



# Atrair e reter talentos, o novo desafio

Em entrevista exclusiva, o guru da liderança Stephen Covey adianta os temas de seu próximo livro, ensinando a cuidar dos novos e principais ativos das empresas –as pessoas– e a acender o “fósforo” que as motiva

**S**ei que o sr. está preparando um novo livro; poderia nos adiantar do que ele tratará?  
Tratará do que é o grande desafio das empresas hoje: atrair e reter pessoas talentosas, que detêm conhecimento.

**E que receita o sr. proporá para isso?**

Os líderes devem primeiramente fazer com que as pessoas se sintam compreendidas e que seu verdadeiro talento e sua verdadeira paixão possam ser expressos. Depois, devem mostrar como as necessidades daquela empresa corresponderão a sua paixão e a seu talento e, assim, criar um casamento entre a necessidade da empresa e a pessoa com sua paixão e seu talento. O problema é que a abordagem não tem sido essa, infelizmente. Você sai e tenta encontrar as pessoas que “você” quer, mas não procura ouvir essas pessoas.

O ponto-chave é construir um relacionamento em que ambas as partes se sintam compreendidas e atendidas em suas quatro necessidades principais: a econômica, a mental, a social e a espiritual. Sempre reforço isso. Não se pode falar apenas em dinheiro; é preciso

## Sinopse

**Muitas empresas** ainda não perceberam a principal mudança ocorrida nesta virada de milênio: seus principais ativos deixaram de ser os equipamentos e passaram a ser as pessoas. Com isso, tudo deve mudar. É o que ensina o especialista em liderança Stephen Covey, adiantando o conteúdo de seu novo livro, em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, diretor editorial de **HSM Management**.

**Uma das novidades** é o fato de as empresas precisarem instalar sistemas que tratem os funcionários como investimento e não como despesa. E toda estratégia deve ter que ver com a formação de relacionamentos, seja no local de trabalho, com os clientes, seja no mercado como um todo. O valor para o acionista é consequência das vitórias no

mercado e no local de trabalho, obtidas por meio dos relacionamentos.

**Como atrair** as pessoas certas? Oferecendo-lhes a possibilidade de expressar seu talento e sua paixão. E como contratar as pessoas certas? De acordo com a estratégia e pensando no longo prazo –nunca durante uma crise. Como estimular as pessoas? Desenvolvendo um acordo de desempenho do tipo “ganha-ganha” e dando-lhes “autonomia dirigida”. Covey adianta essas e outras lições valiosas para os executivos da Era da Informação, além de dar alertas como este: só se deve estimular a concorrência interna em pouquíssimos casos, ao contrário do que pregam alguns gurus.

“Devemos evitar concorrência dentro da empresa. As pessoas precisam cooperar e não competir”

falar sobre oportunidade para contribuir, por meio do envolvimento e fazendo uma diferença real para uma organização que lidera por princípios.

### **O que dizer dos talentos não descobertos já existentes na empresa? Qual é o fator mais importante para desbloquear o potencial humano dos funcionários?**

Em minha opinião, o líder deve reconhecer o valor potencial dos funcionários tão clara e ostensivamente que estes fiquem inspirados a enxergá-lo em si próprios. Para fazer com que as pessoas ajam por si mesmas, elas precisam de afirmação.

Vale a pena citar a metáfora de acender um fósforo. Primeiro, é necessário que haja fricção para acendê-lo, mas, uma vez aceso, seu fogo pode acender outros fósforos. No caso dos funcionários, o bom relacionamento do líder com eles pode fazer com que esse valor se materialize e “contamine” as pessoas.

Uma das melhores maneiras de um líder transmitir tudo isso é ouvir os funcionários para que estes sintam que sua opinião importa, que suas convicções e sentimentos são respeitados, que eles são verdadeiramente valorizados.

Outra maneira é instalar sistemas que tratem os funcionários como investimento e não como despesa. Se o sistema contábil coloca pessoas como despesa e objetos como investimento, a mensagem passada é a da administração antiquada, da Era Industrial, na linha do comando e controle. Na Era da Informação, a mensagem deve estar de acordo com o universo do trabalhador do conhecimento.

