



Reconhecimento e sentido de utilidade são imprescindíveis para a criação de equipes motivadas, diz Alinne Ferreira

## GESTÃO

# Pequenos agrados não geram uma equipe engajada

Cada vez mais há pessoas fazendo coisas que não gostam

DANIELA MACIEL

O aumento do desemprego - que em agosto atingiu alarmantes 11,5 milhões de pessoas no Brasil - com o óbvio aumento do contingente de trabalhadores disponíveis não facilitou a vida das empresas na hora de conquistar ou reter talentos. Colaboradores engajados não são formados por medo ou com oferta de "pequenos agrados" como um salário um pouco maior que o praticado pelo mercado ou um pacote de benefícios mais robusto.

De acordo com Alinne Ferreira, orientadora profissional e *master coach* com qualificação em neurociências e psicanálise aplicadas à educação, tanto para empregados como para empregadores, a tentação das "doces armadilhas" tem

prazo para perder o efeito. "Percebo que para as empresas o grande desafio é - mesmo com mais mão de obra disponível - promover engajamento. Pesquisas mostram que cada vez mais há pessoas fazendo coisas que não gostam, desmotivadas, se sentindo desvalorizadas e, consequentemente, baixando a produtividade das empresas. É lógico que um bom salário e um bom pacote de benefícios são atraentes, mas são condições mínimas, não motivam por muito tempo", explica Alinne Ferreira, também co-criadora da Amo o que Faço - Planejamento de Carreira e Projetos de Vida.

O fenômeno não é só brasileiro. Pesquisa do Instituto Gallup com 2.300 americanos apontou que 71% dos trabalhadores do país não estavam engajados com os

seus trabalhos. Para a especialista, os profissionais estão despertando para a necessidade do reconhecimento dos talentos e dos pontos fortes que possuem e isso precisa, urgentemente, ser percebido pelas empresas. Reconhecimento e sentido de utilidade são imprescindíveis para a criação de equipes motivadas.

"É preciso reconhecer e não ficar apenas corrigindo as debilidades. Apenas 20% dos profissionais brasileiros se sentem reconhecidos. Uma dica é investir em *feedbacks* construtivos. Poucos líderes sabem fazer isso, valorizando pontos fortes, pontuando o que deve ser melhorado e acordando pontos em que os dois lados podem atuar juntos para melhorar", destaca a consultora. A preparação dos líderes

é fundamental para os bons resultados. O papel do departamento de recursos humanos (RH) é extremamente estratégico nessa formação. Os líderes devem ser capazes de realizar uma escuta ativa para construir soluções mais baratas e eficazes, levantando os valores de vida dos funcionários.

"O RH tem o papel fundamental de articulador, intermediador entre as áreas da empresa e a alta gestão. Quando ele consegue ter um papel menos burocrático-normativo as práticas começam a ser efetivamente aplicadas. Hoje em dia, o RH está teórico demais. O sistema não funciona por si só. A grande reclamação é a falta de transparência na relação com os líderes. É preciso investir tempo ouvindo as equipes", destaca a *coach*.

## Em tempos de crise, é preciso transparência

DA REDAÇÃO

Em tempos de crise, manter uma relação transparente, que garanta segurança ao funcionário e assegure credibilidade ao gestor, deve ser premissa de qualquer empresa. Se a companhia passa por um momento ainda mais delicado, que inclui, por exemplo, um pedido de recuperação judicial, a necessidade de cumplicidade deve ser maior. Além de deixarem claras as negociações com credores e financiadoras, é preciso que as empresas detalhem decisões que envolvam pagamento de salários e de benefícios, planos de dispensa de colaboradores ou a substituição de pessoal.

Economista especializado em gestão executiva internacional e CEO da **Siegen**, empresa paulista voltada para serviços de informação empresarial e gestão estratégica de negócios, **Fábio Astrauskas** reforça que o compromisso com a verdade e a transparência institucional devem prevalecer em cenários de gestão de crise. É importante, segundo ele, haver um envolvimento maior entre gestores e colaboradores de média e alta gerência, os responsáveis pela implantação de estratégias.

