

A EMPRESA DE CORPO, MENTE E ALMA

- 1. A EMPRESA-OBJETO**
- 2. A EMPRESA-INTELIGENTE**
- 3. A EMPRESA-SENSÍVEL**
- 4. A EMPRESA-PLENA**
- 5. EXPLICANDO A TRÍADE
CORPO/MENTE/ALMA**

A EMPRESA-OBJETO

“Nunca confunda movimento com ação”

Ernest Hemingway

A empresa que perdeu a hora

Tempo não havia! “Ai, Jesus!”, “O dia devia ter mais de 24 horas”, “Ah! Se você tivesse em meu lugar”, “Eu sou só um”, “Não vai dar”, “Estou no sufoco”, “Chiiii”.

Essas frases eram ditas diariamente por quase todos na empresa. A palavra “urgente”, que havia em uma etiqueta gomada nos memorandos e envelopes, não servia mais para nada. Há pouco tempo a diretoria introduzira a palavra “urgentíssimo” no vocabulário da empresa na ânsia de conseguir que as coisas fossem feitas em tempo.

Os próprios dirigentes viviam no emaranhado dos problemas do dia-a-dia, atuando como bombeiros gerenciais, sempre apagando incêndios e muitas vezes rendendo-se às labaredas. Todos na empresa pareciam baratas tontas: os gerentes não se entendiam, existiam conflitos diários, os funcionários não se motivavam e todos queriam ver o circo pegar fogo. Aliás, não é para isso que existe o bombeiro-dirigente?

É difícil estabelecer prioridades quando a empresa não possui com clareza a definição de seus objetivos estratégicos.

É difícil ter estratégias quando os dirigentes se ocupam em demasia com decisões operacionais.

Uma empresa cujos dirigentes vivem resolvendo problemas é uma empresa que vive do passado. O que é um problema? É algo que não foi bem-feito quando devia e volta revigorado, incomodando o presente. Acontece que os dirigentes que cuidam doze horas por dia do presente e do passado não têm tempo para preparar o futuro. Assim, empresa sem tempo é empresa sem futuro! É uma empresa sem futuro...

Empresa-objeto: o dilema do trabalho exaustivo

As pessoas da empresa-objeto estão envolvidas com a implementação de tarefas. São, em geral, tarefeiras. As eficientes tentam fazê-las da melhor maneira possível, mas nada além disso. Valorizam-se a disciplina, o cumprimento de horários, a rotina.

As pessoas são mais valorizadas pelo bom trabalho do que pela boa idéia. Aliás, na empresa-objeto não é boa idéia ter uma boa idéia.

Os dirigentes da empresa-objeto pensam poder resolver os problemas operacionais através da automação, no caso da fábrica, e da informatização, no caso do escritório. Como prevalece o corpo sobre a mente e a alma, prioriza-se o hardware, e não o software e os usuários.

Os dirigentes da empresa-objeto compreendem que administrar é fazer com que as pessoas cumpram suas funções de acordo com o cargo que ocupam. Com isso, gastam muito tempo exercendo o controle e a supervisão. Planejam as tarefas, enquanto os funcionários as executam.

As pessoas da empresa-objeto não são dadas a mudanças. Mudar significa aprender e aprender significa pensar. Pensar não é o forte da empresa-objeto. Fazer é o que conta.

O objetivo da empresa-objeto é colocar a mercadoria para fora. Vender, vender, vender! A satisfação do cliente não é o mais importante, o que conta é “empurrar o abacaxi”. As equipes de venda das empresas-objetos são muito agressivas. Placares nas salas dos vendedores indicam quem são os bambambãs. A competição é interna e externa. Pouco se sabe e se diz do cliente e da concorrência. Fala-se muito do pedido. O concorrente é lembrado quando “leva” o pedido. A análise é sempre superficial: “Levou porque tinha o melhor preço!”.

O que conta é “bater” a meta. Também pouco se sabe se a meta gera lucro ou prejuízo, não importa, o que vale é gerar caixa, girar, fazer papel!

