

ANÁLISE

NOVE PASSOS PARA CRIAR UMA MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR

As Melhores Empresas Para Trabalhar não são criadas acidentalmente. São construídas por líderes e gestores que criam conscientemente ambientes de trabalho amigáveis como parte da sua estratégia para um negócio de sucesso. POR ROBERT LEVERING

Os líderes das Melhores Empresas para Trabalhar acreditam que a primeira tarefa estratégica é criar uma melhor empresa onde os funcionários têm um elevado nível de confiança na administração, orgulho no seu trabalho e camaradagem entre colegas. Em tal ambiente, acreditam que os funcionários trabalham de forma mais eficiente, garantem um serviço de mais elevada qualidade e desenvolvem produtos mais inovadores para os clientes. O que, por sua vez, leva a um maior volume de vendas e a uma redução de custos e, mais importante, a um retorno mais elevado para os investidores. Evidências consideráveis revelam que esta estratégia de negócio funciona. Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas integrantes da lista das 100 Melhores Para Trabalhar, publicada na *Fortune*, revelaram sistematicamente um desempenho acima da média do índice do mercado bolsista, em cerca de 50 por cento, nos últimos 10 anos.

Na teoria, qualquer empresa declara que as pessoas são o seu bem mais precioso, e a maioria dedica muito tempo e dinheiro em políticas de recursos humanos para melhorar os resultados. Assim, uma pergunta óbvia: como é que as empresas criam ambientes de trabalho amigáveis? Uma dica pode ser deduzida a partir do indicador mais visível destas companhias: as suas práticas únicas e particulares de Recursos Humanos.

Ao pesquisar sobre estas empresas nos últimos 25 anos, observei que a forma como estas práticas distintas são implementadas é significativo. O que parece ser mais importante é que as políticas são implementadas com grande respeito pelos indivíduos. O que se segue são os nove tipos de práticas que parecem ser mais relevantes.

1º PASSO: seleccione pessoas pela sua habilidade natural. Algumas das Melhores Empresas recorrem à frase "contrate alguém mais esperto do que você mesmo" para indicar que apenas contratam indivíduos que podem trazer valor acrescentado à companhia, em vez de meramente preencher uma vaga.

2º PASSO: dê as boas vindas. As Melhores Empresas tornam a recepção de colaboradores recém-chegados numa ocasião especial, muitas vezes envolvendo uma saudação pessoal do director-geral. O que revela que são consideradas como equipa.

3º PASSO: inspire trabalho com significado. A vencedora da Lista das 100 Melhores, publicada na *Fortune*, gosta de afirmar

o seguinte: "As pessoas trabalham arduamente por dinheiro, mas dedicam a sua vida pelo significado". Os líderes destas empresas asseguram que as pessoas entendem os objectivos sociais mais profundos inerentes na missão e os valores da companhia. Simultaneamente, partilham a realidade do ambiente competitivo da companhia de forma a que os colaboradores entendam a imagem completa do seu contributo.

4º PASSO: diga a verdade. A comunicação começa com honestidade. Devido à sua sinceridade, os líderes destas empresas não têm nada a esconder e estão acessíveis para responder às perguntas dos seus colaboradores.

5º PASSO: ouça com atenção. É importante para os líderes dedicar uma atenção especial à solicitação de ideias por parte dos funcionários, envolvendo-os nas tomadas de decisão acerca das suas novas funções, e disponibilizar mecanismos de apelo em caso de discordarem de decisões.

6º PASSO: agradeça o contributo de todos. Um gestor de uma das Melhores Empresas comenta que a sua empresa tem um "clima de aprovação", indicando como as pessoas exprimem constantemente apreço a cada um pelo seu trabalho. Adicionalmente, asseguram formas de reconhecimento individual e de equipa por desempenhos acima da média, para além do que é solicitado.

7º PASSO: responda às necessidades. O que acontece quando um funcionário enfrenta uma crise pessoal, como uma morte ou uma doença? Nas Melhores Empresas, os líderes respondem humanamente às circunstâncias e os colaboradores vêem assim que a empresa tem coração.

8º PASSO: celebre alegrias e sucessos. Os líderes encorajam as pessoas a celebrar alegrias pessoais como aniversários, uma vez que é o que as famílias fazem melhor.

9º PASSO: partilhe as recompensas. As Melhores Empresas brindam ao assegurar que todos recebem uma justa parte dos resultados do esforço conjunto. Os líderes evitam premiar-se a si próprios e distribuem os lucros de forma equitativa.

Quando as pessoas se sentem respeitadas e sentem confiança no seu ambiente de trabalho, é mais provável que trabalhem mais e melhor e que trabalhem em conjunto com outros colegas de forma mais cooperativa.



Robert Levering é co-fundador e presidente do Great Place to Work® Institute International, empresa de pesquisa e consultoria, sediada em São Francisco, com filiais em 25 países. Esta consultora elabora as listas das Melhores Empresas Para Trabalhar em todo o mundo. É também co-autor da lista anual da revista *Fortune* - 100 Best Companies to Work For.

ESTE ARTIGO É ADAPTADO DO LIVRO *GREAT PLACE TO WORK: HOW THE WORLD'S BEST COMPANIES CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE*, A SER PUBLICADO EM 2007. ©2006 BY ROBERT LEVERING