"Além de chamar o sindicato, é importante montar um comitê de fábrica para que se possa ter mais agilidade na comunicação e evitar ruídos, o chamado telefone sem fio. É preciso fazer um chamamento e explicar aos funcionários todo o planejamento que vem sendo realizado, se haverá ou não demissão, se há possibilidade de redução de jornada de trabalho, se vai haver negociação de benefícios espontâneos e até mesmo dos estabelecidos no dissídio", detalha.

**Astrauskas** destaca ainda que se a empresa estiver no

ambiente de recuperação judicial, o mínimo que deve fazer é colocar o conteúdo do plano de recuperação, que, segundo a legislação, é público, a conhecimento dos funcionários.

Nos primeiros seis meses deste ano, o número de empresas que recorreram à Justiça brasileira para negociar dívidas foi o maior da história. O mecanismo, que entrou em vigor em 2005 em substituição à concordata, permite que a empresa tente evitar a falência. Entre janeiro e julho, foram 923 pedidos, quase o dobro do mesmo período de 2015, quando 492 empresas recorreram à estratégia, conforme dados da Serasa Experian. Na recuperação judicial, a empresa é assistida por um comitê formado por credores e um administrador indicado pelo juiz. Durante dois anos, não pode ser pedida a falência da companhia.

Ainda conforme o especialista, reerguer a companhia envolve não somente o desafio propriamente dito de recuperar a empresa, mas a retomada da confiança dos credores e, da mesma forma, dos colaboradores, mantendo, desta maneira, o pleno funcionamento das atividades. "Não se consegue garantir a motivação do funcionário, mas é possível promover um ambiente onde a motivação seja acelerada e apareça com maior frequência. Isso pode ser feito por meio de um plano de reestruturação factível, que envolva todos os colaboradores, mas principalmente os de alta e média gerência, responsáveis por implantar estratégias, e pela execução dos funcionários de 'chão de fábrica'", detalha **Astrauskas**. De acordo com ele, quanto maior o conhecimento, maior o engajamento.

## A CEGUEIRA DAS ORGANIZAÇÕES

cegueiradasorganizacoes@diariodocomercio.com.br



# Empreendimentos inovadores, impactantes e exitosos (parte I): os cinco pilares para criação e transformação

LUIZ CASTANHEIRA POLIGNANO\*

O que explica a trajetória bem-sucedida de empreendimentos especiais em detrimento a percursos menos auspiciosos de demais competidores? Talvez essa seja uma das questões que mais desperta o interesse de empreendedores e dirigentes. Responder essa questão não é uma tarefa fácil, porém sua reflexão é muito salutar em processos de criação de empreendimentos ou de transformação de empresas que estão em operação.

Não se quer desmerecer o impacto que fatores extra-organizacionais trazem às empresas. A maturidade do ambiente de negócios é, simultaneamente, causa e consequência de seu êxito e fracasso. O nível de maturidade político-econômica, político-social, tributária e jurídico-regulatória, como exemplos, afeta a rentabilidade de negócios alocados em dado ambiente.

Pudemos vivenciar na prática o impacto positivo do ambiente de negócios sobre o desempenho empresarial. O Brasil experimentou um período de crescimento recorrente, o que favoreceu a evolução e o surgimento de empresas de alto crescimento (EAC). Se-