A inversão de valores

Na empresa-objeto é comum o dirigente arranjar tempo para receber e comemorar as novos maquinários adquiridos: a agenda libera espaço para o almoço com o gerente do banco onde será pleiteada nova linha de crédito; o tempo escasso é disponibilizado para pesquisar uma nova linha de computadores para a empresa. Por outro lado, não existe tempo para a entrevista de seleção do novo encarregado nem há tempo para participar da integração dos novos funcionários contratados: muito menos para aquela entrevista de avaliação tão solicitada e desejada pelo gerente contratado há quase um ano.

Na empresa-objeto recursos de todos os tipos (materiais tecnológicos, financeiros) têm mais valor do que as pessoas. Que são quem coloca tais recursos em funcionamento.

Na empresa-objeto valorizam-se os controles, os sistemas, os procedimentos, os cargos, as funções. No entanto, quando a mente não define com clareza as estratégias, o corpo não sabe o que fazer com toda essa estrutura: são comuns o acúmulo de trabalho sobre uma só pessoa e a

sobreposição de funções. Os limites da autoridade e das responsabilidades são confusos.

Os riscos de envelhecimento precoce

Na ânsia de manter a ordem, a empresa acaba por contrair doenças de firmas velhas e grandes. Refiro-me à burocracia, que engessa a empresa e atrofia a criatividade. Não se trata da organização e do controle necessários. Trata-se do controle acirrado e doentio. Não o controle gerencial, que apoia e facilita o processo decisório através da organização dos dados internos e da apuração dos indicadores de desempenho. Mas o controle anti-roubo ou de finalidade policialesca.

As grandes e velhas empresas invejam as novas e as pequenas por não conseguir a flexibilidade tão necessária para competir nos dias de hoje. Ironicamente, as pequenas empresas, em vez de tirar proveito do seu tamanho, copiam as grandes empresas naquilo que têm de pior: sua burocracia. Com isso sofrem um envelhecimento precoce que é uma doença do corpo.

O excesso de controle parte do pressuposto de que as pessoas não são confiáveis e, portanto, é necessário controlá-las e ao processo. É diferente do controle que existe exatamente para disponibilizar às pessoas as informações de que necessitam para facilitar suas decisões e seus trabalhos. A burocracia extemporânea e que cria o envelhecimento precoce é doença do corpo em que falta a alma.

Uma fábrica na América Latina

“O problema está nos estoques”, dizia o senhor Gilardo, seguro de seu diagnóstico. “Precisamos implantar um bom controle de estoques e assim acabaremos de vez com as diferenças mensais que aparecem nos inventários.”

Implantamos o que havia de melhor em controles de estoques para uma empresa do ramo de confecções. Mas ainda assim, quando apurávamos o CMV (custo da mercadoria vendida) no final de cada mês, os resultados eram arrasantes.

Sem querer incomodar o leitor com ciência contábil, CMV é a apuração dos custos daquilo tudo que foi faturado no mês e é encontrado através da seguinte equação: $ESTOQUE\ INICIAL + COMPRAS - ESTOQUE\ FINAL$. Significa dizer que o inventário dos estoques é imprescindível para que o custo seja conhecido e o custo, por sua vez, é imprescindível para o conhecimento do lucro.

“Ah! O problema está nos custos”, exclamava o senhor Gilardo, corrigindo sem pudor seu diagnóstico anterior.

Elaboramos fichas técnicas por produto, fizemos a composição dos custos variáveis e diretos, adotamos os critérios recomendáveis ao melhor sistema de custeio para aquela empresa. Qual o quê! Os resultados continuavam deturpados.

Resolvemos refletir sobre esses problemas caminhando pela fábrica:

“Estamos sendo roubados, essa é a única explicação!”, de novo o senhor Gilardo, agora com cara de Sherlock Holmes. E continuava dando fundamentação ao seu novo diagnóstico: “As pessoas nunca foram comprometidas nesta empresa. Os inventários de estoque nunca saem nas datas solicitadas. As fichas técnicas nunca estão corretas. Engraçado, por que nunca atrasam a folha de pagamento?”

Pedi que me esperasse ir até o banheiro. Dirigi-me para lá ainda pensando no que de fato o que aconteceria com aquela empresa. Nunca pensei que numa latrina pudesse haver tantas explicações: “Ora, quem em sã consciência se comprometeria com uma empresa que não zela nem pelo conforto do funcionário no atendimento de suas necessidades básicas?”. O modelo era aquele do tipo torpedo, com o máximo de desconforto para que o indivíduo pudesse voltar logo para o trabalho.

