



# Os sete pilares para manter sua empresa sustentável e com clima de Feliz Ano Novo

por Paulo Cesar Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

A importância de melhoria contínua não é mais um diferencial, e sim uma possibilidade de continuar evoluindo de forma sustentável. A excelência tática não é mais hoje um ponto final; é um caminho para continuar crescendo enquanto equipe, enquanto empresa, enquanto posicionamento desejado, enquanto sustentabilidade, enquanto mercado, enquanto lucro.

Neste artigo trataremos de sete pontos fundamentais para a evolução das pessoas e das empresas. Assim como sempre haverá Ano Novo, sempre haverá pressão para que as empresas se tornem cada vez mais sustentáveis. Estes sete pontos, portanto, são fatores críticos para alcançar este objetivo.



## Ponto 1: Contratar bem

Tudo começa com decisões de contratação.

Excelentes pessoas atraem excelentes pessoas que, por sua vez atraem excelentes pessoas, e assim por diante. Contratar excelentes pessoas requer um investimento de tempo substancial. Tenho visto numerosas empresas com dificuldades em virtude de não terem investido apropriadamente no processo de contratação. Com certeza é mais dispendioso desfazer uma escolha errada, sair em busca de uma nova contratação, do que investir um pouco mais de tempo e buscar a pessoa adequada.

O que é uma boa escolha? O bom não deve ser definido apenas em termos de educação, habilidades ou experiência anterior específica (embora esses fatores certamente influam na seleção).

A avaliação primordial do bom deve ser: Esta pessoa combina com os nossos valores? Esta pessoa está disposta a adotar aquilo que nós somos? Ela vai ser leal a nós e viver, conviver e crescer com os nossos valores, a nossa missão e visão?

Normalmente quando realizo contratações tenho três preocupações de base:

## Sondagem de pontos fracos

## Sondagem de sensibilidade interpessoal

## Sondagem de integridade, ética e honestidade.

Muito importante também, na hora de contratar, é buscar no candidato atitudes de bem, postura pró ativa, ou seja, buscar pessoas que gostem de ajudar pessoas.

Jamais devemos selecionar candidatos através de uma única entrevista, ou com base em nossas afinidades. O ideal é que os candidatos passem por dinâmicas, testes de estratégia e que este processo seja assistido por superiores diretos ou pessoas da mesma equipe que trabalharão com o perfil em questão.

Em relação à verificação de referências... **ISSO É FUNDAMENTAL.** Se tiver de escolher um aspecto do processo de recrutamento e seleção onde as empresas sistematicamente tropeçam será o da falta de verificação de referências. Cheque referências de ex-patrões, ex-subordinados, ex-colegas, ex-mulher e ex-marido se possível (pois dirão muito sobre o caráter da pessoa). Um funcionário jamais deve ser contratado sem pelo menos duas verificações. Eu recomendo pelo menos cinco!

Lembre-se: o melhor momento para se demitir um profissional, é antes da admissão.

E como última e essencial estratégia para contratar bem: evite contratar pessoal "de fora" para posições seniores. Se possível selecione internamente, com base em três razões:

1. Contratar estranhos pode devastar o moral e a boa vontade dos funcionários. "Por que eu deveria dar duro quando eles simplesmente trazem alguém de fora, e além de tudo para eu treinar e ficar acima de mim que estou há tempos esperando esta oportunidade?"
2. As pessoas necessitam ser aculturadas na empresa, e isso será mais fácil se entrarem em níveis mais baixos e fizerem carreira internamente;
3. Quando selecionamos alguém da "casa" para uma promoção, indiferente do cargo, os valores de novos treinamentos chegam a mínimos 5% em relação a um

“talento” de fora. Além da pessoa promovida em questão ter sua responsabilidade aumentada e muito devido à promoção não só de cargo, como também de sua influência e status.

\*\*\* Preparamos um questionário de entrevista que aplico focando: sondagem de pontos fracos, sondagem de sensibilidade interpessoal, sondagem de integridade, ética e honestidade como um presente especial para você. Para recebê-lo **GRATUITAMENTE** solicite através de nosso e-mail direto ([falecom@paulosilveira.com.br](mailto:falecom@paulosilveira.com.br)) com o título: *Feliz Ano Novo da Revista Ferramental*.