Sabe por quê? Porque, na Era Industrial, a produtividade aumentou 50 vezes devido ao equipamento e não às pessoas. Mas, na Era da Informação, a produtividade aumentará 50 vezes devido às pessoas e não aos equipamentos –só precisamos aprender a fazer isso. O novo capital é o capital social e intelectual.

### **Acho que, felizmente, as estratégias corporativas estão levando o fator humano cada vez mais em conta, mas isso ainda não está generalizado. Então, como uma empresa deve desenvolver e implementar uma estratégia que realmente leve em consideração as pessoas e seu alinhamento com os valores da empresa?**

Eu destacaria quatro regras extremamente importantes: 1) as pessoas devem sentir-se envolvidas nas decisões importantes –que não podem apenas ser-lhes comunicadas; 2) é preciso que se invista nas pessoas, educando-as e treinando-as continuamente; 3) é preciso contemplá-las de forma financeira, social e psicológica para que realizem suas metas; e 4) os líderes não podem querer “ferrar” seus funcionários.

Há uma teoria de motivação humana que prega isso: “Você produz, você é reconhecido; você não produz, você ‘se ferra’”. Acho que isso faz um certo sentido. A pessoa tem de se sentir identificada com o propósito da empresa, envolvida em atividades importantes, sendo ouvida e corrigida, recebendo *feedback*. Assim ela produz e é reconhecida. E tudo faz parte do processo de educação e treinamento do funcionário.

E importante: os sistemas têm de incorporar a valorização das pessoas. Isso não pode ser apenas palavras.

### **E como a estratégia se encaixa nisso, especialmente?**

Aplicar essas regras tem tudo que ver com implementar a estratégia. Porque, quando há uma estratégia, todos os recursos da empresa devem ser direcionados para a realização dela, e os principais recursos são os capitais intelectual e social.

Toda estratégia deve ter que ver com a formação de relacionamentos, no local de trabalho, com clientes e no mercado como um todo. Depois é que segue construindo valor para o acionista. Ou seja, valor para o acionista é um produto secundário, consequência das vitórias no mercado e no local de trabalho.

### **Na hora de contratar, que tipo de talento um líder deve procurar, em sua opinião?**

O líder precisa saber qual é seu dom natural ou o daquele funcionário que trabalhará com o futuro contratado. Em geral, as pessoas descobrem seus dons naturais de modo muito simples, quando pensam no que gostam de fazer, no que fazem bem. Aquilo de que

você gostou durante toda sua vida indicará seus pontos fortes, quaisquer que sejam eles, e o ajudará a usá-los. E você não deve preocupar-se tanto com as fraquezas.

Por quê? Aí respondo a sua pergunta. O importante é atrair pessoas cujos pontos fortes podem complementar ou compensar suas fraquezas.

### **Outra das questões comuns no processo de contratar pessoas é quando fazê-lo. Qual é o momento de parar o recrutamento interno e começar a procurar o melhor profissional no mercado?**

Acho que o recrutamento tem de ser feito sempre estrategicamente. Isso significa que, para isso, você precisa pensar no longo prazo e de acordo com a estratégia da empresa. Você não pode contratar durante uma crise, senão tomará decisões erradas. Nesses momentos, você vê com maior facilidade aquilo que deseja ver. E pode arrepender-se depois.

Um líder sempre deve contratar estrategicamente, de acordo com critérios estratégicos. E tais critérios, assim como o cargo, devem ser comunicados a todos da empresa. Desse modo, tanto as pessoas internas como as externas poderão concorrer à vaga. Se você puder buscar internamente, melhor, mas o ponto-chave é atender aos critérios.

Seguindo isso, ninguém vai usar políticas e premiar pessoas por estarem na empresa há mais tempo, quando, na verdade, o que se precisa é de um talento totalmente novo para lidar com um desafio inteiramente novo no mercado. Arrematando: o ponto-chave é contratar de acordo com a estratégia; mas você pode buscar pessoas tanto dentro como fora da empresa.