Voltei, inconformado, agora em direção ao escritório e em busca de um banheiro melhor, com mais condições de contribuir para o esclarecimento das verdadeiras causas dos problemas da indústria de confecções do senhor Gilardo.

A sina de Sísifo

Alguns dirigentes de empresas-objetos parecem ter a sina de Sísifo, personagem da mitologia grega que, por causa de seus crimes, foi condenado empurrar encosta acima uma enorme pedra que caíra sempre antes de atingir o cume da montanha.

Nessa metáfora, Sísifo é o dirigente masoquista e a empresa é a pedra empurrada eternamente encosta acima. No sentido figurado, masoquista é uma anormalidade daquele que tem prazer em torturar-se.

O dirigente masoquista sente-se refém da situação econômica. É crítico implacável do governo. Sua empresa nunca vai bem nas vendas. Quando consegue vender, não consegue obter lucros. Quando obtém lucros, não consegue transformá-los em caixa. Quando consegue gerar caixa, não o faz em volume suficiente para repor suas necessidades de capital de giro.

O dirigente masoquista acredita não ter sorte. Falta mercadoria quando não deveria faltar e estoca quando não precisa.

O dirigente masoquista não consegue formar equipe. Sua empresa é marcada por grande fluxo de entrada e saída de funcionários.

O dirigente masoquista não consegue saber se chegou lá, até porque não planejou.

E por que é masoquista?

Por depender de empréstimos bancários e desviar seu tempo precioso em visitas a gerentes de bancos. Por nunca constituir reservas, pois a venda de ontem é o desconto das duplicatas de hoje, que se tornarão as despesas financeiras de amanhã e absorverão todo o lucro do negócio.

O dirigente masoquista está sempre em atrito com:

- Os fornecedores, que lhe concedem o prazo de que necessita para pagar a duplicata;
- Os clientes, que reclamam o preço de um produto mal elaborado;
- Os funcionários, que são julgados sempre como incompetentes e ingratos;
- Os gerentes de bancos, que ameaçam não continuar segurando o “papagaio”;
- Os fiscais, o contador, a transportadora etc.

Referi-me a masoquista como “aquele que tem prazer em torturar-se”. Se pudesse corrigir, diria que o dirigente masoquista é aquele que tem medo de ser feliz. Necessita desenvolver a visão sistêmica de que uma empresa não é só corpo. a mente cuida dos objetivos, das prioridades, das estratégias, do futuro. Sem a mente não há como sair da roda-viva em que o dirigente masoquista se meteu. Precisa também de alma, a poucos estão dispostos a aturá-la.

O dirigente masoquista verá que, depois de adotada a tríade da empresa-plena, algo mágico irá ocorrer com seu negócio. A economia, ainda que instável, não impede o crescimento nem a geração de resultados. O governo continua cometendo seus disparates, mas não a ponto de atingir com ênfase seu negócio. Os funcionários estão mais motivados e a permanência no emprego é mais garantida.

O futuro já não é tão incerto e inspira confiança. As coisas não estão tão fáceis, mas existe uma certeza: já não é necessário sofrer!

A EMPRESA-INTELIGENTE

“A chave do sucesso é saber que você está no lugar certo na hora certa.”

Roger Dawson

A inteligência dispersa

A empresa-inteligente, está mais preocupada com o quê e o porquê do que com o como e o quando, como acontece com a empresa-objeto.

Nas empresas-inteligentes as pessoas não tem alternativas para aceitar ou não as mudanças: elas sempre vêm. Numa segunda-feira no retorno de viagem do dirigente principal, na volta das férias coletivas, nada será como antes. Produtos são acrescentados ou retirados do portfólio, novos mercados são implementados e outros desestimulados, trocam-se pessoas.

A empresa-inteligente abre filial, fecha filial, contrata gerente, demite gerente.

Para os dirigentes das empresas-inteligentes as pessoas são meros recursos para que seus sonhos sejam realizados. As pessoas que não concordarem com os sonhos são colocadas na “geladeira”. Por conta de não buscar o comprometimento das pessoas, a empresa-inteligente mais se agita do que muda.

