



ABRH-NACIONAL

Associação Brasileira de Recursos Humanos

PRESIDENTE: LEYLA NASCIMENTO - VICE-PRESIDENTE: ELAINE SAAD

Nº 1113 - ANO 23 - QUINTA-FEIRA, 25 DE FEVEREIRO DE 2010

GESTÃO DE PESSOAS

Sucessão *versus* emoção

Falar em sucessão já se tornou recorrente no mundo corporativo. Rezam os livros de administração que o processo de escolha e preparação de um sucessor tem estreito compromisso com a sustentabilidade dos negócios. "O plano de sucessão é ponto crítico para a perpetuação de qualquer organização", garante Sérgio Averbach, presidente para a América do Sul da consultoria Korn/Ferry. Para as empresas instaladas no Brasil, falar desse assunto ganha um tom ainda mais enfático. "A sucessão do líder é um tema importantíssimo em um país que é a bola da vez na economia mundial. Por isso mesmo, é um caso para RH e para o time estratégico de liderança das organizações", alerta a *coach* de líderes Vicky Bloch, diretora da consultoria Vicky Bloch Associados e que, este ano, assumiu a diretoria de Gestão do Conhecimento e Inovação da ABRH-Nacional.

Entretanto, na prática e não raras vezes, as organizações deixam a desejar em seus processos sucessórios. Para dar uma ideia, um levantamento feito em outubro passado pelo Instituto Korn/Ferry avaliou a percepção de 1.190 executivos de mais de 90 países em relação à preparação das empresas para a sucessão de seus diretores e presidentes. O resultado apontou que para 64% dos brasileiros as companhias não possuem um plano sucessório bem estruturado e definido para seus principais líderes. O índice é alto, mas não está muito distante do resultado global: mundialmente, 59% dos participantes têm a mesma percepção.

Vicky salienta que as empresas estão enfrentando problemas resultantes de processos sucessórios malcuidados, porque o conceito de sucessão tem sido erroneamente entendido como um evento, um momento de uma pessoa que passa o bastão para outra, quando, na verdade, trata-se de um processo. "É preciso conviver com a abertura e o fechamento de ciclos no dia a dia da gestão de pessoas, fazendo com que esse assunto não seja um evento crítico e único no ciclo de vida da organização, mas, sim, um processo planejado", reforça.

O ideal, diz ela, seria seguir um planejamento, mas a carga emocional que envolve o processo acaba por transcender qualquer previsão. Isso porque, com raras exceções, a perspectiva de perda de poder e prestígio afeta o mais maduro

dos líderes. Medo, orgulho, inveja e vaidade são alguns dos sentimentos que um líder experimenta nessa situação. Para superar, quem será sucedido deve criar uma lógica nova para a sua vida e carreira, seja porque está deixando a organi-



Vicky Bloch: carga emocional transcende qualquer previsão

Vale dizer que as emoções causadas pela transição de poder não são exclusividade dos CEOs. "Naturalmente, quanto maior for o *status* social, maior será a dificuldade de abandoná-lo. Entretanto, executivos de nível intermediário, que depositam grande parte de sua realização no poder que exercem, também podem ser muito resistentes a aceitar mudanças. Porém, há uma diferença fundamental nessa hierarquia: um gerente ou diretor obedece; já o presidente manda, e, por isso, pode resistir mais e das mais variadas formas, abertamente ou não, à transição", explica Vicky.

Mais: enganam-se aqueles que acreditam que o sucessor está em vantagem emocional. Por mais que seja possível prepará-lo tecnicamente, transmitindo todos os encargos de sua função, dentro do prazo previsto, a sensação de vazio pode ultrapassar a passagem de bastão. "Ele pode continuar se sentindo inseguro mesmo depois de assumir o novo posto", diz a *coach*. Segundo ela, quanto mais forte for a imagem do líder anterior, maiores serão os impactos no sucessor e, também, nas pessoas diretamente envolvidas com ele – subordinados, clientes, fornecedores ou outros *stakeholders*.

Seja no que se refere ao sucedido, ao sucessor ou seus grupos de relacionamento, a dignidade deve prevalecer no processo de mudança. E RH tem sua parcela de contribuição para que isso aconteça antecipada e efetivamente.

zação ou porque está indo para uma nova atividade. "O mais importante é ele entender que será reconhecido não pelo cargo que ocupou, mas, sim, por quem é, foi e tem sido. Afinal, o principal legado de um líder é o exemplo que ele deixa a todos no dia a dia", assinala.

ARTIGO

A cultura da confiança

Levando em consideração os principais pilares da cultura brasileira – poder, relações e *flexibilidade*, segundo os professores Betânia Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik, no livro *Gestão de Pessoas no Brasil – Virtudes e pecados capitais*, a realidade das organizações do Nordeste caracteriza-se por uma forte concentração de poder que, provavelmente, é fruto da influência do coronelismo na região.

Com esse estilo de gestão, as empresas, especialmente as familiares, administram suas equipes utilizando diversos instrumentos burocráticos e muitas regras, contratos e normas formais, reforçando suas estruturas hierárquicas e produzindo um baixo grau de sociabilidade e cooperação. Nesse contexto, os indivíduos agem muito mais buscando os seus próprios interesses do que em favor da coletividade. Não há um compartilhamento de valores para que se construa uma cultura corporativa mais consistente, que considere prioritariamente as relações mais consensuais.

