

## Personalidades na vitrine

**Q**uando se fala em fator humano na área de gestão de pessoas, os modelos, conceitos e técnicas frequentemente tem como referência a indústria. De fato, a industrialização e seus percalços históricos forneceram a matéria-prima e a maioria absoluta dos sistemas de referência para se pensar a relação entre indivíduo e organização. Temas como alienação, desempenho e perfil funcionário/cargo, entre tantos outros, levam a marca da indústria.

No entanto, o setor de serviços cresceu muito nos últimos tempos e tem chamado a atenção por seu poder de determinar novas relações entre o fator humano e as organizações. E o principal ingrediente por ele acrescentado é o cliente.

A introdução do cliente vem alternando a concepção de “fator humano” e sua gestão, pois exige a engenharia de novos modelos de comportamento no trabalho distintos daqueles em vigor na indústria. Desse modo, o setor de serviços serve de laboratório para novos experimentos em recursos humanos que depois são transplantados para a indústria.

Citarei um exemplo: esse setor gerou a necessidade de um tipo especial de mercado, o da personalidade. Quem trabalha no varejo, por exemplo, diretamente em contato com o cliente, tem frequentemente de desenvolver hábitos de relacionamento que enfatizam habilidades sociais e políticas que literalmente moldam sua própria personalidade. Essa pessoa é interpelada a adquirir hábitos de artista: precisa repre-

sentar diante do cliente, às vezes com máscaras pré-fabricadas e jargões extenuantes, para que, desse empreendimento, resulte um relacionamento agradável e, claro, um desfecho de venda. O vendedor torna-se então parte intrínseca da mercadoria a ser vendida – ou seja, transforma sua personalidade em valor econômico consumível.

No entanto, do ponto de vista da empresa, há riscos nesse relacionamento imediato entre o vendedor e o cliente. Como saber se ele está representando direito? E se, por acaso, o vendedor estiver de “mau humor” e tentar descontar no cliente? É inegável que tais questões levantam problemas de controle e, portanto, de disciplina. A solução não envolve, apenas, pressão sobre salários ou controle rígido de supervisores, tampouco campanhas motivacionais. Muito antes, envolve uma engenharia da autenticidade, da empatia e da “escuta” do cliente.

Por meio dessa engenharia, os gestores de pessoas buscam ajudar as empresas para que consigam fazer o funcionário acreditar que todo seu trabalho, todo seu esforço e “razão de ser” resumem-se ao agrado a uma figura às vezes indecisa e instável chamada de “o cliente”. Trabalha-se menos para a “empresa” do que para o cliente. Não há nenhum problema em colocar uma nova entidade entre a empresa e o funcionário. Mesmo assim, não é demais ficar atento para que não haja nenhum tipo de “mcdonaldização” da gestão de pessoas nas empresas.



**Pedro F. Bendassolli**  
FGV-EAESP