Na empresa-inteligente tudo parece pensado e resolvido através de uma engenhosa estratégia, mas pouco se realiza: a empresa-inteligente é um cemitério de boas idéias. E nem sempre essas idéias são implementadas através de engenhosas estratégias. Muitas decisões são tresloucadas e criam ações disparadas. Em muitas situações, quando seus dirigentes são por demais arrojadados, a empresa-inteligente cria rombos enormes de caixa por não conseguir compatibilizar risco com retorno.

O faturamento na empresa-inteligente difere da importância que a ela é dada na empresa-objeto. Na empresa-inteligente o faturamento funciona como o indicador principal que mede a participação no mercado e o posicionamento no ranking. Os dirigentes da empresa-inteligente preocupam-se muito com o seu posicionamento no mercado.

A empresa-inteligente parece preferir dois passarinhos voando do que ter um nas mãos, ao contrário do que reza o velho adágio.

O famoso one-man show que fizera o sucesso dos empreendimentos das décadas de 50 e 60 parece ainda estar presente nas empresas-inteligentes. Mas, novos tempos, com a globalização econômica e a modernização da administração, o one-man show pode ser denominado mais adequadamente de porra-louca, que, segundo nosso mestre Aurélio, é uma maneira chula de definir

peças que agem de maneira inconseqüente, irrefletida e que não têm noção de responsabilidade.

Os riscos da perda de foco

O foco implica trabalhar com uma definição clara e precisa do negócio, compreendendo as necessidades dos clientes organizados em nichos de mercado e atendendo-os com diferenciais competitivos que os valorizem.

A tendência das empresas em geral é perder foco, quer sejam bem-sucedidas, quer estejam fracassando.

Quando estão fracassando por falta de outros elementos da tríade, acabam diagnosticando a razão desse fracasso como o foco errado: produtos não se compatibilizam com mercados, a definição do negócio não está adequada às necessidades dos clientes. Isso pode ser verdade, e quando o diagnóstico é acertado as decisões são proveitosas. Mas também pode estar errado, e as decisões podem ser desastrosas se não considerarmos outros fatores explicados pelo corpo e pela alma.

Se a empresa está indo bem, então o risco de perder o foco ocorre por conta das tentações da diversificação. O sucesso de determinado empreendimento pode levar à soberba e à crença equivocada de poder repeti-lo em qualquer outro empreendimento, com ou sem sinergia com o atual. A vulnerabilidade de uma empresa aumenta com a diversificação. Somente o foco pode trazer um risco compatível com as forças da empresa.

Estenderemos tais conceitos no capítulo sobre mente, na segunda parte do livro.

Atente agora para o “causo” abaixo. Verifique os receios do dono de uma pequena empresa da vida real. Concentrado excessivamente no corpo, ainda que utilizando-o de maneira inadequada, tem dificuldade de concentrar-se e utilizar a mente para definir seu foco estratégico:

É o fim...

“É o fim, estou arruinado”, o senhor Godolfredo era apenas mais um dos representantes dos pequenos empresários que estavam apavorados com o fim da sonegação fiscal, colocando na forma de terror pelo então presidente Collor quando promoveu o delegado de polícia Romeu Tuma a secretário a Receita Federal.

“Minha empresa só é viável sonegando, se eu tiver de recolher os impostos não pagarei minhas contas”, continuava o senhor Godolfredo.

“Senhor Godolfredo, o que a sua empresa faz?”

“Tenho uma pequena fábrica de travesseiros”

“E qual é o problema?”

“Vendo para os lojistas das regiões do Brás e do Bom Retiro. Se eu tiver de recolher os impostos não viabilizarei meu negócio.”

“Mas seu produto não é bom o suficiente para valer tudo o que agrega os custos? Vai me dizer que também não registra os empregados para economizar os encargos sociais e trabalhistas?”, provoquei-o.

“Arr”, pigarreou ele. “Tenho um bom produto, mas os lojistas não pagam mais do que isso.”

“Bem, vamos ver! Você possui uma ficha técnica com a composição dos custos dos travesseiros?”

“Não, eu sei mais ou menos.”

“Como você apropria os materiais e a mão-de-obra?”

“Eu sei mais ou menos os custos dos materiais e aí multiplico por um mark-up.”

“De onde saiu esse mark-up?”