### Ponto 2: A importância de aculturar novatos ou pessoas novas ao entrar na empresa

Ótimo, a seleção foi um sucesso! Agora é essencial que você aculture o nosso novo colaborador em seu departamento, território, cargo, etc. Por aculturação entendemos instilar<sup>1</sup> e reforçar a visão, especialmente os valores essenciais da empresa. E não se esqueça das regras implícitas, pois são essas que infelizmente demitem os desaviados em transição de carreira, ou logo no começo dela.

\*\*\* *Regras implícitas são aquelas que não estão escritas em lugar algum e que fazem parte essencial do clima de convívio, tolerância e equilíbrio de alguns locais, países e empresas.*

Você não pode presumir que as pessoas entendam plenamente os preceitos de sua organização quando entram. Você tem que educá-las. E é melhor que faça logo! A rigor, a aculturação deveria começar no processo de recrutamento e seleção. Dê aos candidatos os materiais que descrevem a sua filosofia; faça com que os representantes da empresa falem da visão durante as entrevistas ou treinamentos, como ela acontece e o que se espera deles em relação a ela enquanto membro do mesmo time.

O pessoal novo deve ter sua educação em valores corporativos continuada logo após o início das atividades. Algumas coisas que faço e funcionam bem são:

- Um café de boas vindas para apresentar o novo membro à equipe e integrá-lo de forma mais descontraída, uma vez que a formalidade já é regra implícita em todas as organizações;
- Selecionar um membro da equipe como mentor inicial que aconselhará, ensinará e auxiliará o novo participante em como poderá alavancar sua carreira dentro da empresa. No caso de novatos cabe ainda fazer testes para ver o quanto ele aprendeu, absorveu e aplicará o aprendizado;
- Dê um kit de iniciante em material escrito para cada novo participante e deixe claro que o material deverá ser lido e que serão aplicados posteriormente testes sobre o conteúdo. Obviamente esse material deve incluir sua declaração de visão, com ênfase especial nos valores de

base da empresa e normativas de trabalho pertinentes a sua função e trabalho relativo à sua equipe;

- Costumo indicar às empresas que escrevam através de suas lideranças, cartas ou artigos algumas vezes durante o ano contendo um toque da filosofia da empresa. Utilizem esses seus escritos para reforçar continuamente a importância do trabalho às pessoas. Contem histórias de como eles tiveram sucesso apoiando os colegas que dependiam desse apoio para conseguirem ter sucesso. Os conteúdos dessas histórias poderão conter e se basear em:
  - ✓ A história de fundação da empresa;
  - ✓ As primeiras dificuldades e como foram superadas em equipe;
  - ✓ Construindo uma empresa com pessoas de atitude e fibra moral;
  - ✓ Profissionalismo: a força secreta dos pioneiros;
  - ✓ Desenvolvendo as melhores práticas de gestão e excelência;
  - ✓ Vender com lucro e sustentabilidade para compartilhar resultados.



### Ponto 3: Treinar, treinar e treinar

Embora programas de treinamento devam ter uma boa dose de aculturação, as pessoas também necessitam treinar as habilidades específicas.

Afinal, não poderão realizar um trabalho do qual não saibam como fazê-lo.

Treine funcionários em todos os níveis, e não somente gerentes. Tenha em mente que treinamento não é enfeite ou para agradar a área de recursos humanos. Treinamento é uma tremenda vantagem competitiva para os negócios, para as equipes e um magnífico diferencial de fechamento de grandes contratos – principalmente se o ramo de negócio estiver inserido no mundo técnico, como as ferramentarias por exemplo.

Tenho algumas dicas que funcionam impecavelmente e com certeza potencializarão suas equipes e lucratividade:

- Usar os melhores vídeos da área e assisti-los junto com a equipe até que a cultura ou conteúdo do mesmo seja aprendido e aplicado;
- Usar programas de aprendizagem cujos funcionários bem sucedidos, e que além de campeões sejam os melhores exemplos de sua área (competição, influência e conduta ética impecável), treinem diretamente os novatos. Esta é uma prática muito comum mesmo em pequenas e médias empresas. Posteriormente esses funcionários de elite passam normalmente para as áreas de treinamento ou áreas executivas das empresas, por terem resultados globais além do esperado;

<sup>1</sup> *Instilar: Colocar, inserir vagarosamente algo em algum lugar.*

- Utilizar cursos externos e *coaching*<sup>2</sup> para ensinar habilidades específicas como, por exemplo, oratória, curso de relações públicas, facilitador de treinamento etc.;
- Como última dica deste tópico procure alguma forma de avaliação e reconhecimento. As pessoas gostam de perceber que estão evoluindo e serem reconhecidas por isso. Pois a excelência não acontece ao acaso, e se você não consegue explicar a evolução das pessoas como um processo, então você não sabe o que está fazendo. Além do mais, no progresso das empresas e das pessoas o que não se mede e o que não é percebido, não existe.



