CRIS SANTOS UM BUSINESS CHAMADO PESSOAS

Um percurso sobre a gestão de pessoas nas empresas do mercado de academias.

MADAMU

Copyright © 2021 by Cris Santos

Editores Marcelo Toledo e Valéria Toledo

Revisão Equipe Madamu

Projeto Gráfico KOPR Comunicação

Capa HARADA Design

Impresso no Brasil.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a autorização por escrito da Editora.

Todos os direitos reservados à Editora Madamu Rua Terenas, 66, conjunto 6, Alto da Mooca, São Paulo, SP CEP 03128-010 - Fone: (11) 2966 8497 www.madamu.com.br E-mail: leitor@madamu.com.br

S237b Santos, Cris, 1966-

Um business chamado pessoas: um percurso sobre a gestão de pessoas nas empresas do mercado de academias. / Cris Santos. - 1ª. ed.. - São Paulo: Editora Madamu, 2021.

180 p., 14 x 21cm. ISBN 978-65-86224-06-1.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos Humanos. 3. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD: 658.3

CDU: 005.95/.96

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de pessoal: 658.3

A autora

CRIS SANTOS é CEO da BrainFit — consultoria de negócios e RH. Apaixonada por pessoas e resultados, é *Master Coach* pela SLAC (Sociedade Latino-americana) e especialista em Gestão de Pessoas. *Headhunter*, graduada em Educação Física pela FEC, pós-graduada em Fisiologia do Exercício pela USP e MBA em Gestão de Pessoas pela FMU, Mestrado em RH e Gestão do conhecimento na Espanha/México/Brasil. Possui Certificação Internacional como analista em ASSESSMENT TRAINING — DISC e MOTIVADORES pela *TTI Success Insights International*, formação em DISC pela SLAC e Assessment de competências. Formação com Jogos e Dinâmicas, estudou Business Communication no Australian College. É autora dos livros Um business chamado Liderança e Um business chamado Pessoas, lançados pela Editora Madamu.

E continua produzindo!

ÍNDICE

Apresentação	9
Introdução	13
Capítulo 1 - Gestão por Competências	17
Capítulo 2 - Perfil de Pessoas	39
Capítulo 3 - Recrutamento e Seleção	63
Capítulo 4 - Treinamento e Desenvolvimento	87
Capítulo 5 - Avaliação de Desempenho	117
Capítulo 6 - Plano de Carreiras	141
Capítulo 7 - Gerenciabilidade	155
Conclusão	179

APRESENTAÇÃO

Um Negócio de Pessoas para Pessoas

Apesar de parecer um tanto clichê, vivemos em um setor que entrega serviços de diferentes formas, por diferentes preços, mas que acima de tudo, traz um elemento essencial para o sucesso do negócio: as pessoas!

São elas que fazem a experiência do usuário ser melhor ou pior. Com diferentes culturas, diferentes origens e diferentes experiências, as pessoas são responsáveis pela percepção de entrega do serviço.

Uma entrega que combina conhecimento técnico e as famosas "soft skills". Aquelas, tão necessárias em todo atendimento, mas especialmente nos momentos de conflito ou decisão.

Depois de alguns anos no mercado ver a **Cris Santos** e sua consultoria (BrainFit) surgir como a maior referência do setor em Gestão de Pessoas, e notar sua contribuição sendo convocada para simplesmente todos os eventos fitness, trazendo conteúdo de altíssimo valor e literalmente deixando um legado por onde passa, é incrível.

A concepção da BrainFit, uma consultoria que ensina, desenvolve e colabora intensamente com seus clientes, colocando as pessoas certas nos lugares certos, traz a percepção sobre o valor da gestão de pessoas. E esse é só o começo.

O desejo da Cris em entregar continuamente esse conteúdo promove a construção de obras como essa, que estimula qualquer gestor a observar as pessoas mais de perto, identificando suas competências e auxiliando-os a descobrir o seu melhor caminho. Mergulhar profundamente em uma área de atuação, ou pivotar e começar de novo em algo que de mais prazer e sensação de autoeficácia? Não existe resposta correta. Esse tipo de escolha não tem hora, idade ou lugar. Se você já teve oportunidade de trabalhar ou conversar com a Cris, sabe que esse assunto cabe para você também.

Carismática, focada e diretiva, a Cris transita em todos os ambientes de forma colaborativa, demonstrando que cuidar de pessoas não tem nada a ver com abraçar arvores ou carregar bandeiras especificas de igualdade de direitos ou proteção de minorias. Cuidar de pessoas tem relação direta com resultados em uma empresa, e sua atuação já demonstrou isso a diversos players do mercado.