“Independentemente do porte da empresa, dos materiais que utiliza, de sua situação econômico-financeira? Não existem números mágicos que sirvam para todas as empresas. É melhor você fazer suas próprias contas.”

Pedi que providenciasse algumas informações e marquei nova conversa com o senhor Godofredo. Com uma boa base de informações fomos capazes de concluir algumas coisas importantes:

- 1) Rompemos com o mito da sonegação. A empresa é viável mesmo emitindo notas fiscais de todas as vendas.
- 2) O produto é de boa qualidade e, atrelado a um conjunto de serviços, poderíamos transforma-lo em um bom negócio, competindo no mercado com preço ligeiramente superior à média. Mas para isso o senhor Godofredo deveria compreender que não produz “travesseiros”. Seu negócio deveria ser concebido de maneira mais ampla, voltado a algum tipo de benefício para o cliente. “Sonhos confortáveis” parecia ter apelo melhor do que “travesseiro”.
- 3) Competência gerencial conta mais do que sonegação, além de impor uma conduta ética na empresa e nos negócios. É trocar o tangível pelo

intangível e o mensurável pelo imensurável. No caso do senhor Godolfredo, valeu a pena.

Como diz o velho ditado, “há mal que vem para o bem”. A caça às bruxas introduzida pelo governo Collor motivou o senhor Godolfredo a dar início ao processo de profissionalização de sua empresa.

Faz tempo que não o vejo! Tenho notícias de que anda muito satisfeito com sua fábrica de roupas de cama.

A empresa do senhor Godolfredo estava doente do corpo e da mente. Tratava empiricamente seus critérios de custeio e de formação de preços. Não competia. Fazia um grande esforço para ser igual. Funcionava à deriva e era altamente dependente do que acontecia no ambiente externo. Não possuía um “conceito” de negócio. Não tinha foco.

O caso do senhor Godolfredo é típico de micro e pequenas empresas brasileiras que trabalham a esmo, sem eira nem beira. Era uma atividade, não um negócio. Por conta disso, era uma ocupação exaustiva, e não um empreendimento recompensador.

A precariedade do corpo e a ausência da mente acabam por atingir a alma, confirmando a premissa da polaridade.

O “causo” seguinte trata da empresa do senhor Nassau. Diferentemente do empresário anterior, ele conhecia muito bem seu mercado e era bem-sucedido empreendedor, no entanto...

A chegada dos espinhos

A família Nassau, de imigrantes holandeses, chegou ao Brasil em 1957 e se estabeleceu em um pequeno sítio (Sítio da Cotovia) na região de Jundiaí, em São Paulo. O patriarca, senhor Nassau, possuía alguma experiência anterior na produção de flores e resolveu produzi-las numa área de apenas dois hectares, suficiente para sustentar sua esposa e seus dois filhos. Assim se desenvolveu, sem preocupação com a profissionalização.

Já no final de década de 60 era responsável por 45% de produção de crisântemos e rosas de região de grande São Paulo.

Hoje a empresa Flores de Cotovia é significativa no ramo. Possui escritório na cidade de São Paulo, e o campo de produção ainda se localiza no mesmo sítio, porém muito mais tecnologia é aplicada (uso de estufas e até hidroponia).

Possui um quadro de 300 funcionários, incluindo-se os de campo.

Atualmente a Flores de Cotovia é uma importante produtora de flores aclimatadas ao Brasil (principalmente tulipas), além de ser responsável pela

introdução de novas tonalidades de cor em algumas variedades de violetas, gérberas e rosas. Conseguiu formar uma equipe de bom nível no atendimento a clientes. Na última exposição de flores a imagem que a empresa conseguiu passar para o público (além da qualidade de seus produtos) foi de simpatia e bom nível de conhecimento e apresentação dos atendentes.

A empresa lançou no mercado flores colhidas (rosas, por exemplo) e envasadas (tulipas e violetas, por exemplo). Possui excelente funcionária especializada em design de arranjos florais para eventos especiais (como casamentos, funerais, florais etc.), que atuam como prospectora de clientes, participando também de feiras e exposições do setor de flores. Pela primeira vez em sua história, graças à iniciativa dessa funcionária e sua equipe, a empresa foi a responsável exclusiva pelo fornecimento de flores e pela decoração de uma ópera no Teatro Municipal de São Paulo.