#### Ponto 4: Fixar metas

Pare e pense por um momento, como gestor, sobre a importância de colocar metas a todos. E o mais primordial é que as pessoas percebam fazer parte deste processo de crescimento e desenvolvimento da empresa. Sendo assim eu pergunto: SERÁ que cada funcionário em sua empresa tem metas específicas? Ele teve papel principal em sua criação? Ele acredita que as metas são alcançáveis? Será que ele deseja alcançá-las? Ele as traduziu em metas trimestrais, tarefas semanais e atividades diárias? As metas encaixam-se na visão e estratégia da empresa? São coerentes com as ambições da pessoa em termos de crenças e valores?

Infelizmente a fixação de metas é uma das partes mais negligenciadas da execução tática das empresas. É um trabalho árduo para o funcionário e também para seu supervisor. Toma tempo, reflexão, discussão, *feedback*<sup>3</sup> e negociação em tempo integral... Por outro lado, uma vez esclarecidas as metas, você pode ter uma maior liberdade de ação com as pessoas. Potencialize os funcionários de maior desempenho voluntário, observe mais de perto os de pouca vontade, mas que ainda tem lealdade ao time e mescle o processo da melhor forma possível dentro dos interesses evolutivos do empreendimento e das pessoas nele fundamentados.

*Lembrando sempre que o que não se mede não existe, e o que não é percebido, não tem valor social ou financeiro algum.*

Faça uma avaliação ao final de cada trimestre, sente novamente com cada pessoa envolvida no processo ou com seus líderes diretos e repasse a importância das metas de forma mútua, pessoal e estratégica. Pois mesmo que os resultados estejam além do esperado é sempre importante esse alinhamento. Depois solicite ao funcionário ou ao líder que reproduza as metas e o comprometimento a sua célula de trabalho, ao seu subordinado direto e assim sucessivamente.



#### Ponto 5: Mensurar, sempre!

Mensurar é essencial para a evolução das pessoas e das organizações. Pois diz muito do que esperamos e do que podemos esperar delas.

As pessoas ficam atentas ao que é mensurado. Por que as pessoas adoram ver o que é mensurado? Porque é através da mensuração que vemos o quanto estamos progredindo, o quanto iremos ganhar a mais do salário no final do ano, o quanto você e sua equipe são especiais, o quanto a sua empresa é a primeira de seu segmento, o quanto ela engrandece a comunidade, contribui para um mundo mais ético e sustentável, etc.

A seguir uma sugestão de plano de mensuração direta ao seu processo, caso ainda não possua um ou precise de um roteiro para iniciar:

#### Passo 1

- Qual seria a realização mais importante neste grupo para este ano?
- Que mudanças seriam necessárias em termos de tecnologia, treinamento, contratação e demissões?
- Quais dados estão disponíveis neste momento e a quem posso confiá-los?
- Quais métricas são necessárias de imediato e com quem da equipe posso contar para realizá-las da forma mais discreta e eficaz possível? Quem são os membros de elite?

Planeje, veja os membros da equipe em que confia para a execução e teste imediatamente!

#### Passo 2

Execute a mudança ou teste, de preferência em escala pequena em um primeiro momento e nas pessoas chaves. Depois faça correções, se necessário, e o que deu certo passe adiante enquanto estratégia.

#### Passo 3

Estude os resultados globais. Pergunte o que aprendemos com isso? O que do processo vale a pena potencializar? O que do processo aprendido entrará para as mudanças anuais da empresa?

<sup>2</sup> *Coaching*: deriva do inglês *coacher* que significa treinador, tutor particular. É um processo, com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente, onde o coach apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades.

