

Os funcionários erram porque querem?

As conseqüências de um erro sempre geram algum custo, ou seja: retrabalho, estresse e perda de clientes, esse último o maior custo de todos. Em todos os anos de consultoria que realizei, apenas uma vez encontrei o caso de um funcionário que errava de propósito. Nos demais casos, não eram intencionais. As principais causas dos erros que ocorrem nas empresas - e possíveis soluções - seguem abaixo.

-Falta de habilidades críticas para a realização da tarefa: A causa desse efeito está na hora da contratação. Uma das principais tarefas de um líder é colocar a pessoa certa no lugar certo. Uma habilidade crítica para trabalhar no comércio, por exemplo, é saber se comunicar e relacionar com as pessoas. Assim, o recrutamento e seleção devem priorizar essas habilidades na hora da contratação.

-Desconhecimento técnico: Aqui a solução é o treinamento e desenvolvimento, gerando competência técnica no fazer. No exemplo acima, a habilidade de saber se comunicar e relacionar não basta, pois é preciso também saber operar uma calculadora ou computador para apurar os juros e o valor da parcela de uma venda.

-Falta de um Procedimento Operacional Padrão: É muito comum nas empresas ineficientes a falta de um POP - Procedimento Operacional Padrão. Tal procedimento deve responder a pelo menos três perguntas básicas: o que fazer, como fazer e quando fazer. Funciona como uma “receita de bolo” que padroniza procedimentos já testados e aprovados. Com o POP, a chance de erro é mínima.

-Excesso de confiança: Todo ser humano tem a tendência de “baixar a guarda” quando já domina um processo. Uma maneira de minimizar esse efeito é promover contínuas campanhas internas para que os POPs sejam sempre seguidos de maneira atenta. Na aviação, por exemplo, por mais horas de voo que um comandante tenha, seguir os POPs é fundamental. Aliás, uma das causas de acidentes é a não obediência a tais procedimentos.

-Falta de comprometimento: Normalmente a causa desse efeito indesejado está no modelo de liderança vigente na empresa, departamento ou área. Pressupondo que todos os cuidados anteriores foram tomados, a falta de comprometimento talvez tenha outra causa: a ausência de um modelo de liderança mais participativo, em que os funcionários realmente participem da construção dos processos produtivos com ideias, sugestões, soluções e são devidamente recompensados por isso. Esse retorno pode ser financeiro

ou um simples, porém poderoso, elogio.

O fato é que, na maioria das empresas, ainda impera o famoso “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. É claro que um modelo de gestão mais participativo dá trabalho. É mais fácil pensar e determinar tudo sozinho, sendo chefe, e não líder.

A **Lei do Comprometimento** é um poderoso princípio do modelo participativo. Ela pressupõe o seguinte: quem participa significativamente, dando idéias e sugestões, sente-se envolvido com o todo e não é apenas um número. Ao se ver envolvido, o funcionário sente que tem influência e, ao sentir que tem influência, tendo suas ideias aceitas total ou parcialmente, passa a ter um sentimento de posse psicológica da empresa. Ao sentir que também “é dono”, passa a ser comprometido com a companhia. Mas é importante ressaltar que tudo começa na participação. É óbvio que funcionários que não querem colaborar, ou seja, participar, devem ser desligados da empresa.

Com tudo isso, percebe-se que um erro tem origem mais profunda do que se imagina. O líder que se concentra na causa do erro, em vez de procurar culpados, terá maiores resultados em sua empreitada.

Prof. Heinz tem 22 anos de experiência como profissional de RH, empresário, consultor e instrutor. É palestrante nas áreas de motivação, vendas e liderança, diretor da Alfa Educação Corporativa Ltda. e autor do livro e DVD *Atitudes de Resultado*.

Visite o site: www.heinz.adm.br - **E-mail:** contato@heinz.adm.br

Artigo publicado na revista Liderança – Nov-dez/2010 - nº 73