

## GERENTE: Como Orientar, Avaliar e Motivar seus Funcionários

Uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, ergue-se sempre sobre um elemento básico, que a sustenta e faz crescer — seus funcionários. As grandes ideias não se concretizam e os grandes empreendedores não se realizam, se eles não puderem contar com a atividade de profissionais capazes de dar vida a um bom negócio. O sucesso de qualquer empreendimento passa pelo desempenho de seus funcionários e, por isso mesmo, é muito importante manter um grupo de pessoas competentes e altamente estimuladas, que se sintam reconhecidas, valorizadas e encontrem espaço e oportunidade de crescimento e realização pessoal dentro da estrutura que dedicam seu potencial e seu talento. Pois, se um colaborador sente que não pode crescer em outro lugar, seu conhecimento acumulado e o capital investido nele passam a beneficiar a concorrência. Portanto, o gerente deve fazer com que o fator humano de sua empresa trabalhe a seu favor. Ele deve lembrar-se que está lidando com seres humanos e não com peças de uma engrenagem. Está em jogo emoções e suscetibilidades que não podem ser desprezadas. De fato, essas emoções podem e devem ser muito bem aproveitadas e, para tanto, é necessário em primeiro lugar preparar os profissionais que o Gerente contratar para que possam — no menor período de tempo possível — começar a dar o retorno que deles se espera. E uma vez integrados à estrutura é preciso avaliá-los, de forma a identificar suas potencialidades e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da organização. Em seguida, é interessante direcioná-los para que atuem da forma mais conveniente — tanto para eles quanto para a organização. E, por fim, estimulá-los para que continuem se aperfeiçoando e levando a empresa a crescer na velocidade do desenvolvimento pessoal de cada um deles.

Orientando com eficácia

Quando um profissional inicia seu trabalho em uma nova empresa, normalmente leva algum tempo a se ambientar. Não sabe ao certo onde vai trabalhar, ou exatamente como vai fazer. Ainda não conhece seus colegas, os costumes e as características da organização. Não está a par de nenhuma daquelas pequenas coisas que fazem parte do expediente que, para os funcionários mais antigos, já são coisas familiares. Está sedento por colaborar, embora não saiba como. Sendo assim, fazer com que um novo funcionário se sinta seguro e à vontade desde o seu primeiro dia de trabalho é apenas um detalhe de delicadeza humana, o qual devemos a todos sempre que as circunstâncias tornarem necessário. É, também, uma estratégia gerencial, para que os novos contratados passem a produzir o mais depressa possível. O profissional que desde o início conhece as responsabilidades de seu cargo tem mais chances de acertar. Dessa forma, é preciso provê-lo com o máximo de informações possíveis para que não perca tempo tentando descobrir sozinho o que já está mais do que identificado. Os objetivos básicos do processo de orientação são os seguintes:

- Comunicar os valores e prioridades da empresa — todo funcionário gosta de se sentir parte dela. Com isso, ele é mais estimulado a colaborar, a lutar por objetivos que são seus também. Conhecer a cultura da empresa, suas tradições, sua história, leva o profissional a sentir-se mais integrado à organização;
- Criar um modelo de comportamento — as empresas são conhecidas pela forma como atuam, como realizam o seu trabalho, a qualidade de seus produtos e serviços, a forma como lidam com clientes e fornecedores. É preciso que o novo funcionário saiba o que se espera dele em termos de atitude profissional, para que se enquadre aos padrões de qualidade já conquistados pela empresa e atue de acordo com eles;
- Tornar a adaptação mais rápida — ao conhecer as pessoas com as quais compartilhar os dias de trabalho o novo funcionário sente-se mais seguro, mais à vontade. É importante que, desde o início, tenha um local preparado para ele, alguma atividade que possa realizar de imediato, e o material necessário. Tratado assim, ele vai sentir-se valorizado, necessário e, de imediato, será capaz de fazer contribuições positivas para a empresa;
- Aumentar o aproveitamento do tempo — fornecer informações concretas, tais como o procedimento para conseguir material de trabalho, a quem recorrer se tiver dúvidas ou enfrentar problemas, como usufruir dos benefícios oferecidos pela organização, como e quando receber o salário e coisas do gênero diminuem a ansiedade prévia das novas condições de trabalho e evitam que ele perca tempo produtivo tentando descobri-las;
- Estabelecer a integridade do funcionário — empresa — profissionais novos podem ter bons conhecimentos técnicos, mas, às vezes, deixam a desejar no lado prático. Precisam de orientação específica sobre o que fazer e como fazer.

Os mais antigos, vindos de outras empresas ou talvez de um período de trabalho autônomo, trazem consigo alguns valores, algumas características que entram em conflito com os padrões da atual, mas também grande bagagem de experiência e conhecimento. Devem saber exatamente o que ela precisa para que correspondam da melhor forma possível. É interessante ouvi-los, respeitá-los, nunca descartando a possibilidade de crescer um pouco mais, aprendendo com eles. Portanto, o gerente pode planejar um programa de orientação para os novos funcionários a partir de alguns pontos básicos:

- Fornecer informações sobre os negócios, objetivos e posicionamento da empresa no mercado;
- Definir a posição que ele ocupa na organização e o que pode fazer para assegurar que esses objetivos sejam alcançados;

Envolver todos os funcionários mais antigos da empresa no processo de orientação e adaptação do profissional recém-contratado; Evitar o excesso de informações, começando com as prioridades e permitindo que elas sejam devidamente assimiladas; Ter tudo preparado para a chegada do funcionário (local de trabalho, material, uma tarefa para que ele não se sinta entediado, constrangido ou intimidado; Permitir que o funcionário tenha tempo de aprender as maneiras e razões para fazer com que tudo funcione antes de iniciá-lo nas tarefas cotidianas; Ser atencioso com o recém-chegado durante os primeiros dias no emprego a fim de demonstrar que todos se preocupam com o seu sucesso; Acompanhar sempre o programa para verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

## Sobre o Autor

Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Comércio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administração em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de "Gestão Empresarial" e atualmente ministra palestras e treinamentos "in Company" nas áreas de Marketing, Administração, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complemento pedagógico. Contatos: [jcss\\_sc@click21.com.br](mailto:jcss_sc@click21.com.br) (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 [www.profigestao.blogspot.com](http://www.profigestao.blogspot.com) <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8>

Source: <http://www.artigopt.com>