A empresa não possui um bom sistema de informações, mas acredita que 65% de sua receita é proveniente das vendas de rosas às floriculturas (intermediários) da cidade de São Paulo e região (esse nicho de mercado também consome 70% do pessoal ligado diretamente a vendas e atendimento a clientes). O restante é devido à organização da decoração de eventos especiais, vendas de flores envasadas e alguns arranjos florais.

Atualmente a empresa não é responsável apenas pela produção de flores, mas também pela pesquisa genética e distribuição com frota própria.

O senhor Nassau, de 60 anos, presidente da empresa, é muito bem informado e analisa o mercado constantemente, mas sabe muito pouco dos resultados do empreendimento e do desempenho de cada tipo de produto ou serviço. Ele sabe que:

- Os brasileiros estão consumindo cada vez menos cravos, que é uma espécie produzida pela empresa. Na década de 60 e no início da de 70 esse tipo de flor era o mais comercial, porém as tendências de consumo estão mudando (os consumidores estão mais exigentes, principalmente com relação a odor e tonalidade de cor). O cravo está “saindo de moda”;
- As rosas de cor champanhe, introduzidas no mercado por sua empresa, estão fazendo muito sucesso desde o início da década de 80;
- A empreitada de decoração de eventos de grande parte parece ter bom potencial de mercado, pois as tentativas feitas pela empresa mostram-se lucrativas, apesar de não ter ainda estrutura montada para atender com eficácia e em maior escala este tipo de demanda;
- As tulipas estão fazendo sucesso em São Paulo e na Região Sul do país. O público-alvo são as famílias de poder aquisitivo mais alto. As demais regiões do Brasil, e mesmo a maior parte do Sudeste, ainda não a conhecem porque é exótica (é a flor-símbolo da Holanda). Ela não foi

ainda lançada em regiões mais distantes do local de produção porque é necessário o transporte climatizado, o que encarece o preço final;

- As floriculturas (intermediários) aumentam os preços de seus produtos e estes chegam mais caros ao mercado. Isso está trazendo problemas para a empresa, pois existem concorrentes que conseguem vender por preços mais baixos, pois têm seus próprios pontos-de-venda, inclusive em grandes supermercados e shoppings;
- Apesar de as flores da Cotovia estar em um mercado próspero e apresentar a maior fatia de consumo de algumas espécies, há grande pressão de uma forte cooperativa de descendentes de holandeses, que consegue custo menor de produção com o apoio de tecnologia gerencial e de um sistema apropriado de custeio. Tal cooperativa pretende entrar no Brasil contando com o que há de mais moderno em tecnologia gerencial e sistemas estruturados de gestão, apoiados em tecnologia de informação.

O senhor Nassau não consegue, diante de tantas oportunidades, perceber uma ameaça real que pode lançar por terra todos os seus anos de atividade.

Na Flores da Cotovia a mente funciona bem, a alma cumpre parte de seu papel, mas o corpo frágil pode pôr tudo a perder. A solução dependerá da precisão do diagnóstico do senhor Nassau junto a seus colaboradores.

“Penso, logo existo!”

O racionalismo é uma corrente filosófica que afirma que todo conhecimento correto vem de princípios irrecusáveis e evidentes. Descartes, um dos principais representantes do racionalismo e autor da frase-título, influenciou muitos autores de administração com sua “lógica cartesiana”, inclusive Frederick Winslow Taylor, o pai da administração científica.

É bom que se diga que Frederick foi um grande cientista de empresas de sua época, revolucionou a economia americana dando-lhe a produtividade e a eficiência que fariam seu sucesso no futuro. No entanto, o que fez o sucesso no passado não garante mais o sucesso do futuro. Pelo contrário, muitos são os exemplos que demonstram que as teorias e os conceitos da administração científica não mais funcionam no futuro.

O que mudou?

A velocidade das mudanças, o acesso rápido à informação agora disponível a todos, as novas demandas, a busca do sucesso integral (material/social/psicológico/espiritual) por parte das pessoas abriram novos caminhos.

Na empresa, os cargos rígidos são substituídos por funções flexíveis e cambiáveis, o modelo organizacional é mais parecido com uma matriz do que com uma pirâmide hierarquizada e as decisões são ágeis em torno de demandas situacionais.