Numa gestão baseada na confiança, o mecanismo de controle é a própria relação entre as pessoas, que produz um ambiente de cooperação espontânea em equipe e de autonomia individual e estimula a criação e a inovação, levando à satisfação, motivação e ao comprometimento de todos. Além disso, as empresas terão menos gasto com

mecanismos de controles e reduzirão o índice de absenteísmo, assim como os custos com questões trabalhistas e comportamentos oportunistas.

Para que as relações de confiança sejam construídas, é preciso considerar alguns elementos fundamentais, como a comunicação aberta, honesta e transparente com os funcionários, e a integridade nas relações internas, promovendo a percepção da justiça e dos benefícios mútuos. As relações de confiança serão sustentadas e sustentarão o exercício dessa gestão quando houver, de fato, consistência, transparência e coerência nas atitudes diárias.

Diante disso, o "novo" RH não pode mais se limitar a ações operacionais, ser fazedor de festinhas e motivador de pessoas. Seu olhar estratégico deve estar voltado para a necessidade de criar um ambiente de confiança como base para a construção de relações sustentáveis. Em setembro, a ABRH-PE vai promover uma ampla reflexão sobre essas questões tão importantes para a vida organizacional e para a relação entre as pessoas com a realização do CONORH 2010 – 13º Congresso Nordestino sobre Gestão de Pessoas, em Recife. Agende-se e venha participar desse debate conosco!

*Presidente da ABRH-PE



LUÍZ ALONSO

LEI DO APRENDIZ

Longe da meta

Segundo a Rais (Relação Anual de Informação Social), o Brasil encerrou 2009 com 170.426 jovens aprendizes contratados, ante 133.937 em 2008. O crescimento de 27% é positivo, mas o número ainda está longe da meta de 800 mil contratações estabelecida pelo governo federal e do que, segundo o ex-jogador de futebol Raí de Oliveira, presidente da ONG Atletas pela Cidadania, deveria existir caso a Lei da Aprendizagem, nº 10.097/2000, regulamentada pelo Decreto

nº 5.598/2005, fosse cumprida.

Raí pede urgência na aprovação de um projeto de lei que entregou, em novembro de 2008, ao ministro do Trabalho Carlos Lupi e ao presidente Lula e que hoje está aguardando parecer da Casa Civil. "Se o projeto for aprovado, serão geradas cerca de 400 mil vagas, já que as administrações de municípios, Estados e o governo federal poderão contratar aprendizes, principalmente os que estão em maior vulnerabilidade social", explica.

SECCIONAIS EM AÇÃO

Posse e lançamento no Amazonas

Eleita para o triênio 2010-2012, a diretoria da ABRH-AM foi empossada na última terça-feira, em cerimônia realizada no Palacete Provincial, em Manaus. Elaine Jinkings (*foto*), uma das fundadoras da associação, assumiu a presidência da entidade.

A ABRH-AM, que este ano comemora seu 10º aniversário, aproveitou a ocasião para lançar a versão amazonense do Prêmio Ser Humano. "O papel da ABRH-AM nestes dez anos é o de construir pontes para o conhecimento e desenvolvimento profissional em gestão de pessoas e liderança", assinalou Elaine.



DIVULGAÇÃO

A premiação incrementa o portfólio de produtos oferecidos pela entidade, dentre os quais se destaca o Congresso Amazônico de Gestão de Pessoas. Em 2010, o evento terá um design inédito, com quatro palestras internacionais já confirmados e uma temática voltada para os valores da cultura organizacional.

Diferencial na gestão paranaense

Já a ABRH-PR empossou ontem, às 8 horas, os gestores eleitos para o triênio 2010-2012, durante um café da manhã realizado no Cietep, em Curitiba. Em seu segundo mandato consecutivo, a presidente Sônia Gurgel assumiu novamente o cargo, tendo como vice Marilda Morschel e, na presidência do Conselho Deliberativo, Alba Soares.

Segundo Sônia, diferentemente da administração anterior, na qual as decisões partiam de um colegiado formado por cinco pessoas, a nova gestão adotou um modelo descen-

tralizado, que resultou na criação de vinte diretorias. Ela entende que esse modelo permite que se busque a sustentabilidade da associação sem sobrecarregar os voluntários, que possuem suas atribuições profissionais com agendas atribuídas. "O grande desafio, porém, é garantir o fluxo de informações entre todas as áreas e ter a sensibilidade

de absorver a diversidade de ideias e ações de modo a adequá-las ao planejamento estratégico", observou.



Sônia Gurgel e Marilda Morschel

DIVULGAÇÃO



Publicação da ABRH-Nacional – Associação Brasileira de Recursos Humanos
Rua General Jardim, 770 - 7º andar - cj 7D - CEP 01223-010 - São Paulo - SP
Tel. (11) 3124-8850 - Fax: (11) 3124-8867 - E-mail: abrh@abrhna.org.br
Fale com a presidente: leyla.nascimento@abrhna.org.br
Site: www.abrhna.org.br - Editora: Thais Gebrim (Mtb 13.743)



Prepare-se. Você, que incentiva as boas práticas do mercado, irá virar um case de sucesso.

Inscreva seu case até 01/06/10, entregue-o até 07/06/10 e participe de um dos mais importantes prêmios em Recursos Humanos do país.

Mostre o seu talento ao mercado e seja reconhecido por ele.

Modalidades

<p>★ Gestão de Pessoas Categoria Empresa Categoria Profissional Categoria Acadêmica</p>	<p>★ Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Categoria Empresa Categoria Organizações do 3º Setor</p>
--	--

INFORMAÇÕES: www.premioserhumano.com.br
E-mail: premio.serhumano@abrhna.org.br
Telefone: +55(11) 3124.8855

