

DiGestão de pessoas: uma dieta saudável para sua carreira

Maiana Farias Oliveira Nunes

Daher-Júnior, E. (2006). *DiGestão de pessoas: uma dieta saudável para sua carreira*. Vetor: São Paulo.

Elias Daher Júnior analisa, de um ponto de vista mais prático que teórico, as mudanças ocorridas no mercado de trabalho em termos de tipos de emprego, qualificação e estilos de trabalho. Trata-se de um material que provê sugestões sobre como refletir sobre a carreira e a trajetória profissional, com um foco em profissionais de áreas distintas que precisam adaptar-se às transições ocorridas em seu ambiente.

O livro inicia-se com uma discussão sobre as mudanças nas organizações, que podem gerar alterações nos sistemas de gestão de pessoas e na forma como as atividades devem ser executadas e podem ser um choque para os trabalhadores. Essas transições geram dificuldades para os que precisam colocar em prática as soluções recomendadas por consultores ou especialistas no assunto, uma vez que há uma tendência a repetir métodos para a resolução de problemas previamente aprendidos. O autor destaca que esses processos podem limitar a expressão da criatividade no ambiente empresarial e, em contrapartida, sugere formas de exercitar a criatividade, tais como fazer anotações, permitir a curiosidade, ampliar a percepção, fugir do óbvio e não ter medo de se expor.

No que diz respeito à busca pelo sucesso, o autor argumenta sobre a importância de saber o que se quer e aonde se quer chegar. Do mesmo modo que as empresas precisam ter metas claras, as pessoas também devem estabelecer objetivos factíveis e que tenham um grau de dificuldade que possa ser alcançado ao longo do tempo. Assim, na busca pelos patamares almejados, o autor considera que é necessário registrar o que se quer para que posteriormente seja possível avaliar quais metas foram alcançadas. Pontua-se que as pequenas conquistas devem ser comemoradas e vivenciadas no dia a dia, uma vez que, se as pessoas terminam uma etapa e imediatamente fazem novos planos para a próxima, não conseguem aproveitar o momento presente, estando sempre vinculadas aos sonhos futuros.

O comportamento das pessoas de sucesso é analisado a fim de gerar ferramentas para saber direcionar melhor a energia do trabalho com tarefas mais produtivas. Entre as atitudes mais observadas nessas

pessoas, destacam-se a autoconfiança e o entusiasmo. Adicionalmente, são ressaltadas as características de estar no lugar certo, saber correr riscos, gostar do que faz, possuir um alto nível de motivação e gastar tempo com as atividades apropriadas aos seus objetivos.

São levantados alguns aspectos sobre diferentes estilos de gestão, entre eles aqueles perfis mais técnicos e os mais gerenciais. O autor destaca fatos da sua experiência, em que muitos gestores cometem erros graves por não saber o que se espera deles e por agir apenas de acordo com suas pressuposições. Desse modo, o autor sugere que, depois que o funcionário compreende o que se espera dele, é preciso que obtenha credibilidade, ou seja, ter reconhecimento das suas conquistas. Seguindo nessa direção, o leitor é conduzido a refletir sobre características do mercado e a necessidade de adaptação a ele, trazendo exemplos históricos sobre pessoas que tiveram diferentes resultados a depender da postura que assumiram frente a seu público-alvo ou clientes.

Ao abordar a questão da competência, o autor remete a uma análise em três níveis, a saber: a técnica, a conceitual e a humana, que envolvem, respectivamente, a capacidade de agir acompanhando as mudanças tecnológicas e científicas no trabalho, saber lidar e motivar pessoas e, por fim, adaptar-se às mudanças políticas que afetam as empresas. Com relação ao comportamento nas empresas, o autor reforça a importância da inovação e da criatividade, como aspectos importantes para fugir do senso comum e trazer idéias que possam realmente contribuir. De uma forma sintética, apresenta características ou tipos comuns de pessoas que podem ser encontradas no trabalho, em termos psicológicos, e dicas sobre como lidar com elas. Assim, nomeia tipos como o “bem humorado”, o “precavido”, o “brigão”, e outros. Essa análise, no entanto, não busca um embasamento em referenciais teóricos, devendo ser apreciada com cautela pelo leitor. Na seqüência, o autor trata da auto-estima e oferece um exercício auto-avaliativo em que o sujeito deve pensar sobre características que mais gosta e menos gosta em si, de modo a desenvolver seus pontos favoráveis.