Não faltam histórias para contar.

Gestores que perceberam após alguns anos que não estavam felizes na posição ocupada e preferiram voltar para a atuação técnica. Professores que desde o início demonstravam uma capacidade de liderança incrível. Estagiários de educação física que mudaram de setor e tiveram grande sucesso e se sentiram muito mais realizados na área comercial. Proprietários que atuavam como gestores e perceberam que sua presença ou atuação

com a equipe eram prejudiciais, optando em contratar um gestor profissional para seu negócio e sair de cena, permanecendo apenas como proprietários.

Recrutar pessoas, detectar talentos, treinar equipes, avaliar desempenho, redirecionar carreiras, preparar sucessão... são tantas nuances nesse mundo da Gestão de Pessoas.

E se você, como eu, tem a oportunidade de lidar diretamente com pessoas, saberá que existem oportunidades diárias de construir relações firmes, duradouras e produtivas. Boa leitura.

Marcel Gandra
Sócio Diretor
Ultra Academia | Spider Kick

INTRODUÇÃO

Olá,

Esse é o segundo livro, que complementa o primeiro de Liderança. Ele é um convite a percorrer temas que envolvem o desenvolvimento de pessoas e estimulam gestores a reconhecerem os seus papéis de protagonistas de suas equipes de trabalho.

Mas minha motivação em escrevê-lo foi a de dividir com vocês minha história para, de alguma maneira, mostrar a importância e a responsabilidade que temos quando há pessoas trabalhando conosco e para um propósito maior. Mas eu preciso responder a algumas questões sobre minha trajetória nesse ramo de gestão de pessoas.

Sendo eu uma profissional de Educação Física, é comum as pessoas me perguntarem por que resolvi trabalhar com gestão de pessoas?

Não seria mais fácil continuar a ministrar minhas aulas, atender clientes particulares, ter um ambiente corporativo onde eu fosse parte de um todo e não tivesse que me preocupar com questionamentos e observações?

Digo isso porque existe um paradigma de que as pessoas sejam complicadas, possuam vontades próprias, sejam resistentes, não gostem de mudanças e costumem fazer as coisas do jeito delas.

Bem, tudo isso é verdade, eu sei, mas existem comportamentos que me encantam nas pessoas: a capacidade de realizar tarefas quando bem orientadas, a capacidade de serem cooperativas, empáticas, resilientes. A generosidade em colaborar para o bem do todos incluindo elas mesmas. E foi pensando nesses principais pontos que eu pensei na possibilidade trabalhar com pessoas. Eu queria demais contribuir com o mercado, com a formação de mais pessoas e mais líderes. Eu sabia que existia aqui um gargalo, uma lacuna a ser preenchida.

E por quê?

Venho de uma família de classe média e meu pai era metalúrgico que, sem estudo, cobrava que eu tinha que estudar engenharia ou medicina, porque isso era "profissão de verdade".

Como meu ensino médio, antigo colegial, tinha sido a mecânica, negociei com ele e acabei fazendo a faculdade de matemática, mais para ver se ele se acalmava um pouco. Porém, meu gosto por esportes e a dança sempre me levavam para esse lugar do corpo, da saúde, do bem-estar. E indo contra todos os credos, me inscrevi na faculdade de educação física.

Busquei emprego rápido, pois já trabalhava desde os 14 anos, fazia desenhos técnicos na escola para o centro acadêmico.

Só que um outro chamado bateu à minha porta: a gestão das pessoas! E tudo começou com minha passagem pela Austrália, onde fui professora, *personal*, coordenadora de uma academia, além de pequenos outros empregos. Ali eu busquei muitos cur-

sos e um deles abriria minha cabeça para sempre: o de *business communication* ou comunicação empresarial.

Sem entender ao certo aonde esse curso me levaria, eu consegui entender a mensagem central que sugeria que, sem comunicação, não há troca e que essa troca é feita por pessoas dentro das organizações. Bingo! Aquilo ficou na minha mente e eu voltei para o Brasil já com o pensamento: quero saber tudo sobre gente!

Hoje, com mais de 30 anos na área de educação física e 20 na gestão das pessoas, eu sei coisas sobre gestão de pessoas, mas continuo aprendendo. E é o que aprendi até aqui que quero dividir com vocês. Mas quero alertar que, se por um momento você acreditar que não gosta de se relacionar com pessoas, que não terá paciência com elas, nem continue a leitura. Só o faça se realmente algo maior te conduzir para esse lugar de gestor(a) de pessoas.

Vamos juntos aprender sobre "gente"? Boa leitura.