### **Há um famoso autor da área de recursos humanos, cujo nome é Alfie Kohn, que é contra recompensas por desempenho e concorrência interna. Outros especialistas acreditam que ambas as coisas são fundamentais nos dias atuais, o que denota a polêmica. O que o sr. pensa sobre esses assuntos?**

Concordo com o que Kohn diz sobre concorrência interna –devemos evitar concorrência dentro da empresa. As pessoas precisam cooperar e não competir, para encontrar e manter os clientes. E isso deve ser parte do plano estratégico. Todas as vezes que há interdependência, é preciso evitar competição.

Com relação à recompensa, acho que deve ser de quatro tipos: a recompensa econômi-

## SAIBA MAIS SOBRE STEPHEN COVEY

Considerado uma das principais autoridades mundiais em *management* e o maior *expert* em gestão do desempenho humano da atualidade, Stephen Covey preside a empresa de treinamento Franklin Covey, multinacional. Seu livro *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (ed. Best Seller) já superou a marca dos 10 milhões de exemplares vendidos em diversos países e todos seus outros livros fazem grande sucesso: *Liderança Baseada em Princípios* (ed. Campus), *Reflexões Diárias para Pessoas Muito Eficazes* (ed. Best Seller), *First Things First – Como Definir Prioridades num Mundo sem Tempo* (ed. Campus)

e *The Nature of Leadership* (ed. Franklin Covey).

Covey está preparando um novo livro, que trata um pouco do tema desta entrevista. No nível individual, abordará desde a necessidade de afirmar o valor potencial das pessoas de forma tão clara que elas próprias possam enxergar isso em si mesmas até como levar uma vida integrada, equilibrada e poderosa, criando relacionamentos baseados em confiança, passando por como buscar alternativas mais criativas e sinérgicas. No nível organizacional, falará da institucionalização desses valores e da reestruturação de sistemas e processos para que

haja uma afirmação constante do valor potencial das pessoas.

Além de suas idéias fortes e de ser um palestrante carismático, Covey é conhecido também por ser um defensor de princípios morais: ele prega a ética do caráter para que as pessoas cheguem ao sucesso, o que inclui qualidades como integridade, humildade, fidelidade, coragem, justiça e paciência. Segundo Covey, foi a ética da personalidade que se espalhou pelo mundo empresarial nas últimas décadas, segundo a qual valem atitudes, habilidades e técnicas pessoais. Covey estará em junho deste ano em um seminário organizado pela HSM do Brasil, em São Paulo.

*“A liderança deve ser distribuída por toda a organização. Ela provém menos do topo. É opção, não obrigação”*

ca (dinheiro), a mental (o desafio de pessoas criativamente envolvidas), a social (que tem que ver com a qualidade dos relacionamentos internos e deve fazer com que as pessoas se sintam parte importante de uma equipe importante, respeitadas e reconhecidas) e a espiritual (a compensação intrínseca que surge quando a pessoa serve a bons propósitos e agrega valor para outras pessoas, clientes externos e internos). Não pode haver só a recompensa econômica, mas se houver os quatro tipos de recompensa, tudo bem. Imagino que Kohn pense o mesmo.

**O sr. acha que existe alguma forma de a concorrência interna de uma empresa ser uma coisa boa?**

Eu diria que, se você não tem concorrência suficiente em seu mercado, ou se tem unidades organizacionais independentes umas das outras, você pode ter concorrência interna. Mas, se o mercado é bem competitivo e/ou você está lidando com unidades organizacionais interdependentes, você não deve ter nem precisa da concorrência interna. Se houver, os funcionários não vão cooperar e ter a sinergia criativa capaz de atender às necessidades do cliente. Concorrência interna nesses casos é tolice; é como esperar que uma flor cresça se você só coloca água em outra.

Sei, no entanto, que muitas organizações bem-sucedidas foram construídas com base na concorrência interna, uns recebendo cuidados, outros “se ferrando”, e com um caminho único para subir na carreira, por meio da alta administração. São as mesmas organizações, em geral, que têm aquele tipo de sistema que considera as pessoas uma despesa e não um investimento. Repito: esse é o modelo da Era Industrial. E estou certo de que não vai ter sucesso na Era da Informação, era em que vivemos no século XXI e na qual a maior riqueza está nas pessoas e nos relacionamentos.

