvez tenham sido punidos na sua criatividade – em empregos anteriores. **Tratamento** – O Líder deve envolvê-lo nas decisões do setor, fazendo-o sentir-se importante e aumentando sua auto-estima. Na verdade o cuidado do Líder não deve ser técnico, mas humano. Esse tipo de funcionário precisa de envolvimento emocional e o Líder deve estimulá-lo a ter “a coragem de errar”. Não estamos estimulando o erro freqüente, mas a tentativa da inovação pode levar às pessoas ao erro e isso não deve ser reprimido para esse tipo de funcionário.

C) Os Potenciais: **Perfil** – São aqueles que, embora não tenham experiência, têm aspirações complexas. Ou seja, eles estão energizados, motivados e com vontade de crescer (é o “sonho” de todo Gerente). Eles têm iniciativa e garra, mas ainda não estão prontos porque não têm experiência. **Tratamento** – Na verdade, talvez seja necessário o Gerente conter um pouco esse ânimo para que o funcionário não cometa erros infantis. Eles precisam de treinamento, instruções claras e acompanhamento

técnico. Além disso, ele deve ter envolvimento com os mais experientes para assimilar conhecimentos e habilidades.

D) Os Empreendedores: **Perfil** – São aqueles que têm muita experiência técnica e aspirações complexas. Ou seja, são funcionários que estão prontos, energizados e motivados.

Tratamento – Esse tipo de funcionário não deve ser tratado com rigidez, controle ou cobrança por resultados. Trate-o com “agradinhos” e ele ficará “doente”, pois sua energia vem dele e não de você. Eles precisam de desafios, tarefas difíceis e participação nos resultados. Dessa forma o Líder deve envolvê-lo nas decisões, dando-lhes autonomia porque os empreendedores são capazes – em muitos casos – de fazer melhor que o próprio Líder.

OBSERVAÇÃO: O Gerente não pode se conformar em ter na sua equipe apenas funcionários classificados como **aprendizes**, **frios** ou até mesmo os **potenciais**. Na verdade, seu principal objetivo deverá ser o de transformar todos eles em **empreendedores**, pois assim o Gerente só cuidaria da estratégia da sua empresa.