O raciocínio lógico e cartesiano é uma amostra apenas parcial do nosso conhecimento total. Está no nível do que o nosso consciente consegue perceber. Não é, portanto, todo o nosso conhecimento. O conhecimento total é formado pelo raciocínio lógico e pelo raciocínio intuitivo. Os racionalistas desprezavam o poder dos sentidos, uma vez que forneciam somente uma visão confusa e provisória da verdade.

A criatividade é insumo vital para a sobrevivência e a competitividade das empresas nos dias de hoje. O raciocínio lógico é limitado para criar e, muitas vezes, é limitador da própria criatividade. O processo criativo é um caminho espiritual. É quando a mente necessita socorrer-se da alma.

A EMPRESA-SENSÍVEL

“De bem-intencionados o inferno está cheio.”

Guilhermina Adami e outras vovós

A descoberta do se humano

Nos tempos de Brasil colônia!, o escravo formava a mão-de-obra principal da economia extrativista que imperava na época. É Darcy Ribeiro quem nos ensina em O povo Brasileiro: “Os negros escravos (...) não estavam destinados a atender as necessidades de sua população, mas sim aos desígnios venais do senhor. Nelas, à medida que eram desgastados para produzir o que não consumiam, iam sendo radicalmente desculturados...” Era o tempo das “pessoas-objetos”, usadas e gastas para servir e atingir objetivos que não eram seus.

Mais tarde, com o início da industrialização, formou-se o operariado, com a mão-de-obra vinda do campo. Não havendo a menos preocupação com a educação da população, a multidão proveniente do êxodo rural de então foi deixada no abandono. A “pessoa-objeto” foi promovida a “pessoa-máquina” com algumas regalias adicionadas: o salário e a jornada de trabalho entre dez e doze horas diárias. A pessoa-máquina nada mais era do que a parte da máquina que a própria máquina não era capaz fazer. E só! Lá estava para trabalhar, a não para pensar, muito menos sentir!

As indústrias formaram grandes conglomerados e, junto desse crescimento enaltecia-se a burocracia. O leitor deve ficar espantado por saber que a burocracia, hoje trata de maneira pejorativa, foi sucesso nas décadas de 40 e 50. A burocracia era representada por organogramas, fluxogramas de tarefas, descrições de cargos e salários, manuais de normas e procedimentos, circulares e memorandos. Era a época da “pessoa-norma”. Melhor dizendo, a norma vinha

antes da pessoa. O controle valia mais do que tarefa; o registro mais do que o resultado. Não havia espaço para criar. Em outras palavras, não havia espaço para ser gente!

Embora estejamos vivendo a sociedade da informação, na qual a tônica é a mudança, muitas dessas características ainda estão presentes em inúmeras empresas neste nosso país. “Pessoa-objeto”, “pessoa-máquina” ou “pessoa-norma”, toda essa trajetória forçou uma relação de desconfiança entre empregado e empregador.

Aprecie o “causo” a seguir e veja que se livrar dos estigmas do passado não parece tão simples:

Ouvindo o galo cantar

Antes de assumir a diretoria de recursos humanos da indústria de cosméticos da família, Fernanda era funcionária de uma grande empresa do ramo siderúrgico.

A siderúrgica tinha como política o treinamento e a reciclagem de todo o seu quadro de pessoal. Era uma grande cliente de empresas de consultoria que gostavam de vender seus pacotes prontos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas.

No último treinamento de que Fernanda participou, ficou deslumbrada com o empenho do instrutor e com as teorias apresentadas, em que o ser humano era colocado diante de todas as coisas. Nesse treinamento descobriu que as pessoas têm de fazer o que mais gostam, que precisam ser estimuladas, que seus sentimentos devem ser considerados nas decisões e que necessitam ser livres para criar.

O instrutor deu vários exemplos de empresas revolucionárias no tratamento de seu pessoal: na Microsoft os horários são flexíveis, na Hewlett-Packard as pessoas têm total autonomia sobre seu trabalho, a Semco tem um modelo de participação nos resultados para todos os funcionários etc. de tudo o que ouviu, o que Fernanda achou mais romântico e prático foi a suspensão do relógio de ponto, adotado por algumas empresas.