**Outra questão polêmica: por mais que os gurus digam o contrário, muitas empresas continuam acreditando que é impossível conciliar delegação e controle, liberdade e resultados. Quais são suas idéias a respeito disso?**

Só posso dizer que essas empresas estão completamente enganadas. Se você tem um acordo de desempenho “ganha-ganha”, você pode concentrar-se nos resultados desejados, dar liberdade e métodos às pessoas para que alcancem esses resultados dentro das diretrizes e princípios da ética e da lei.

É claro que, se começar a supervisionar os métodos usados pelas pessoas, é você que vai se tornar responsável pelos resultados. E, nesse caso, tudo dará errado: as regras tomarão o lugar do bom senso humano e instilarão a burocracia na cultura organizacional; conseqüentemente, as pessoas não mais se concentrarão em fazer o que é necessário para realizar os resultados desejados.

Assim, o segredo é desenvolver um acordo de desempenho do tipo “ganha-ganha”, no qual a empresa define os resultados desejados e dá às pessoas o método para fazer as coisas e a liberdade para tanto. Dessa forma, as pessoas terão o que chamo de “autonomia dirigida” –dirigida pelos critérios que elas mesmas ajudaram a desenvolver.

Essas organizações que você citou fazem o exato oposto e é por isso que se tornam presas às regras e burocracias.

**O sr. poderia traçar um paralelo entre o gerenciamento de uma empresa nos anos 80 e 90 e no novo século? Quais são as novidades?**

Nos anos 80 e 90, estávamos apenas começando a passar da Era Industrial para a Era da Informação. E, na Era Industrial, o principal ativo era o equipamento, não as pessoas. Na Era da Informação, o principal ativo são as pessoas, não o capital, nem os equipamentos.

Então, o segredo do sucesso está na forma de atrair e reter talentos. E isso está ficando cada vez mais comum à medida que temos a globalização dos mercados e da tecnologia. E isso exige um tipo diferente de liderança. Na verdade, a liderança deve ser distribuída por toda a organização. Assim, ela provém menos do topo. A liderança transforma-se em opção e não em obrigação.

**O sr. acredita que as escolas de administração de empresas hoje, mesmo as melhores dos EUA e da Europa, têm o sistema educacional certo para gerar bons administradores?**

Acho que elas estão ficando cada vez mais semelhantes ao mundo real, e isso é muito bom. Estão ensinando cooperação e também competição. Estão ensinando trabalho em equipe e trabalho individual. Estão aparelhando as pessoas para que sejam flexíveis, de forma que possam adaptar-se a quase qualquer ambiente empresarial em que estejam. Estão mostrando as realidades da economia globalizada muito mais do que antes. Cada vez mais, refletem as realidades do mercado.

O único senão é que, de alguma forma, elas ainda se encontram atrasadas com relação às empresas mais sofisticadas. No entanto, creio que, pouco a pouco, estão compreendendo isso, e estão tentando alcançar o mercado.

**Isso me surpreende de certo modo, porque gurus e executivos costumam criticar as escolas. Mas é uma surpresa boa. O que o sr. mais aprecia nessas escolas?**

Acho que a maior parte dos programas de MBA vale a pena. Cabe ao executivo verificar se os pontos fortes de cada curso estão de acordo com o que lhe interessa.

**Uma última pergunta, para retomar um pouco do que falamos aqui e sermos lidos pelos departamentos de recursos humanos das empresas: qual é, em sua opinião, o perfil de uma empresa em que todos gostariam de trabalhar?**

Aquela que permite às pessoas que utilizem seu principal talento, em que possam conviver com sua paixão e onde sejam reconhecidas por isso. Aquela em que as pessoas realmente possam agregar valor. E, se a empresa tiver uma cultura baseada em princípios, em confiança, em *empowerment*, ela com certeza é extremamente atraente.

**O sr. conhece muitas empresas com essas características? Quais são?**

Em nossa empresa de treinamento, trabalhamos com 75% a 80% das empresas da *Fortune 500*. Não usamos os nomes de nossos clientes, a menos que eles nos dêem permissão. Mas existem muitos exemplos de empresas notáveis, em vários setores de atividade. Posso citar aquelas mais conhecidas, como a Marriott e a Ritz-Carlton, do setor de hotelaria.