Cris.

CAPÍTULO 1

Gestão por Competências

1.1. O que é competência?

Competência é a capacidade de realizar bem uma tarefa. Atualmente há muitas dúvidas em relação às competências por conta de modelos de organização ainda muito engessados, que se apóiam em processos, indicadores e avaliações superficiais. Por que isso ocorre? Em princípio, porque são <u>pessoas</u> que executam e entregam tais processos, indicadores e resultados!

Por isso a gestão de competências é tão importante: quando bem conduzida pelo gestor, é possível ter um Norte específico e assertivo sobre tudo que deve ser feito para estimular a equipe, da maneira correta. Quando ocorre tal estímulo, é possível ver pessoas sendo direcionadas para executar atividades que foram distribuídas em função da maior aptidão e competência de cada indivíduo. É neste momento que presenciamos a correlação entre a gestão de competências e a qualidade do serviço executado.

Vale pensar que são as pessoas que entregam os resultados nas empresas e aqui não estou falando apenas de competências

técnicas (*hard skills*), estou sugerindo olhar e desenvolver as competências comportamentais (*soft skills*) e ficar atento às *real skills* que são as competências reais de uma pessoa, ou seja, o que ela realmente tem aptidão para realizar.

A gestão por competências é a questão mais estratégica no que diz respeito às necessidades da empresa, e se baseia em três pilares: as competências do gestor, as competências do colaborador e as necessidades do cliente. Quando estes três pilares estão alinhados, há muito mais produtividade e efetividade na execução das atividades, com rápido reflexo nos indicadores, conferindo maior segurança na gestão do negócio.

1.2. Competências Humanas

Basicamente temos dois tipos de competências que precisam ser desenvolvidas: as humanas e as organizacionais. As competências humanas estão ligadas diretamente à performance individual dos colaboradores. Já as competências organizacionais são as mais técnicas, estão relacionadas à empresa, ou seja, tudo aquilo que precisa ser entregue ao cliente pela organização.

As competências se inter-relacionam, pois quem realiza as entregas das competências organizacionais são as pessoas que, espera-se, estejam com suas competências humanas desenvolvidas. E as pessoas, na qualidade de colaboradores da empresa ou academia, farão estas entregas e se desenvolverão com apoio de tecnologia, estudo, desenvolvimento de novas habilidades, mudança em postura e atitudes, e até mesmo por meio do suporte da liderança.

Eis porque você, como gestor, deve controlar o desenvolvimento das competências humanas e organizacionais com atenção, a fim de determinar para sua equipe o foco principal da

entrega, qual o caminho traçado, o planejamento e as metas a serem atingidas.

É impossível ter, no time, pessoas que não sabem por que estão executando uma tarefa, e que não têm clareza no "como" e "quando" as tarefas devem ser realizadas. Para isso, o gestor precisa traçar a sua estratégia de negócio, definir as competências organizacionais e humanas que serão desenvolvidas nas equipes e, principalmente, repassar este conhecimento a todos, de forma que as mensagens estejam claras e objetivas.

1.2.1. CHA (Conhecimentos - Habilidades - Atitudes)

No universo de gestão de pessoas e recursos humanos, utilizamos a sigla CHA para explicar como se dá o desenvolvimento de competências: ele ocorre por meio da combinação de **Conhecimentos**, **Habilidades** e **Atitudes**.

Para desenvolver competências humanas é preciso ter **co-nhecimentos**. Só com conhecimento ocorre o desenvolvimento de **habilidades** e, assim, as pessoas podem adotar as **atitudes** necessárias para que elas entreguem as competências organizacionais. Enfim, é preciso desenvolver as competências humanas para que as pessoas possam realizar as entregas das competências organizacionais.

Algo que deve ser levado em consideração é a parte humana, ou seja, os valores das pessoas, sua forma de agir, seu modo de viver, sua formação – aspectos que moldam a competência humana. Logo, por meio do CHA, há um desenvolvimento e um suporte para que esta relação de competências se estabeleça e o objetivo final de entrega de performance seja alcançado.

CHA - Conhecimento

Conhecimento é o "saber"! É tudo aquilo que fez parte da nossa vida, desde a nossa formação didática e técnica, adquirida por meio de cursos, palestras, graduação universitária, livros e até mesmo de nossa passagem por outras empresas. Porém, se o colaborador não possuir o conhecimento em relação à empresa ou academia, não será possível realizar as entregas necessárias. Desta forma, o gestor precisará oferecer um novo conhecimento, complementar ao que o membro da equipe já possui, para que ele consiga realizar as entregas – o conhecimento a respeito dos processos e procedimentos da sua empresa.

Tal conduta torna o conhecimento interno da empresa unificado e, quando isso ocorre, é possível estabelecer melhor atendimento ao cliente, transmitindo, às pessoas externas, a sensação de segurança e de organização.

CHA - Habilidade

Habilidade é o "saber fazer"! Se o colaborador recebeu o conhecimento necessário e o absorveu, espera-se que irá executar as tarefas de maneira competente. Por exemplo: em um treinamento avançado de vendas para a área comercial da academia, quando chegar o momento de abordar o conjunto de informações sobre empatia, é preciso verificar se os colaboradores que receberam e absorveram este conhecimento conseguiram repassar esta competência de maneira eficiente, ou seja, conseguiram desenvolver empatia com os clientes. Isso poderá ser medido por meio de indicadores de vendas, pois aqueles que fizeram bom uso do conhecimento provavelmente conseguiram reverter maior número de vendas, dentre todos os que participaram do treinamento.

Após um tempo de trabalho, os alunos demonstram ter preferência por determinado professor ou colaborador de atendimento: esse é outro exemplo de que a competência "empatia" está sendo aplicada de maneira correta.

CHA - Atitude

Atitude é o "querer fazer", ou em outras palavras, a capacidade de execução de atividades humanas por iniciativa própria. Dentro do contexto do desenvolvimento de competências, combinamos os conhecimentos disseminados para desenvolver novas habilidades e, com isso, gerar atitudes nas pessoas. Entretanto, você pode estimular uma atitude, mas não pode gerá-la em outra pessoa – isso só vai acontecer se o outro tomar a iniciativa e tiver vontade de adotar novas atitudes, com o conhecimento e habilidades adquiridas.

Ouvimos com frequência, nas organizações, gestores falando que gostariam de não ter que solicitar algo para alguém de seu time, e que seria ideal se aquela pessoa tivesse a proatividade de agir sem ser solicitado. Contudo, nesta situação é preciso identificar se as pessoas estão alocadas corretamente para os respectivos cargos ou funções. Por exemplo: ainda que tenha recebido todo o conhecimento e suporte para desenvolver habilidades de venda, um colaborador alocado na área comercial não performa como seria de se esperar simplesmente porque ele não tem aptidão e nem vontade de vender. Em suma, ele está alocado na função errada.

Neste momento é importante verificar que, além do desenvolvimento das competências, é preciso que a pessoa esteja apta e com vontade de executar tal atividade. Muitas vezes, em casos semelhantes, ao se conversar com o colaborador é possível realizar uma mudança, alocando-o em um cargo ou atividade que melhor se encaixe ao seu perfil e às suas aptidões. Em geral, essa mudança produz resultados mais satisfatórios em termos de competência organizacional.

1.3. Competências comportamentais

Certamente você já observou dois colaboradores que receberam o mesmo treinamento, o mesmo método, contam com a mesma prática, e ainda assim apresentam performances diferentes, com um deles desempenhando suas funções visivelmente melhor do que o outro. Isso ocorre porque devemos levar em consideração a competência comportamental, que é o modo de agir, o conjunto de aptidões e os gostos das pessoas. Ao considerar tais fatores, podemos compreender os seus reflexos no desempenho profissional: a pessoa gosta do que faz? Ela executa bem as tarefas delegadas?

É importante lembrar que um gestor sempre terá, em sua equipe, algumas pessoas mais proativas do que outras. Algumas vão agir espontaneamente, tomando a iniciativa, enquanto outras vão aguardar as instruções para executar suas tarefas. Com isso, os desempenhos serão, obviamente, diferentes.

Um dos erros mais comuns entre os gestores das academias é não enxergar a equipe de forma holística, ou seja, não analisar as competências comportamentais de cada integrante, bem como a maneira como se dá a interação entre as pessoas, avaliando suas crenças, valores e modelos de comportamento.

Para corrigir tal erro, é preciso estudar as pessoas e entender como orientá-las para que elas atuem conforme o esperado, trazendo resultados não apenas para a empresa, mas para o ges-

tor também, valorizando sua gestão perante a própria equipe, entregando resultados e atingido a meta. Eis porque a recomendação para os gestores é estudar as pessoas antes de transmitir qualquer conhecimento, com o intuito de que o esforço seja direcionado conforme a personalidade de cada membro, a fim de atingir o melhor resultado.

O estudo das pessoas começa pelo mapeamento de características individuais: uns são mais racionais, outros mais emocionais. Alguns são proativos e outros são naturalmente reativos. Todos confiam e acreditam no gestor? O gestor se conecta com seu time? O gestor desenvolve empatia com os membros da equipe, e respeita as individualidades, interagindo e se relacionando de modo diferente com cada um?

É importante lembrar que não adianta trabalhar com um único modelo de comportamento, assumindo que todos terão a mesma opinião e concordarão que você é um bom gestor. Sempre haverá opiniões diferentes! Por isso é importante respeitar as crenças e valores de cada indivíduo, e trabalhar conforme cada personalidade para engajá-las no seu objetivo, visando a execução das tarefas delegadas, com qualidade.

1.4. Por que desenvolver competências?

Você precisa desenvolver competências na sua empresa para ter excelência no seu trabalho, ou seja, aquilo que o cliente vai perceber como valor agregado. Quando um excelente trabalho é realizado, o cliente chega em sua academia e se sente seguro ao afirmar: "É aqui que eu quero treinar!"

Isso ocorre porque ele percebeu a excelência em detalhes: todos falam a mesma língua; há uma metodologia de trabalho

com entrega ideal; há processos organizados e resultados visíveis. Assim, podemos afirmar que a importância maior em desenvolver as competências dos colaboradores está na satisfação do cliente diante de um trabalho de excelência.

Competência: Produtividade

Para exemplificar esse tópico, vamos imaginar um treinamento de vendas que mostre quinze perguntas de quebra de objeções de clientes. Um colaborador se assusta inicialmente porque não sabia que havia tantas maneiras de contornar a resistência de um potencial cliente. À medida que ele começa a testar as táticas, observa o próprio progresso e adquire confiança. Aí estão os três elementos: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (autoconfiança/querer fazer). O resultado da aplicação desta competência no trabalho é maior produtividade, tanto para o profissional quanto para a academia.

Competência: Qualidade

Vamos a mais um exemplo prático. Aplicar um treinamento aos membros da equipe sobre atendimento ao cliente vai proporcionar uma oportunidade para duas avaliações: a primeira é observar quais membros da equipe conseguem aperfeiçoar suas práticas conforme o esperado, aumentando a qualidade do atendimento que realizam. Portanto, quem conseguiu colocar em prática o CHA e desenvolveu as competências necessárias, teve um ganho de qualidade em sua atividade.

A segunda oportunidade é de avaliar o gestor, que precisa identificar os membros da equipe com alguma dificuldade de co-

locar em prática o que foi ensinado. Esse gestor precisa analisar se o indivíduo requer mais tempo de treinamento para atingir o resultado que se espera, ou se está alocado em uma atividade que não é compatível com suas aptidões e atitudes.

De uma forma ou de outra, a gestão de competências vai, neste caso, elevar a qualidade do atendimento ao cliente na academia.

Competência: Utilização

Utilização é uma competência que deve ser desenvolvida para tudo que é novo ou alterado. Isso vale para novos equipamentos e novos procedimentos. Sendo assim, quando novos aparelhos chegam à academia, é fundamental que todos os professores passem por um treinamento de conhecimento, a fim de utilizar adequadamente os novos aparelhos, extraindo deles todo o potencial para demonstrar e aplicar no uso dos alunos. Um outro exemplo é a atualização de *software* ou versão do sistema da academia. É preciso que todos os colaboradores, de qualquer área, passem por uma atualização e um aprendizado para manusear o novo sistema, ou a nova versão. Em outras palavras, a competência de uso das ferramentas que a empresa coloca à disposição dos colaboradores faz parte do desenvolvimento organizacional.

Competência: Satisfação

Satisfação, neste caso, não diz respeito apenas à avaliação dos clientes, mas também à avaliação positiva dos colaboradores. Se, por um lado, feedbacks positivos e reconhecimento do trabalho da equipe são elementos indispensáveis no desenvolvimento organizacional, por outro, a satisfação do colaborador com o

ambiente de trabalho e com os resultados atingidos conferem sentido às atividades e tarefas executadas. É muito importante para sua equipe e até para você mesmo, como gestor, saber que todo o conhecimento adquirido, todo o processo que é estruturado, toda a estratégia que é elaborada para atender às necessidades do cliente e da empresa, faz sentido para as pessoas.

E há satisfação em todo colaborador quando ele sente que executou bem os seus trabalhos, e foi avaliado por aquilo, com *feedbacks* positivos e de reconhecimento. Assim, é importante que os gestores adotem a prática de demonstrar e receber a satisfação por um trabalho bem executado e com resultados de sucesso.

1.5. Como mapear?

O mapeamento das competências organizacionais na sua academia é realizado, basicamente, de duas maneiras:

Avaliação dos indicadores de desempenho da academia.

Neste caso, observamos os indicadores (gráficos e estatísticos) de quantidade de alunos, quantidade de matrículas, quantidade de cancelamentos e motivos, e etc. Ter estas informações sempre atualizadas e periodicamente compartilhadas com a equipe é indispensável porque, no momento em que o gestor compartilha os dados de performance da empresa com seus colaboradores, além de demonstrar que eles fazem parte do negócio e criar o sentimento de "dono", ainda é possível enxergar melhorias e soluções de maneira mais ágil.

Além disso, esta atitude multiplica o sentimento de foco e metas, proporcionando maior engajamento da equipe, pois é compartilhado o "trajeto": onde se quer chegar, e como se quer chegar a um determinado resultado.

Avaliação de performance dos colaboradores da academia.

Já neste item é preciso avaliar os pontos mensuráveis de competência das pessoas, de forma a identificar quais competências determinado colaborador já possui, e quais precisarão ser desenvolvidas. Um exemplo de aplicação de uma avaliação de desenvolvimento pode ser a *metodologia de desenvolvimento em sala de aula*:

- o professor está uniformizado? (sim ou não);
- o professor chama os alunos pelo nome? (sim ou não);
- o professor preenche a lista de presença? (sim ou não);
- o professor orienta as pessoas na correção de postura? (sim ou não);
- o professor se despede adequadamente dos alunos? (sim ou não).

Enfim, trata-se de um *checklist* do que deve ser feito. Estes dois modelos de avaliação são as melhores soluções de mapeamento de necessidades de desenvolvimento organizacional dentro da sua academia.

1.6. Programa de desenvolvimento de competências

Um dado muito importante a se entender é que as etapas de desenvolvimento de competência devem integrar a estratégia do seu negócio. Essa estratégia é baseada em três pilares:

- Em que cenário está sua equipe?
- Para onde você quer que esta equipe te leve e quais resultados espera?
- Quais competências e habilidades precisam ser desenvolvidas ao longo do caminho?

As etapas (ou respostas para as questões) não seguem uma ordem, mas devem ser feitas individualmente (o que inclui cada colaborador e o próprio gestor) e por equipe, ao longo da jornada. Tenha em mente que você deverá ter um programa bem estruturado de desenvolvimento de competências para não correr o clássico risco de pedir A e receber Z, ou seja, receber algo completamente diferente. Para isso é importante que um gestor alinhe as expectativas com seu time e, principalmente, que seja muito claro e objetivo quando solicitar algo para algum colaborador.

Como elaborar um Programa de Desenvolvimento de Competências

Para desenvolver competências de um time, da área, ou até mesmo de um colaborador, inicialmente é preciso conhecer as competências de cada um, e da equipe, e identificar o que será preciso aplicar no desenvolvimento, ou seja, mapear o cenário atual e aquilo que se espera para o futuro. Então, se já foram oferecidos o conhecimento e os treinamentos necessários, e ainda assim avalia-se que a entrega está aquém do esperada, é preciso rever tudo que foi ensinado, e reavaliar as aptidões, a fim de harmonizar o "saber", o "saber fazer" e o "querer fazer" para se desenvolver a competência.

Para realizar o Programa de Desenvolvimento de Competências de maneira coerente, estratégica e organizada, devemos seguir quatro etapas básicas:

Programa de Integração:

Como o nome mesmo já diz, é integrar alguém novo a um determinado grupo. Por exemplo, um novo colaborador

que deve integrar a equipe de sua academia. No programa de integração, os conhecimentos de atendimento ao cliente, área financeira, comercial e de todos os demais departamentos serão repassados ao novo integrante da equipe, demonstrando os procedimentos e políticas, e auxiliando-o na interação com os demais membros da equipe.

Um programa dessa natureza, além de tornar o ambiente mais favorável para o novo colaborador, auxilia na percepção dos gestores em relação ao novo membro do time: como é seu perfil, em qual área melhor se destaca, etc. Enfim, tornando o programa de competências mais completo para o seu desenvolvimento ao longo da jornada.

Capacitação Técnica:

Capacitar é oferecer todo o conhecimento técnico para o colaborador executar suas atividades com qualidade. Voltemos ao exemplo do novo colaborador que foi contratado para a área de vendas e recepção, e que passa por treinamento. Neste momento, é preciso capacitar este novo funcionário demonstrando a metodologia de vendas da academia, a geração da empatia, solicitando a leitura do manual interno, conhecendo os planos mensais e anuais, procedimentos de rematrícula, uso do sistema interno, etc.

O mesmo vale para um novo professor, que deverá ser capacitado a demonstrar os tipos de treino, o momento certo de alterar os treinos, o uso da biblioteca, dos aparelhos e a melhor forma de atender o aluno. Nesta etapa, deve-se capacitar o colaborador para obter dele o melhor desempenho e estimulá-lo a realizar uma entrega com excelência e qualidade.

Programa de Aperfeiçoamento:

É a etapa em que se constitui uma clínica de atualização na sua academia, ou seja, em prazo definido pelos gestores da academia, os colaboradores deverão passar por treinamento de reciclagem de procedimentos e de processos internos. É neste momento em que se pode estimular a troca de informações entre áreas, multiplicando conhecimento. Como exemplo podemos citar a interação entre os professores e os consultores de vendas, aperfeiçoando a dinâmica do contato inicial com o cliente, bem como fornecendo à equipe de recepção maior conhecimento da rotina dos professores e da operação.

O importante é que se tenha um programa de aperfeiçoamento constante, ao longo de todo ano, na sua academia.

Programa de Desenvolvimento:

As trocas de cargo, ou de área do colaborador em função de aptidão, por promoção ou meritocracia devem ocorrer na academia no âmbito do programa de desenvolvimento.

Por exemplo: um professor da academia que se destaca em atendimento, em empatia e entregas com qualidade será promovido por meritocracia e, para isso, é preciso passar por um programa de desenvolvimento. Nesse programa, serão identificadas as competências que ele precisará desenvolver para desempenhar a nova função – a título de exemplo, uma posição de liderança que demandará dele um treinamento adicional para gestão de equipes.

Por isso esta etapa se chama Programa de Desenvolvimento: apesar de já ser um profissional com habilidades e qualidades estabelecidas, quando assume novo patamar, deverá sempre se reciclar e se desenvolver.

1.7. Quais competências desenvolver?

O principal desafio de todo gestor é saber medir as competências dos seus colaboradores, reconhecendo e premiando aqueles que tiveram bom desempenho, de forma alinhada à estratégia da academia. É comum observarmos no mercado profissionais que são premiados apenas porque atingiram a meta, entregaram o número que lhes era solicitado, sem muito cuidado com a qualidade da entrega. Apesar de ter atingido o objetivo numérico, sem qualidade na entrega o colaborador não está alinhado com a estratégia da empresa.

Por outro lado, observamos academias que perdem bons profissionais porque não houve uma avaliação holística, completa, do colaborador. Apesar de demonstrar interesse em se aperfeiçoar, realizar entregas com qualidade e demonstrar proatividade, aquele profissional não foi devidamente reconhecido porque não atingiu a meta. Desmotivado, acaba indo para outra empresa que lhe proporciona maior valorização do seu esforço.

Competências técnicas (hard skills)

As competências técnicas são todas aquelas que se pode medir. Digamos que, após o treinamento para uso do sistema operacional da academia, alguns colaboradores ainda cometam falhas ou entregas diferentes do solicitado. O funcionário diz que aprendeu, mas ainda tem dificuldades com a ferramenta. Se a situação perdurar por muito tempo, pode-se concluir que aquele colaborador não possui a capacidade técnica para realizar tarefas com uso no sistema.

A competência técnica tem que estar diretamente ligada à capacidade técnica do colaborador em absorver aquela atividade,

ou seja, ter aptidão e habilidade para executar uma tarefa e poder desempenhá-la de maneira eficiente e com qualidade.

Há ainda um outro cenário, que ocorre quando o colaborador reúne a competência e a capacidade técnica, porém não tem a habilidade, ou seja, apesar do treinamento efetivo e da entrega esperada, a tarefa não é realizada com qualidade de excelência, mas de forma mediana. Por isso é necessário verificar quais aptidões e habilidades são inerentes àquele colaborador e promover uma troca ou adequação de função, para que ele possa desempenhar com destreza suas tarefas, para então obter uma excelente performance.

Competências Comportamentais (soft skills)

Costumamos dizer que, se uma pessoa é contratada pelo currículo, pelo comportamento é demitida. Na verdade, a competência comportamental está relacionada com a forma como uma pessoa reage ou atua diante de uma informação ou tarefa, e como ela se comporta diante de um contexto de relacionamento dentro da sua empresa.

Como já abordamos, há inúmeros tipos de pessoas como, por exemplo, as mais racionais, mais emocionais, os mais pro ativos ou mais criativos. Seja como for, todos precisam estar com o perfil adequado ao que se exige na área em que estão inseridos.