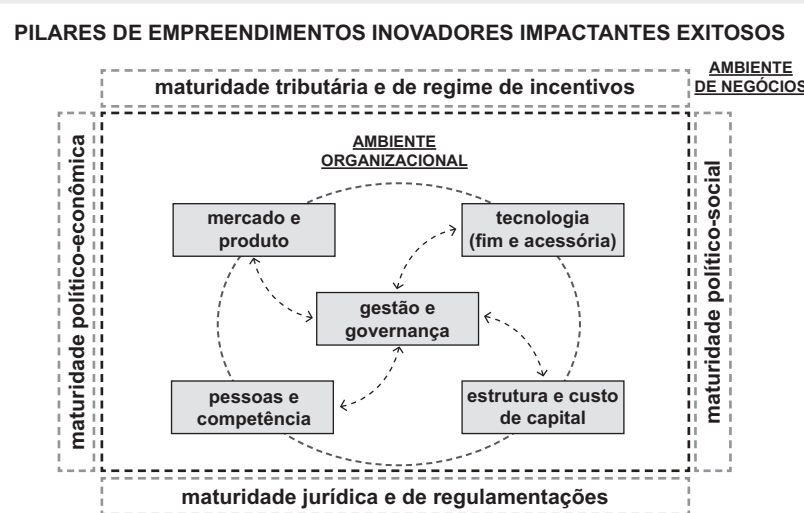
gundo o IBGE, o número de EACs (empresas com 10 ou mais funcionários e com crescimento de pessoal de pelo menos 20% ao ano num intervalo de 3 anos) subiu gradativamente entre 2009 a 2012, passando de 30.935 a 35.206. Em compensação, agora estamos vivenciando

o caminho inverso. O número de EACs em 2013 foi 5% inferior a 2012, chegando a 33.374 empresas. Pela primeira vez esse indicador caiu no Brasil. E a queda vem se acentuando.

Por outro prisma, estudos da London School of Economics and Political Science (LSE) apontam que o fortalecimento da economia de uma região está intrinsecamente correlacionado com a quantidade e qualidade (competitividade) de suas empresas. Em complementação, a competitividade das empresas depende fortemente do nível de maturidade gerencial dessas (LSE; WMS-2011). A pesquisa,

realizada em 17 países, aponta que o índice de maturidade gerencial médio das empresas brasileiras foi de 2,8, em uma escala que varia de 1,0 (baixa maturidade) a 5,0 (alta maturidade). O Brasil ficou posicionado entre os quatro piores países avaliados, acima apenas de China, Índia e Grécia. Para elevar o nível de maturidade do ambiente de negócio, será necessário, a despeito de fatores extra-organizacionais, fomentar empresas inovadoras, impactantes e exitosas.

A figura a seguir destaca cinco temas do ambiente organizacional, pilares determinantes para a criação e transformação de



EACs competitivas (empreendimentos inovadores, impactantes e exitosos), a saber: Mercado e Produto: Qual problema (ou necessidade) do mercado estamos mirando resolver (ou atender)? Nossa opção de produto permite resolver o problema (ou atender à necessidade)

melhor que os produtos concorrentes?

Tecnologia (fim e acessória): As opções tecnológicas fim (destinada a produzir o produto ou serviço) e acessória (utilizada para realizar outras atividades essenciais) permitem diferenciação e/ou produtividade superior?

Pessoas e Competência: Nosso negócio possui pessoas alinhadas aos valores empresariais? E essas pessoas detêm competências necessárias para conduzir as atividades-chave para o sucesso do empreendimento?

Estrutura e Custo de Capital: As opções para financiar o crescimento e a estrutura de capital

estão alinhadas às boas práticas de mercado? Possuímos algum diferencial perante a concorrência?

Gestão e Governança: A estrutura de governança permite comunicar com acionistas e *stakeholders* e informá-los de forma transparente? O sistema gerencial permite definir prioridades e alinhar esforços na direção dos objetivos desejados?

Se você é empreendedor e pensa em estruturar um novo empreendimento (ou se é um executivo e se sente incomodado com o desempenho da sua empresa) faça uma reflexão sobre os cinco pilares apresentados. Caso seu negócio possua nota extraordinária em ao menos uma dessas dimensões (nota muito superior à concorrência), ou esteja inserido em um ambiente de negócios extremamente maduro e próspero (a ponto de neutralizar um ou mais pilares deficientes), sinta-se um empreendedor iluminado. Do contrário, saiba que as empresas inovadoras, impactantes e exitosas são aquelas que enxergam suas deficiências e buscam obter bons *scores* em todos os cinco pilares determinantes para o sucesso do empreendimento.

\*Sócio-diretor da DMEP