<sup>3</sup> *Feedback*: do inglês, significa retroalimentação, retorno da informação. É o procedimento que consiste no fornecimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

### Passo 4

Continue fazendo as medições com o máximo de zelo aos detalhes, observe os efeitos da mudança e os avalie sempre. Se necessário faça o corte de processos desnecessários, realoque pessoas de função. Lembrando que sempre existirão pessoas que simplesmente não gostam de mudanças, não gostam de sair de sua zona de conforto e muitas vezes não querem mais fazer parte do time e aguardam uma oportunidade para compor a concorrência. Se for este o cenário, faça a demissão da forma mais justa possível. Logo adiante trataremos novamente do assunto demissão.

Repita o processo acima sempre que necessário, e agregue valor e aprendizado a todos que nele estiverem envolvidos.



### Ponto 6: Demitir bem

Esta talvez seja uma das práticas mais renegadas e mal usadas que conheço. A demissão faz parte do processo e do progresso, e tanto as indústrias como as demais empresas deveriam praticar este “mal necessário”.

Um funcionário, quando não acredita mais na empresa, no seu processo, na sua equipe, no seu gerente etc., solicita sua saída sem pestanejar. E por que o quadro inverso não é verdadeiro? Por que os gestores em geral tem medo de demitir?

Pois há muito, o Dr. W. Edwards Deming observou que muitas empresas não evoluíam porque havia um número grande de executivos e pessoas aposentadas em seus cargos por conveniência.

Toda pessoa envolvida em qualquer tipo de negócio tem obrigação moral de buscar dar quatro tipos de lucro citados a seguir:

1. Dar lucro a sociedade através de sua evolução pessoal, moral e profissional;
2. Dar lucros a seus clientes internos e externos como forma de desenvolvimento profissional;
3. Dar lucros a sua empresa diretamente através de sua lealdade, zelo com o patrimônio alheio e a equipe que pertence como forma de gratidão por pertencer a algo maior que si próprio;
4. Dar lucro para si mesmo, creditando a cada dia autoestima e alegria ao saber que seu trabalho lhe traz valor como pessoa e como profissional diretamente. O que também lhe gera recursos pecuniários.

Demitir bem na maioria dos casos ainda deve ser visto como uma forma de reconhecimento e valorização aos membros da empresa que se esforçam para evoluir além da média, onde demitir quem não pertence mais ao time faz parte do processo e ainda traz força e harmonia àqueles

que ficam e continuam a fazer a empresa crescer, lucrar e florescer.

### Ponto 7: Valorizar

Valorização é uma verdadeira “moeda” de incentivo, e vale no mundo todo! Em todo final de ciclo pense nesta questão importante:

*Se escolhêssemos alguns de seus funcionários ao acaso e lhe perguntássemos sobre o relacionamento com a empresa, o que faz com que se orgulhem de fazer parte dela. O que você acredita que eles responderiam?*

Darei a seguir ferramentas de valorização que motivam, fortalecem e harmonizam equipes. Funcionam de forma poderosa e são elas: informal, prêmios, e reconhecimento direto pessoal e financeiro.

- **Valorização informal:** os líderes de uma empresa devem praticar as habilidades de toque pessoal que vão desde um sonoro “agradeço pelo trabalho que fez”, ao tapinha nas costas e muito brilho nos olhos... Que já dizem tudo! A valorização informal deve ser contínua, oportuna, discreta ou coletiva. Deve-se mostrar às pessoas que elas são valorizadas o ano inteiro, e não somente em época de avaliação ou na cerimônia anual de premiações. A família empresarial é tão essencial quanto à família de raiz, pois embora sejam de bases distintas, ambas são construídas de forma relacional, saudável, e fundamentalmente construída com base no respeito, nos resultados, na valorização e no equilíbrio.
- **Prêmios e reconhecimento:** nunca subestime a força dos prêmios e reconhecimentos não financeiros. Tenha em mente que a extrema realização no trabalho para uma boa parte dos campeões e pessoas do time que fazem um trabalho espetacular, é tão essencial quanto seu equilíbrio familiar. Além do mais, existe um modo melhor que destacar a importância do trabalho de alguém do que reconhecê-lo publicamente ou conferir-lhe um prêmio por ter sido o melhor daquele momento e um vencedor por excelência? Estabeleça prêmios para o heroísmo no serviço ao cliente, qualidade de produto, sucesso em vendas, superação de dificuldades pessoais (às vezes essa camaradagem é o maior prêmio que alguém pode receber), ou outras categorias que considere importante ao contexto de sua equipe, de sua empresa, de seu mercado. Crie broches especiais bem desenhados, medalhas, certificados, canetas especiais gravadas com comentários do momento e o nome do premiado, bem visíveis e simbolizando a grande honra de recebê-los.
- **Valorização financeira:** quando usar prêmios como incentivo pleno lembre-se da regra de ouro: *REMUNERE*

