



POR NEUZA CHAVES\*

✉: contato@falconi.com

## A IMPORTÂNCIA DA CONEXÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E DO NEGÓCIO

Com frequência, ouvimos que as pessoas são os ativos mais importantes de uma organização. Ainda que seja verdade, se não houver ações que sustentem essa ideia, parecerá vazia e poderá gerar desconfiança.

É natural que os funcionários possam limitar ou impulsionar a empresa de acordo com seu desempenho. Por tal razão, devem ser orientados, capacitados e apoiados a expandirem seu potencial. Um talento que não tem oportunidade de se revelar acabará se desmotivando, se desligando ou até mesmo sendo desligado por comportamentos inadequados. Para sentir orgulho daquilo que faz e ser admirado e reconhecido, o profissional precisa ter oportunidade de aprender, viver experiências e expressar sua potencialidade.

Se feita de forma sistêmica e conectada à dinâmica do negócio, a gestão de pessoas pode conciliar as necessidades da empresa com as

das pessoas. Para que isso ocorra, duas perguntas são fundamentais:

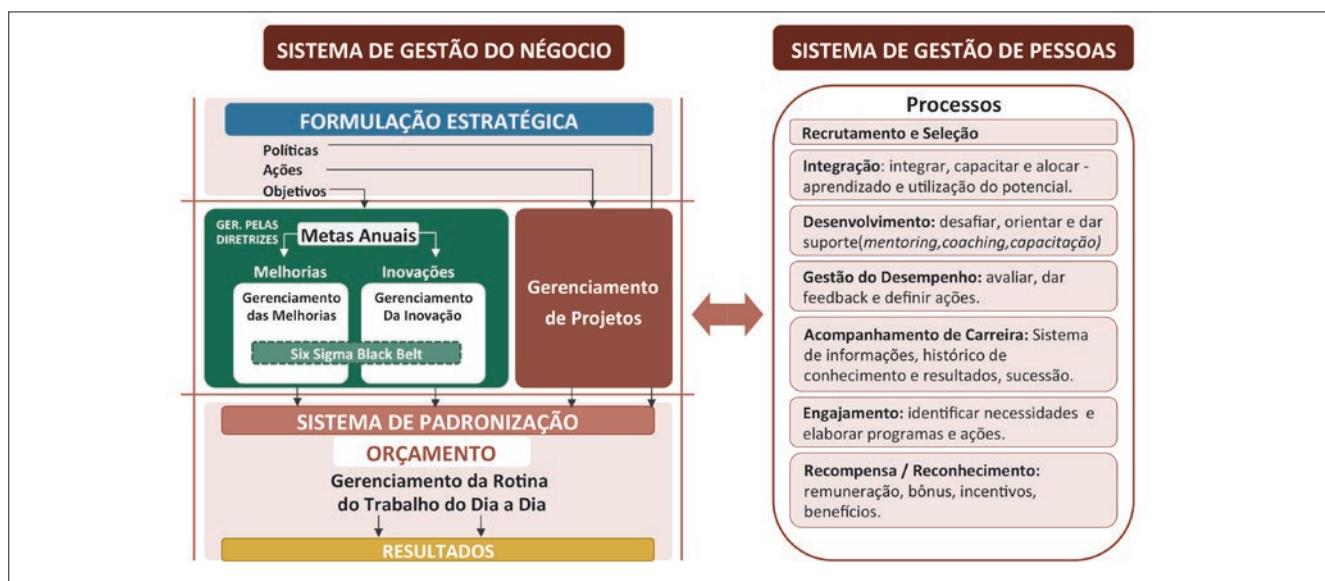
- *Quais são as competências necessárias nessa empresa para que se mantenha sólida e possa avançar rumo ao seu sonho?*

- *O que precisa ser melhorado para atrair pessoas com competência e desenvolver as que já estão na companhia?*

Ao responder a essas questões, a empresa poderá aperfeiçoar suas escolhas e estratégias de desenvolvimento de pessoas, bem como evitar a pior perda: não ser atrativa para pessoas qualificadas, capazes e ambiciosas, segundo Peter Drucker.

A gestão do negócio e a gestão de pessoas devem estar conectadas e realizadas de maneira estratégica e sistêmica, como representado na figura "Sistema de Gestão do Negócio":

O primeiro quadro da figura, criado pelo professor Vicente Falconi, mostra as etapas da gestão para melhorar, manter e inovar o negócio.



\* Mestre em Administração Profissional, Professional Master Coach, pós-graduada em Pedagogia Empresarial, especialista em Gestão Empresarial, Recursos Humanos, Consultoria Organizacional e Dinâmica de Grupos. Na Falconi há 19 anos, atua como consultora em gestão, liderança e educação executiva em organizações públicas e privadas de diversos segmentos da economia. É conferencista e autora de publicações em revistas de referência na mídia nacional e corporativa, entre outras; autora dos livros *Soluções em equipe*, *Caderno de campo das equipes de melhoria* e *Esculpindo líderes de equipes*; coautora dos livros *Gestão para resultados na educação*, *Da graduação para o mercado de trabalho: caminhos para o sucesso*, *Índice de formação de cidadania e responsabilidade social* e *Método de solução de problemas na educação*

No segundo, apresento os processos que considero relevantes a uma gestão de pessoas que seleciona, desenvolve e cria condições de satisfazer às necessidades humanas e da organização.

