

## **Pessoal qualificado é maior fator de competitividade**

*Luiz Silveira*

A oferta de profissionais qualificados é apontada pelos pequenos e médios empresários da América Latina como o principal fator para a competitividade de seus negócios. A conclusão é da pesquisa Business Monitor Latin America, realizada anualmente pelo instituto TNS Gallup a pedido da multinacional de logística UPS.

"A pesquisa mostrou que é preciso atrair e reter talentos em qualquer empresa, independentemente do tamanho. Nas pequenas e médias, em especial, a importância disso é ainda maior, uma vez que há menos funcionários e é mais difícil repor suas vagas", diz a presidente da UPS no Brasil, Nadir Moreno.

O estudo foi realizado com 905 empresários e altos executivos de companhias com até 250 funcionários. Oitenta e cinco por cento deles disseram que a disponibilidade de força de trabalho qualificada é "muito importante" para a competitividade das pequenas e médias empresas de seu país.

Consultores de gestão de pessoas concordam, e dizem que é possível, com simplicidade, gerir os recursos humanos das pequenas empresas a favor da competitividade. "Este é um assunto que as pequenas e médias em geral deixam de lado, e acabam pensando tarde demais, quando já cresceram", diz a gerente de recrutamento e seleção da empresa de RH Allis, Gerusa Mengarda.

O primeiro passo, segundo ela, é estruturar os recursos humanos, ainda que de forma rudimentar: colocar no papel o organograma da empresa e descrever as funções de cada um, para que todos saibam pelo que serão cobrados.

A partir desta descrição de cargos, será possível fazer uma "análise de competências", para saber o que o funcionário que ocupará aquela vaga precisa ter. "Assim, fica mais fácil atrair e reter pessoas que têm essas características, conforme elas apareçam ao longo das entrevistas com os candidatos à vaga", completa o presidente da consultoria Arquitetura Humana, Elmano Nigri.

Atrair um funcionário com as qualificações desejadas, diz Nigri, é mais fácil que retê-lo: o importante é que ele sinta que pode se desenvolver na empresa. "Para reter, é preciso mostrar reconhecimento e saber o que motiva cada um: dinheiro, desafio, reconhecimento, normas etc.", explica.

Mas só isso não basta. Na avaliação de Rolando Pelliccia, diretor do Hay Group, o grande desafio é respeitar um modelo de valores e competências claras, porque, em uma pequena empresa, fica muito mais notório se alguns membros da equipe não aderem ao sistema. "O mais importante é que aquilo que seja oferecido [em termos de benefícios, perspectivas, meritocracia etc.] ao funcionário esteja de acordo com os princípios dos sócios. Porque se eles não seguirem as práticas estabelecidas, ninguém na empresa vai seguir", diz ele.

Para Pelliccia, tornar transparentes as políticas salariais e de progressão de carreira são as primeiras ações para a retenção de talentos.

O consultor sênior do Hay Group Sérgio Mônaco alerta para outro fator: "Nas grandes empresas, as pessoas conseguem crescer independentemente da companhia. Nas pequenas, o crescimento profissional está ligado ao crescimento da organização, que se torna um importante fator de retenção". Ou seja: se quer manter seus melhores funcionários, mostre a eles que a empresa pode crescer com eles, e vice-versa.

"Para qualquer posição, é importante que o funcionário tenha empreendedorismo para dar mais certo em uma pequena ou média empresa", opina Gerusa. "É importante que as pessoas queiram crescer com a empresa."

"A gestão de pessoas tem que fazer parte do sonho do empreendedor. Não se pode achar que apenas o conhecimento do mercado é o suficiente para realizar esse sonho", diz Pelliccia.

**Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 29 abr. 2009, Pequenas e Médias Empresas, p. E1-E4.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais