

## PESSOAS, O PRINCIPAL CAPITAL DAS EMPRESAS MODERNAS

Luciano Montenegro Castelo

Vamos desenvolver o tema sobre as pessoas como o principal recurso das empresas. Sem dúvida, como bem colocado por Stewart, em seu livro “Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas” (Ed. Campus), nos novos tempos, **as empresas que melhor investem nas pessoas como o seu principal recurso são as mais aptas ao sucesso.** No passado, como coloca Stewart, tinham mais vantagens as empresas com maior disponibilidade e facilidade de acesso aos recursos naturais: terra, minerais, matérias primas, energia, etc. Depois passaram a ter mais vantagens as empresas que dispunham de mais dinheiro e bens de capital (máquinas, fábricas). Acrescentamos: depois as empresas com maior e melhor tecnologia. Atualmente, diz ele, têm mais chance e perspectivas as empresas que possuem melhor capital humano: informações, conhecimento, experiência, intuição/criatividade. Podemos acrescentar que este capital humano é mais poderoso ainda quando motivado e unido, tendo assim mais sinergia, e estando em constante processo de desenvolvimento e aprimoramento. É capital saber trabalhar com um bom capital humano e investir nele como o principal capital da empresa!

Em função disso, é obvio que as empresas de visão colocam como prioridade maior investir no seu principal recurso: pessoas. O renomado consultor Tom Peters, quando veio ao Brasil por ocasião de outra crise, em 1990, declarou que **é na crise que melhor se diferencia as empresas de visão das demais.** No aperto da crise, diz ele, enquanto a maioria das empresas com a política de contenção corta qualquer despesa no investimento humano, inclusive eliminando os treinamentos e quaisquer tipos de gastos com desenvolvimento, é quando as empresas de visão mais investem no seu recurso humano, preparando-se para sair bem da crise. “Os funcionários devem estar em treinamento constante, diz Tom Peters. **É estúpido cortar orçamento de treinamento em época de recessão.** As empresas brasileiras deveriam aproveitar a recessão para treinar. É preciso transformar a companhia em uma escola.” (Tom Peters em entrevista para a Folha de S.Paulo em 24/08/90) Na linha de pensamento de Tom Peters, sempre costumo dizer que política de custo é importante, mas que **política de custo a qualquer custo é burrice**, principalmente quando é ao custo do seu principal capital, o humano. Tem-se que saber o que cortar e não ser imediatista, olhando apenas a curto prazo e, pior ainda, castrando o potencial humano. Ocorre-me fazer uma comparação. Uma família de classe média está em um momento financeiramente difícil e decide fazer contenção de gastos. Tudo bem. Mas os pais tomam a decisão que, para diminuir os gastos, os filhos vão ter que abandonar os estudos, não se gastando mais com educação. Não seria um absurdo? Estão assim preparando a família para o futuro? É isto o que acontece com as empresas quando elas pretendem economizar deixando de desenvolver seu principal recurso, o humano. Por motivo de contenção as empresas deixam de fazer manutenção de seus equipamentos? Isto não seria um absurdo? E as pessoas não são o principal recurso de uma empresa? Por que então não cuidar devidamente delas e pretender economizar deixando de investir nelas, mantendo-as em condições adequadas e aprimorando-as? Infelizmente, isto acontece em muitas empresas. Na crise, e algumas até fora da crise, cortam os treinamentos e tudo o que seja atividade que propicie o desenvolvimento de seus funcionários, preocupadas com custo. Acham que estão economizando! Deixar de investir no recurso humano é economia?

Felizmente, já vemos empresas no Brasil que estão com a visão de saber investir no capital humano. Investem nos treinamentos, não apenas nos treinamentos técnicos, mas também e principalmente nos treinamentos comportamentais e de desenvolvimento

organizacional, cuidando do clima organizacional e do desenvolvimento humano de seus membros: team building (desenvolvimento do trabalho em equipe), desenvolvimento da liderança, criatividade, qualidade de vida, etc. Vão mais longe. Dou aulas em programas de MBA e outros cursos de aprimoramento de executivos e percebo que algumas empresas, ao contrário de outras, custeiam parte desses cursos para seus funcionários que buscam o aprimoramento. Até acho melhor, do ponto de vista psicológico, que elas assumam apenas 50% dos custos do curso e não tudo porque assumindo uma parte dos mesmos o aluno tende a comprometer-se mais. Algumas empresas até realizam internamente esses programas de aprimoramento como os cursos de MBA. Que esses exemplos sejam seguidos porque a maioria dos dirigentes das nossas empresas ainda pensa diferente. Não percebem que estão deixando de investir no seu principal capital e o quanto é importante o aprimoramento contínuo em um mundo de mudanças vertiginosas.

**Empresa, volta às origens: pessoas!** Este é outro grande e importante ponto conforme já foi colocado por grandes consultores. As empresas foram progressivamente crescendo e se sofisticando do ponto de vista tecnológico e... foram ficando mais frias! Além do crescimento e da maior sofisticação tecnológica, é necessário que as empresas procurem superar certos paradigmas tradicionais segundo os quais vida pessoal e profissional devem ficar isoladas, não se levando para o trabalho nada do lado pessoal, como se isto fosse possível. Nas empresas não entraria o lado pessoal que ficariam do lado de fora, não possibilitando as pessoas a se conhecerem melhor, entraria somente o lado profissional e técnico!... As consequências disto são a geração dentro das empresas de um clima frio e sem empatia, ignorando-se a realidade de cada um e por isso mesmo tendendo-se a julgá-los mal na medida em que são julgados pelas aparências. O ser humano é um todo, não pode ser dividido. O lado pessoal, queiramos ou não, levamos para o trabalho e vice-versa. Precisamos tornar o local de trabalho em um ambiente agradável, humano, caloroso, em que nos sintamos bem e os relacionamentos não sejam frios, meramente profissionais, porque isto não é possível nem desejável e o custo é alto. Desculpem um trocadilho: se, na empresa, as pessoas não são caras, queridas, os resultados tornam-se mais caros, isto é, custam muito mais porque falta motivação e isso afeta muito a quantidade e mais ainda a qualidade do que se produz. É claro, transformar esta realidade cabe sobretudo aos líderes que precisam dar o exemplo e isto acontecerá na medida em que não se comportem como chefes ultrapassados, rígidos, distantes, insensíveis, mas calorosos, sensíveis, humanos, próximos e compreensíveis e também atentos para procurar desenvolver o potencial de seus liderados. Eles devem saber dar o exemplo e ser os primeiros a ter um bom relacionamento interpessoal.

## **COMO AS EMPRESAS RESOLVEM O DILEMA NECESSIDADES PESSOAIS X RESULTADOS: OS DIVERSOS TIPOS DE EMPRESAS**

### **A – A Empresa 10/1: Tudo para os resultados (10) e o mínimo para as pessoas (1)**

É a empresa que podemos chamar de capitalismo selvagem. Esse tipo de empresa funciona na base de pressões fortes e as pessoas trabalham mais por submissão e medo. Os chefes são autoritários e distantes como estrelas que brilham isoladas no firmamento. Não se procura dar o melhor para as pessoas e busca-se tirar o máximo delas, não se percebendo com isto que os resultados na base da pressão são conseguidos apenas a curto prazo, perdendo-se muito a médio/longo prazo particularmente na qualidade. Seus funcionários não são motivados/comprometidos e não tem, é claro, qualidade de vida. Essa empresa que se considera esperta sai perdendo a médio longo e longo prazo, portanto não é verdadeiramente esperta, falta-lhe visão, vindo a tornar-se ex perta da vantagem! Será que esse tipo de empresa muito voltada para os resultados e pouco para as pessoas ainda é o mais dominante no nosso mercado ou já estamos conseguindo progressivamente sair disto?

**B – A Empresa 1/10: Muito pouco para os resultados (1) e tudo para as pessoas (10)**

É o extremo oposto, é a empresa ou organização paternalista. Este tipo de organização no Brasil é ou foi mais comum na atividade pública, embora possam existir também empresas paternalistas na iniciativa privada. Por razões políticas, nestas organizações não se cobra o empenho pelos melhores resultados, o importante é estar bem com os funcionários, garantindo-lhes um emprego certo sem exigir que eles dêem o melhor de si, esquecendo-se de que uma organização existe para atingir resultados, isto é, realizar da melhor forma a sua missão/negócio ou razão de ser. Mais dia menos dia, essas organizações terão os seus dias contados caindo para o quadrante abaixo que descreveremos a seguir.

**C – A Empresa 1/1: Pouco para os resultados (1) e pouco para as pessoas (1)**

É a organização que devido à sua muito baixa produtividade está ameaçada de desaparecer, falir, igual uma embarcação que está ameaçada de naufragar levando também seus tripulantes. Como não atinge os resultados, a sua sobrevivência está ameaçada e os seus funcionários logicamente também estão ameaçados de perder o emprego. Historicamente, os órgãos públicos que não cumpriam sua missão, deixando de atingir os resultados devidos, sentiam-se protegidos e garantidos pelo poder político. Isto mudou e continua mudando com a era da privatização. Muitas organizações públicas que não funcionavam devidamente tendo resultados muito baixos, como, por exemplo, alguns bancos estaduais, foram ou estão sendo privatizados, com muitos de seus funcionários demitidos porque o seu número era excessivo. O mesmo acontece com as empresas privadas paternalistas com excesso de funcionários e baixa produtividade. Um dia vão à falência.

**D – A Empresa 10/10: Tudo pelos resultados (10) e tudo pelas pessoas (10).**

É a empresa ideal. Unidas e comprometidas as pessoas dão o melhor de si pelo trabalho e, em contrapartida, têm o retorno devido, recebem o máximo que as empresas podem dar tanto em termos financeiros com participação nos resultados/lucros como em termos de reconhecimento e perspectiva de crescimento, participação, etc. São as empresas de visão que percebem que as pessoas são o seu melhor capital e precisam ser devidamente tratadas e valorizadas. Sabem que um negócio, igual a um casamento, somente é bom quando é bom para ambos os lados. Os líderes não existem como estrelas isoladas, não são chefes autoritários e distantes. Todos brilham e são unidos como uma constelação. Este tipo de empresa não é utopia, é possível e existe ou, se quiserem, é uma utopia realista. É possível desde que se acredite e se aja de forma estratégica para chegar a ele progressivamente. Não se consegue mudar as organizações da noite para o dia, mas progressivamente, através de um programa estratégico continuado. É claro, 10/10 é o ideal: o máximo pelos resultados e pelas pessoas. Acima de 5/5, a empresa já está neste quadrante podendo melhorar progressivamente.

Dentro da linha acima, porém com uma complementação, uma consultoria inglesa, o NTI - Institute and Network for Developing Organizations Inc, desenvolveu um modelo interessante para **diagnosticar a ideologia da organização**. Em todo trabalho existem quatro focos: **o foco nos resultados, foco nas pessoas, foco nas normas e foco no poder**. O ideal é a ordem como foi colocada: primeiro estar voltado para resultados e pessoas, somente depois normas porque norma não deve ser fim é meio e em último lugar poder. Um questionário preparado por essa consultoria para ser respondido primeiro individualmente depois em equipe mostra, depois de respondido e tabulado, a situação real das empresas, lideranças e funcionários em geral e os conflitos de valores que existem entre estes e elas. Muitas vezes, ao fazer-se a tabulação das respostas ao questionário, verifica-se que a situação real de

empresas e chefias está distante da situação ideal e também em conflito com os valores dos funcionários. Em algumas empresas e/ou áreas da empresa, o foco no poder é às vezes o mais forte e o foco nas pessoas frequentemente é o mais fraco. Noutras, o foco em norma é o mais forte. Por condicionamento de função, geralmente quando os auditores respondem a este questionário, ao indicar a situação ideal, colocam as normas como o valor/foco que deve ser o mais forte, não percebendo eles que norma é meio e não fim absoluto. A norma é necessária mas não pode ser entendida de forma rígida como o valor principal e absoluto. Só tem sentido enquanto ajuda a conduzir aos resultados. As lideranças devem saber avaliar em cada caso se as normas são válidas ou não. Um exemplo de empresas em que o poder é o valor mais forte, além de empresas que dependem do poder público ou ligadas ao sistema militar, são certas empresas familiares em que assume a condução e os cargos de liderança da empresa não quem é melhor e está mais preparado mas quem é da família, mesmo estando totalmente despreparado. No Brasil, muitas empresas familiares já faliram por isto. Este questionário, como outros semelhantes, é igual a um exame médico, serve para diagnosticar a realidade e verificar o quanto está distante da situação ideal para poder corrigir e melhorar.

## **MODELO E CARACTERÍSTICAS DE UMA EMPRESA MODERNA PREPARADA PARA OS NOVOS CENÁRIOS X EMPRESA TRADICIONAL**

Por tudo o que apresentamos, vamos encerrar este tema apresentando os principais diferenciadores de uma empresa moderna apta ao sucesso face às empresas tradicionais.

### **EMPRESA TRADICIONAL**

- 1- Modelo vertical com muitos níveis hierárquicos
- 2- Excesso de centralização das decisões/lideranças autoritárias, emocionalmente descontroladas/confusão de liderança com poder/chefias maiores distantes e inacessíveis.
- 3- Ênfase nas tarefas e responsabilidades individuais.
- 4- Divisão rígida da empresa em áreas isoladas umas das outras, como feudos, com pouca colaboração mútua.
- 5- Clima de relacionamento formal e Frio.

### **CONSEQUÊNCIAS**

- 1- Demora nas decisões;
- 2- Pouco envolvimento e comprometimento;
- 3- Baixa qualidade e resultados abaixo do ideal.
- 4- Ausência de criatividade;
- 5- Áreas estanques/feudos;
- 6- Maior estresse.

## EMPRESA MODERNA

1- Ênfase no modelo horizontal com diminuição dos níveis hierárquicos.

2- Maior grau de autonomia e participação nas decisões por parte dos liderados.

Líder receptivo, próximo e acessível, com maior segurança e maturidade psicológica.

3- Ênfase cada vez maior no trabalho de Equipe/time. O líder faz parte da equipe. Tendências pioneiras para equipes auto-gerenciáveis.

4- Estreita interação, integração e colaboração entre as áreas/ equipes, jogando todas como um mesmo time.

5- Clima de relacionamento caloroso.

## CONSEQUÊNCIAS

1- Agilidade nas decisões;

2- Alto comprometimento;

3- Maior qualidade e melhores resultados;

4- Mais criatividade;

5- Maior crescimento dos membros e das equipes. Convergência mútua entre todas as áreas/ equipes com maior sinergia;

6- Maior prazer pelo trabalho com menos estresse e mais qualidade de vida.

**Conclusão:** uma boa e sólida parceria entre a empresa e as pessoas que a constituem, cada lado dando o melhor que pode pela outra parte, é que conseguirá levar o negócio da empresa a gerar os maiores e melhores resultados! Como diz a sabedoria popular: Um negócio somente é bom quando é bom para ambos os lados!