Por ser a gestão de pessoas um tema muito amplo, optei por representar os principais processos na figura "Sistema de Gestão do Negócio" e, neste artigo, vou enfatizar alguns aspectos mais recorrentes em nosso trabalho.

Começando pelo processo de recrutamento e seleção, reporto-me a uma conclusão da pesquisa relatada por Jim Collins, em seu livro *Empresas feitas para vencer*, no qual ele ressalta que as empresas vencedoras descobriram que as pessoas não são o ativo mais importante. Somente as pessoas certas são importantes.

Se encontrar as pessoas certas é tão decisivo para o sucesso das organizações, as lideranças devem atuar ativamente na seleção de quem vai entrar na empresa, em um processo que era incumbido apenas à área de RH.

Um teste da efetividade desse processo pode ser observado no indicador de turnover do primeiro ano de trabalho de funcionários. Em uma das empresas nas quais atuamos, encontramos um turnover na faixa de 60% ao ano. As pessoas entrevistadas consideraram tal índice normal, pois os novos funcionários, durante o primeiro ano, tinham contato com a cultura e a dinâmica da empresa e, ao perceberem que não era o que queriam, pediam seu desligamento. Uma análise do processo de seleção e recrutamento indicou falhas nas entrevistas, na clareza da contratação, no formato e no conteúdo da integração, bem como no acompanhamento e na orientação. Se a empresa faz um grande investimento para contratar os melhores, precisa cuidar deles depois, desafiando-os e apoiando-os, além de cuidar do ambiente, para que tenham orgulho em trabalhar ali.

Temos aprendido que a gestão de pessoas não se faz por bom senso; é preciso ter metas, benchmarks e análises aprofundadas antes de pensar nas ações. O uso de ferramentas estatísticas que correlacionam os indicadores de performance e os da empresa tem nos ajudado a conhecer o perfil mais

adequado à natureza do negócio e identificar as competências e capacidades necessárias.

Tais análises por vezes nos surpreendem e, em certas oportunidades, confirmam o que ocorre em todas as organizações. Um exemplo refere-se aos líderes: nem sempre os melhores são aqueles que têm maior conhecimento técnico ou do negócio, mas os que vivem e vibram com o sonho da empresa e contagiam sua equipe, fazendo com que cada um compreenda e compartilhe o significado do que faz.

Esses líderes se destacam pela capacidade de inspirar as pessoas, promover o engajamento e fazer com que elas tenham orgulho de dizer onde trabalham. Há líderes que, embora conscientes de que dependem da equipe para atingir as metas, não sabem como gerir o desempenho, na maioria das vezes por falta de capacitação. Limitam-se a fazer avaliações de desempenho, sem contratar metas e competências prévias que os ajudem a diferenciar as pessoas e decidir por mérito.

Além de avaliar, é preciso dar feedbacks constantes, orientar, dar suporte, agendar momentos para ouvir o funcionário, reconhecer e identificar lacunas de conhecimento. Segundo Bill James, senior advisor de baseball, sempre haverá pessoas tanto à frente quanto por trás da curva, que, por sua vez, é movida pelo conhecimento. Se o desempenho não é bem gerenciado, como identificar a posição em que a pessoa se encontra na curva para escolher os recursos adequados para movê-la?

Há empresas que fazem planos de treinamento geral, investindo em cursos que não focam os conhecimentos necessários para melhorar as competências das pessoas. A responsabilidade pelo crescimento das pessoas cabe aos líderes, mas ainda há os que acreditam que continua sendo da área de RH.

O professor Vicente Falconi, no livro *O verdadeiro poder*, ressalta: "Um bom líder deve conseguir resultados por meio das pessoas; logo, o líder deve investir um tempo substancial no desenvolvimento do seu time". ■

## MÍDIA BOX COMERCIAL – TEQUALY – PUBLICAÇÃO ATUALIZADA



### Tequally

Rua Francisco Sobania, 1300 – CIC

CEP: 81460-130 - Curitiba (PR)

☎: 41 3303-9700 | 41 3154-8800

✉ Contato: contato@tequally.com.br

✉ Comercial: comercial@tequally.com.br

🌐: [www.tequally.com.br](http://www.tequally.com.br)

Facebook: [www.facebook.com/tequally](http://www.facebook.com/tequally)



### Tequally preparada para novos desafios

Há 20 anos no mercado, a Tequally atua como meio de desenvolvimento de indústrias e pessoas e se consolida como uma das marcas líderes no setor de papel e celulose, além de trabalhar como braço técnico e operacional de diversas empresas.

Com o propósito de crescer cada vez mais ao lado dos clientes, inovar e assumir novos desafios, a Tequally marca o ano em que completa duas décadas de história com a aquisição da recente unidade industrial, localizada em Curitiba (PR). É o início de uma nova etapa na implantação da sinergia dos serviços oferecidos em suas "Soluções 360°" – tecnologia, fabricação, montagem e manutenção –, o que possibilita realizar um atendimento cada vez mais integrado aos clientes e gerar melhores resultados por meio de parcerias sólidas, com a mesma qualidade do começo ao fim.

Com equipes comprometidas e empáticas, a Tequally se destaca no mercado como empresa ágil, competente e de constante crescimento. Além do setor de papel e celulose, atua em indústrias químicas, petroquímicas, siderúrgicas, de fertilizantes, entre outras.