

Desenvolva o Homem e o Gerente

“O Conhecimento Enriquece o Conhecimento e, Quanto Maior a Variedade, Maior o Enriquecimento” (Willard Rockwell, Jr.)

Em 1919 Willard F. Rockwell começou uma modesta fábrica de eixos para caminhões e, cinquenta anos mais tarde, a Rockwell Standard já fabricava equipamentos aeroespaciais para a NASA, em função do programa APOLLO. A trajetória dessa organização foi marcada por duas fases, onde o conservadorismo inicial evoluiu para decisões arrojadas de seu herdeiro – Rockwell Jr – que acabou conduzindo a empresa para a “era espacial”.

Rockwell incentivava seu filho a estudar engenharia e contabilidade, afirmando que “quando os negócios vão mal as empresas precisam de engenheiros e, quando os negócios melhoraram, elas procuram os contadores”. Dessa forma, ao assumir a presidência da empresa Rockwell Jr tornou-se um entusiasta da modernização, em função dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento na sua empresa.

Ele iniciou essa fase de sucesso empresarial recrutando futuros funcionários nas faculdades, introduzindo as práticas de treinamento e impulsionando-os a ocuparem cargos de maior responsabilidade na organização. Rockwell Jr afirmava que o sucesso de um funcionário dependeria muito do seu auto-desenvolvimento e do pensamento independente. Ele dizia que um Gerente precisava planejar seu desenvolvimento cultural tão cuidadosamente quanto planeja sua agenda e metas. Naquela época Rockwell Jr já falava que seus Gerentes deveriam não apenas ser especialistas, mas se tornarem “**generalistas**”:

– “Um Gerente Financeiro poderá insistir sobre os aspectos financeiros de um negócio e, supondo que ele seja devidamente treinado, poderá se tornar um gênio em finanças. Mas, ele estará limitado como gerente se sua instrução ficar restrita aos aspectos financeiros, pois ele – provavelmente – terá dificuldades em relacionar finanças aos outros aspectos do negócio como marketing, pesquisa ou fabricação”.

Rockwell Jr considerava um perigo quando um Gerente estava ocupado demais para pensar além de seus problemas rotineiros e, em função disso, ele estimulava seus gestores ao aprendizado a fim de se tornarem “**generalistas**”:

– “Lembro-me de um homem ambicioso, talentoso e criativo que trabalhava longas horas e participava de cursos e mais cursos. Porém, ele se aprofundava apenas no conhecimento sobre sistemas e nada mais, jamais considerando sequer quão limitado era o seu foco. E o seu superior hierárquico também tão teve o discernimento suficiente para mostrar-lhe o caminho. Com o tempo seu talento desapareceu, sua imaginação secou e tudo que ficou foi a sua ambição. Ele havia se fechado para o aprendizado geral, acreditando que a especialização seria o suficiente e acabou frustrado e decepcionado, mas nem por isso mais sábio”

Naquela época a visão de Rockwell Jr sobre treinamento era bastante crítica, pois ele percebia que vários treinamentos motivacionais não eram eficazes porque se baseavam na premissa de que todos os funcionários se motivam pelo mesmo

motivo. Ele nos conta um *case* bastante interessante sobre a ineficácia de alguns programas motivacionais:

_ “Um fabricante de produtos industriais de médio porte que tinha um sistema de treinamento custoso e complexo, o qual denominava de programa de desenvolvimento gerencial. Era composto de uma miscelânea de artimanhas motivacionais e técnicas estruturadas, especialmente desenvolvidas para incutir nos gerentes a vontade de aprender, crescer e progredir profissionalmente.

O objetivo até que era louvável, mas o sistema havia custado uma fortuna pra implantá-lo e administrá-lo. Ou seja, um colossal desperdício de recursos financeiros, logísticos e humanos porque não se considerou o princípio de que a motivação das pessoas vem de dentro de cada um e, raramente, a motivação vem de fatores externos. Cada artimanha motivacional correspondia a um fracasso e os pretextos forma maquiados mais para justificar o programa do que explicar os seus fracassos individuais.

Com a ajuda de consultores, várias análises foram feitas a fim de determinar – por exemplo – o que fazia o assistente de RH – Silveira – andar quando deveria correr (na verdade sua motivação não era o dinheiro, mas o desejo de *status* cada vez mais alto. Dessa forma, ele queria mais experiências). Outro exemplo era João Carlos – Supervisor de Vendas – que se recusava transferir-se para Manaus na condição de Gerente (jamais ocorrera aos especialistas que ele estava confortavelmente abrigado em sua rotina e satisfeito com seu *status quo*). Ou explicar a recusa de Jorge Cavalcante – químico pesquisador – a um cargo administrativo no laboratório (talvez ele fosse um cientista por convicção e não tivesse outras ambições). Outra explicação para “a resistência motivacional” foi a idade de alguns funcionários: _ “Raul Gomes está muito velho para aprender e ele sabe disso”.

Rockwell Jr tinha completa razão, pois algumas empresas tentam aplicar técnicas de motivação infantis a uma platéia adulta e, conforme se constatou em pesquisas publicadas na revista Nation’s Business, isso não pode ser feito com sucesso. Essas pesquisas desacreditam o conceito de que a capacidade de aprender decresce à medida que a pessoa envelhece. Na verdade, a pesquisa demonstra que adultos conseguem aprender eficazmente em todas as idades à sua maneira e, essa maneira, difere significativamente da maneira que as crianças aprendem.

Portanto, um bom Gerente deve ajudar a despertar – ou estimular – o desejo de aprender dos seus colaboradores, embora ele não possa criar esse desejo. Ele não pode forçar o conhecimento às pessoas. Ele pode exigir que os funcionários participem de treinamentos para aperfeiçoarem suas técnicas decisórias ou ajudá-los a compreender como lidar com os problemas, ou mesmo como administrar relacionamentos humanos difíceis. Mas, o único que realmente se beneficiará será o homem que se apresente voluntariamente para o treinamento.

Isso não significa que as empresas não devam patrocinar a educação e o treinamento. Ao contrário, a principal responsabilidade dos Gerentes é tornar o conhecimento acessível aos seus colaboradores. É aguçar a conscientização das pessoas e inspirá-los para que eles próprios tomem a iniciativa