No que diz respeito à comunicação entre as pessoas no ambiente de trabalho, o autor chama atenção para as situações em que há falta de diálogo ou dificuldade de compreensão da mensagem transmitida. Assim, são discutidos os canais de recebimento de mensagens de comunicação, a saber, o auditivo, o visual e o sinestésico. A partir dessa exposição, sugere que as pessoas devem identificar o seu canal mais desenvolvido e aproveitá-lo na apreensão de novas informações, descrevendo algumas maneiras que podem ser mais eficientes para lidar com pessoas de estilos específicos de recepção de comunicação.

O autor dedica um capítulo a falar sobre alguns fundamentos teóricos do MBTI, teste julgado pelo Conselho Federal de Psicologia como psicológico, no sentido de fornecer algumas informações que possam facilitar o convívio com pessoas de certos perfis psicológicos. Descreve as definições de Lillian Myers-Briggs sobre os quatro grupos de personalidade, que possuem sempre duas qualidades antagônicas, ou seja, as Extrovertidas e Introversas, as baseadas nos Sentidos ou na Intuição, as que tomam decisões baseadas na Razão ou na Emoção e, por fim, as pessoas mais Organizadas e planejadas ou mais Flexíveis e espontâneas. Ao final do capítulo, são expostas palavras-chave sobre os tipos psicológicos, buscando ajudar o leitor a compreender os modos preferenciais de funcionamento das pessoas em função dos seus perfis.

Em seguida, o autor discorre sobre a teoria de Eric Berne sobre a estrutura de personalidade, em termos da identificação do “estado do ego”, que provê as categorias de Pai, Adulto e Criança. Considerando essas categorias, é exposta uma tabela com uma comparação dos conceitos de vida, valores, manifestações físicas e verbais comuns, entre outros. Outro tópico abordado é a questão da assertividade associada à empregabilidade, em que se descrevem os perfis passivo, assertivo e agressivo, ilustrando características principais de cada um desses estilos de comportamento. Esse capítulo é complementado com uma exposição de situações do trabalho que pedem um comportamento assertivo, em que são exibidas algumas ações que poderiam vir de colegas e dicas sobre possíveis reações para lidar de maneira mais apropriada com esses problemas.

Na seqüência, o autor explora a questão da ética nas profissões, sobretudo no que se refere à importância

de conhecer as regras vigentes para cada ocupação, de modo que não se incorra em falhas nesses aspectos. Chama-se atenção de alguns exemplos do cotidiano, em que as pessoas revoltam-se com situações graves de corrupção, mas que, ao mesmo tempo, não avaliam sua própria atuação e cometem erros sérios. O autor cita Descartes, comentando três regras que envolvem o tema e que podem auxiliar as pessoas no seu dia-a-dia profissional, que são utilizar o bom senso, limitar a influência dos desejos pessoais e adotar como modelos pessoas que praticam mais que falam sobre a ética.

O tema seguinte é a negociação, mais especificamente sobre como vender produtos ou serviços de maneira à fidelizar os clientes. São enfatizados comportamentos a favor da boa venda de serviços e produtos, assim como ações que podem irritar o cliente. Discutem-se estratégias de manutenção dos funcionários, analisando aspectos como a satisfação, condições de trabalho e políticas de remuneração. No que diz respeito a esse último aspecto, são abordadas as formas de recompensar os funcionários, que podem ser mais rentáveis. As premiações da equipe, assim como as individuais, são discutidas, com exemplos de estudos de caso.

O final do livro é marcado por uma análise da importância do conhecimento e tecnologia no momento atual, detendo-se em aspectos dos direitos autorais e propriedades intelectuais das empresas. São dadas sugestões para não vivenciar situações de roubo de informações nas organizações, que envolvem desde a postura dos funcionários e documentos impressos até segurança de computadores. Outro tema ressaltado é a inteligência competitiva nas empresas, que pressupõe uma atitude ética de estar atento aos passos do concorrente, como uma forma de medir as tendências mercadológicas. O livro é finalizado com uma parábola sobre a competência, que pretende fazer uma síntese de algumas idéias tratadas ao longo dos capítulos.

Trata-se de um material para profissionais que possuem interesse por gestão de pessoas, que se utiliza principalmente de exemplos práticos de situações que são comuns em empresas, em detrimento de uma discussão teórica mais densa. De um modo geral, o livro aborda aspectos bastante variados sobre a gestão de pessoas, fornecendo um panorama geral de assuntos relevantes para a área, porém, sem aprofundar nas discussões ou tentar torná-las teóricas.

*Recebido em: abril/2007
Aprovado em: maio/2007*

Sobre a autora:

Maiana Farias Oliveira Nunes é psicóloga pela Faculdade Ruy Barbosa, mestranda em psicologia pela Universidade São Francisco. Bolsista CAPES.