

PESSOAS: A ALMA DO NEGÓCIO

POR RODRIGO SIQUEIRA



ARTIGO ESCRITO PARA A COLUNA **OPINIÃO DO JORNAL DO COMMERIO**, EM 07/12/2010.
POSTERIORMENTE VEICULADO NO SITE DA ABRH (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS).

Imagine uma excelente propaganda, que nos leve até o estabelecimento e lá encontramos um péssimo atendimento, um prato mal servido ou uma loja suja e desarrumada. O velho adágio de que a propaganda é a alma do negócio nem sempre se verifica, principalmente quando se tem funcionários sem comprometimento, treinamento e valores que norteiam uma relação ética com a empresa e seus clientes. Nesse caso, a propaganda se torna a arma do negócio. Só que esta arma está apontada para o próprio negócio, em uma postura suicida.

Não importa o tamanho da empresa, a influência dos funcionários sejam estes chamados de empregados, colaboradores, clientes internos ou qualquer outro nome será decisiva: a qualidade do relacionamento empresa-funcionário irá determinar a qualidade e longevidade do relacionamento empresa-cliente.

Uma das mais poderosas vantagens competitivas nos negócios é a capacidade de atrair e reter talentos na empresa. Sendo assim, cabe a reflexão para o empresário: como sua empresa é reconhecida pelos funcionários? Você tem construído um negócio na qual as pessoas querem fazer parte dele?

Executivos e acadêmicos reconhecidos na área de gestão como Jack Welch, Leonard Berry e Parasuraman detalham fatores que uma empresa deve possuir para a construção de uma reputação privilegiada junto ao mercado de trabalho. Listamos a seguir algumas ações que fazem diferença na reputação de uma empresa:

1. Comprometimento com o aprendizado contínuo.

Em termos práticos, os empregadores preferidos investem em desenvolvimento de pessoal, por meio de aulas e programas sistemáticos – e não pontuais - de treinamentos. São ações que não deixam dúvida quanto a intenção da empresa em incentivar o crescimento pessoal de seus colaboradores.

2. Meritocracia.

Elogios, remuneração e promoções estão vinculados ao desempenho. Um sistema de avaliação meritocrático, claro e transparente tende a atrair pessoas com autoconfiança e vontade de resultados.

3. Assunção de riscos.

Grande parte dos funcionários vão trabalhar tendo a intenção de não cometer nenhum erro durante o expediente. Não cometer erros é tentar fazer o melhor? Não necessariamente. Empresas preferidas permitem que as pessoas assumam riscos e não execram aqueles que falharam em suas tentativas de fazer “o algo mais” ou diferente. Uma empresa que não permite a assunção de riscos diminui a possibilidade de atrair funcionários criativos e engajados.

4. Diversidade.

Empresas de sucesso tendem a ter pessoas de naturalidade, nacionalidades, idades e outras características pessoais variadas. A experiência de todos é importante e equipes multifacetadas propiciam ideias diversas que combinadas aumentam a chance de inovação.

5. Critérios de seleção rigorosos.

Isso é intuitivo e facilmente percebido: um lugar com pessoas competentes tende a atrair pessoas competentes. Entretanto, o conceito de competência deve ser visto de forma mais ampla. É importante contratar não somente por habilidades e qualificações formais, mas também pelos valores e atitude da pessoa. Na perspectiva dos clientes, as pessoas que prestam o serviço são a própria empresa. Assim, um atendente desleixado em uma loja é uma loja desleixada. Um garçom arrogante é um restaurante arrogante.

A capacidade de selecionar bem as pessoas a quem vamos compartilhar nosso negócio vai impactar diretamente o resultado de nossos empreendimentos. A questão da seleção de pessoal, devido ao seu caráter determinante em relação ao resultado dos outros anteriores, merece maior análise. Caso a empresa não selecione adequadamente seus colaboradores, dificilmente treinamentos sistemáticos, procedimentos meritocráticos de avaliação de desempenho e um ambiente com estímulo à criatividade e inovação compensarão esta falha.

Os funcionários (que fique claro: sócios, diretores e chefes de qualquer natureza também são funcionários)

PESSOAS: A ALMA DO NEGÓCIO

POR RODRIGO SIQUEIRA



ARTIGO ESCRITO PARA A COLUNA **OPINIÃO** DO **JORNAL DO COMMERCIO**, EM 07/12/2010.
POSTERIORMENTE VEICULADO NO SITE DA ABRH (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS).

(Continuação)

precisam saber se relacionar adequadamente com outras pessoas, sejam clientes ou outros empregados. Selecionar com base em capacitação técnica mas também em competência comportamental faz diferença na composição harmônica do quadro de pessoal.

Nessa perspectiva, é imperativo observar os valores pessoais daqueles que poderão compor o quadro de funcionários. A competência técnica pode ser irrelevante se não compartilharem valores com a empresa e demais membros da equipe. Mudar os valores pessoais de alguém é tarefa hercúlea, se não impossível. Pode-se modificar o comportamento das pessoas por meio de instrumentos de controle, recompensa e punição, mas os valores subjacentes permanecem intactos na maior parte das vezes. Sendo assim, segue o conselho: ao trazer pessoas para perto, primeiro olhe para os valores. Alinhamento de valores entre pessoas é condição fundamental de prosperidade de qualquer empreendimento.

Os resultados de uma empresa cuja política de gestão de pessoas segue os padrões acima tende a ser de lucro e viés de crescimento. Acadêmicos há tempos afirmam haver evidências de relação de causa e efeito entre esses três fatores:

- (1) satisfação e lealdade dos funcionários;
- (2) satisfação e lealdade dos clientes e;
- (3) lucratividade das empresas.

Pode-se destinar parte dos ganhos para reinvestir em novas políticas que reforcem essa cadeia virtuosa para a atração e retenção de pessoas que façam a diferença. Não nos resta outra conclusão a não ser que é preciso competir pelo mercado de talentos com o mesmo interesse que se compete pelo mercado de clientes.

*Rodrigo Siqueira é cofundador e Head de Educação da **Sati Education***