Em uma área de vendas, por exemplo, o ideal é ter pessoas com perfil comportamental mais agressivo, com foco no cliente, geradores de empatia, ou seja, com entregas de qualidade mais garantida. Porém, nem sempre é possível formar uma equipe apenas com colaboradores com tais características. Assim, é preciso que haja o desenvolvimento e que o funcionário tenha a capacidade de absorver os conhecimentos necessários.

Na hora de oferecer um curso ou treinamento, é necessário identificar padrões de comportamento individual, e disseminar o conteúdo contemplando as diferenças entre as pessoas, os distintos comportamentos. Se essa "compensação" for realizada da forma adequada, todos poderão absorver as informações de maneira uniforme, com entregas de qualidade.

1.8. As competências na Estratégia da Academia

Agora que já abordamos a gestão por competência, as competências técnicas, as competências organizacionais, individuais, técnicas e comportamentais, vamos mostrar como é possível utilizar tais competências de maneira estratégica, para selecionar, contratar e remunerar as pessoas.

Remuneração por Competências

É comum remunerar as pessoas pela média de mercado. Isso é errado, principalmente quando estamos diante de um bom profissional, avaliando suas competências e a forma de execução do seu trabalho. A remuneração correta, isto é, pelas competências, pode ser estimulada e definida por meio de um Plano de Carreiras, no qual, dentro de uma equipe, é possível avaliar o colaborador de forma individual, sua performance e aquilo que entrega de maneira consistente.

Se um professor de musculação tem uma grande carteira de clientes e alta taxa de matrículas, deve ser remunerado por isso. Mas cuidado com a avaliação seca dos números, pois em termos percentuais, um professor com apenas cinco alunos e três renovações terá uma média altíssima de conversão. Devemos levar em conta também a empatia, o volume da carteira e o quanto este professor é requisitado, bem como inúmeros outros requisitos que o fazem merecer ser remunerado pela sua competência, e não por faixa salarial de mercado.

Uma remuneração que é focada em gestão de pessoas e por competência retém e fideliza a sua equipe, que se sente valorizada e reconhecida. Por outro lado, ao praticar uma remuneração balizada pela média do mercado, fatalmente irá fazer com que a sua academia perca os bons profissionais.

Avaliação por Competências

Avaliação por competências é a avaliação de desempenho do colaborador, por meio de um programa de avaliação por desempenho, com as competências e habilidades necessárias que o funcionário deverá ter e como ele as utiliza, em uma escala de valores que vai de 0 a 10.

Para a área de vendas, por exemplo, é preciso ter competências comportamentais como foco no cliente, geração de empatia, agilidade, e competências técnicas como táticas de fechamento de vendas, abordagem de clientes, etc. Na avaliação por competências, cada item será valorado de acordo com a performance do colaborador.

É importante ressaltar que, no final da avaliação e para todos os cargos da academia, os colaboradores devem ser informados – em particular – da nota recebida, de seus pontos fortes e dos pontos que precisam ser melhorados.

Seleção por Competências

Seleção por competência significa identificar se o candidato tem as competências técnicas e comportamentais necessárias para ser selecionado e contratado para o cargo em questão, com certas garantias de que as tarefas serão executadas com qualidade.

Na seleção para um cargo de liderança, por exemplo, o recrutador deveria avaliar se o candidato possui competências para delegar tarefas, capacidade de transmitir atividades, habilidade para se comunicar de forma clara e objetiva com a equipe, se tem capacidade analítica para fazer a interpretação correta de números e indicadores, etc.

Quando esta estratégia é adotada, há toda uma mitigação do risco de alocar o colaborador em uma função inadequada dentro da sua academia.

1.9. Como estimular as competências?

Normalmente há sempre mais oportunidades para as pessoas proativas, porém, em contrapartida, é importante ter um ambiente diversificado, no qual as pessoas precisam se complementar. Ou seja, não é possível ter apenas proativos ou reativos em uma equipe, assim como racionais ou emocionais. É preciso ter um equilíbrio, uma heterogenia e um complemento de competências entre os membros do time, de forma a trazer o resultado esperado.

Por isso, primeiramente avalie a sua própria equipe e observe sempre suas competências, identifique quais delas precisam ser reforçadas com alguns membros, além daquelas que precisam ser complementadas com outros colaboradores. É importante ressaltar que nenhum de nós é bom em tudo, e isso dá o direito

de outros complementarem nossas competências e trabalharmos em equipe, pelo melhor resultado e melhor performance.

Estimule não apenas a competência de cada um, mas demonstre que a competência de um colaborador não sobressai a de outro. Dentro de sua equipe, deixe claro que todos possuem a devida importância e necessidade para a empresa.