CONFORME O PROMETIDO, E DEPOIS DISTRIBUA CUMPRIMENTOS! Você pode distribuir elogios à vontade, mas se não prestar atenção às suas necessidades financeiras, esses elogios soarão falsos. Prestei consultorias a centenas de indústrias e em algumas delas seus melhores funcionários estavam se evadindo em uma rotatividade de 80% ao ano. O mais curioso que a área de Recursos Humanos da empresa revelava que as pessoas adoravam trabalhar lá, aprovavam suas lideranças e o ambiente construtivo da empresa. Aí o diretor presidente me perguntou: “Por que você acredita que eles vão embora então? E nestas proporções quando recebemos um *feedback* tão positivo em relação a empresa?”

Sentamos novamente, analisei todos os itens de pesquisa da empresa e respondi: - O senhor notou que o último item da pesquisa foi pagamento e benefícios? – Observei com muito jeito e respeito! – os funcionários estão indo embora porque não recebem o que necessitam para as suas necessidades básicas. Como o senhor sabe, um grande segmento da população de nosso país está sofrendo financeiramente, portanto, lembre-se disso se quer conseguir credibilidade e redução imediata dessa rotatividade de funcionários.

A regra básica é: primeiro remunerar com justiça, e depois incentivar com cumprimentos.

Para fecharmos este artigo, solicite que as diretorias possibilitem a gerentes de todos os níveis que concedam pequenos bônus ou outros prêmios financeiros ao longo do ano. Ao longo do ano é o aspecto crucial. As pessoas geralmente esperam receber aumento ou bônus ao final do ano. Desse modo, o tradicional aumento de compensação anual contribui muito pouco, se é que contribui, para expressar apreciação e valorização. Na realidade, o “tiro” pode sair pela culatra se as pessoas receberem menos que merecem.

O impacto financeiro dessas ações pode ser mínimo, mas tenha certeza que o impacto é enorme no desempenho da empresa. Por quê? Porque as pessoas estão recebendo atenção especial que demonstra valorização de um trabalho feito com excelência.

Os prêmios financeiros são usados de certo modo para dizer: você fez um bom trabalho; você é valorizado; seu trabalho é único e importante para nós; agradecemos e o

parabenizamos por pertencer a este time, empresa, fazer parte deste grupo vencedor.

Reveja sempre a sua vida como um protótipo elementar de crescimento. Através do livre arbítrio conduzimos nossas vidas e influenciemos as dos demais, gerando assim mudanças ao nosso meio. Podemos conduzir experimentos, fazer descobertas e mudar nossos pontos de vista. Podemos e devemos buscar oportunidades de transformar projetos que tenham resultados tangíveis, sempre! Podemos e devemos aprender como apreciar as coisas que criamos independente de elas assumirem a forma de uma experiência efêmera ou uma relíquia de família que durará por gerações. Podemos e devemos aprender que a recompensa resulta da criação e da recriação, não apenas do consumo que nos cerca ou do salário que ganhamos...

Porque percebi há 2 décadas que **QUEM FICA NO EMPREGO APENAS PELO DINHEIRO, PERDEU A ESPERANÇA DE QUE ALGO MAIS É POSSÍVEL...** Inclusive de manter a sua autoestima. A participação ativa no processo de criação é um direito e um privilégio nosso – recebido no momento de nossa concepção como um presente maior de Deus.

Desejo que neste conteúdo, com clima de Feliz Ano Novo, você aprenda a mensurar o sucesso de suas idéias e de suas realizações, não apenas pelo ângulo financeiro, mas também pelo ângulo de sua realização profissional e pessoal, onde a sua realização e contribuição tenham im-pacto no mundo de forma sustentável, harmoniosa, e próspera, hoje e sempre.

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail [falecom@paulosilveira.com.br](mailto:falecom@paulosilveira.com.br) e no campo “Assunto” coloque Revista Ferramental.

**Paulo César Silveira** - Conferencista com mais de 1.750 palestras em sua carreira em 15 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 500 artigos editados. Mentor e líder do *Projeto Liderança Made in Brazil*. Autor de 18 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda e Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site [www.paulosilveira.com.br](http://www.paulosilveira.com.br)