É bem verdade que o relógio é o símbolo da relação de desconfiança entre empregador e empregado; também possui a desvantagem de enaltecer a tarefa feita em determinado tempo, e não os resultados produzidos conforme os objetivos. É símbolo da empresa da segunda onda, muito bem representada em Tempos Modernos, de Charles Chaplin, onde o ser humano era visto e tratado como recurso e extensão da máquina.

Adiantando o final da história, Fernanda ficou decepcionada com os resultados obtidos. Com a suspensão do controle de horários através do relógio de ponto, a anarquia correu solta. Poucos chegavam no horário ou saíam no horário. O número de faltas e atrasos aumentou consideravelmente. Os demais diretores colocaram Fernanda contra a parede:

“Mas funcionou em outras empresas!”, defendia-se assustada a pobre Fernanda.

A queda-de-braço foi implantada implacavelmente na empresa: horários rígidos, punições, revistas nas saídas, proibição de conversas durante o expediente, valorização da obediência e uso do poder autoritário.

Ora, será que Fernanda começou por onde devia? Ou era apenas o autoritarismo travestido de paternalismo? Muito comum na empresa brasileira, tradicionalmente familiar, é o modelo paternalista de administração. A empresa paternalista, geralmente dirigida por um líder tido como carismático, forma a “pessoa-imatura”, incapaz de influenciar seu destino e livrar-se de sua desdita.

A “pessoa-imatura” é a maneira sofisticada e macia de manter as pessoas tais como eram como “pessoas-objetos”, “pessoas-máquinas” e “pessoas-normas”.

A infantilização das pessoas

Na empresa-sensível os sentimentos vêm antes de tudo. Existem cuidados extremos com os melindres e com o status quo. Os sentimentos devem ser preservados.

Descobriram na empresa-sensível que as pessoas são importantes, e com isso o assistencialismo corre à solta. O rol de benefícios é imenso: assistência médica, cesta básica de bens, vale-refeição, vale-teatro e tudo o que for necessário para que a pessoa seja feliz fora do local de trabalho.

Na empresa-sensível as pessoas precisam divertir-se: grêmios, mesas de pingue-pongue, tabuleiros de damas, baralhos e campeonatos de futebol.

O ambiente na empresa-sensível precisa ser agradável: aquários com peixinhos, plantas ornamentais, máquinas de café.

Os treinamentos mais cogitados nas empresas-sensíveis são aqueles que tratam do interesse e da qualidade de vida no trabalho. “Se as pessoas não estiverem bem consigo mesmas não conseguirão fazer um bom trabalho”, essa é a crença dos dirigentes dessas empresas.

Exageram ao acreditar que as empresas estão apenas a serviço das pessoas.

Na empresa-sensível as pessoas não conquistam as recompensas por competência; são recompensadas de maneira assistencialista e não conseguem relacionar o que ganham com seus desempenhos. Ganhos e benefícios funcionam muito mais como donativos do que como recompensas legítimas. Nesse sentido, as pessoa sempre querem mais e irritam-se com seus tutores

quando as coisas não vêm. Esse processo de fornecer sem que haja conquista acaba por criar uma equipe dependente e imatura. As pessoas regridem à infância, quando o dependiam dos pais para obter as coisas. Nesses moldes, a empresa-sensível não desenvolve a auto-estima dos colaboradores.

Na empresa-sensível as pessoas são realçadas antes de tudo! Em algumas, as pessoas são consultadas em demasia em um equivoco modelo de participação. O excesso de consultas cria morosidade, e a empresa perde a agilidade. Em outras, acreditam ser seu principal líder um indivíduo carismático. Tal carisma prende-se ao fato de ele ser muito disposto. Ter ótimas soluções para os problemas e conseguir pensar naquilo que ninguém pensou antes. Em outras palavras, dá o peixe mas não ensina a pescar.

A empresa-sensível possui bons princípios, tais como honestidade, humildade e tolerância que, utilizados sem visão estratégica mais consistente, acabam funcionando como paradigmas e limitadores do desenvolvimento da própria empresa. Em situações rigorosas, tais princípios funcionam como inibidores da autenticidade e da personalidade. É a crença da boa emoção (tolerância) amordaçando a autêntica emoção (raiva).

Os riscos do “bom” comportamento

“Cala a boca, menino!”, “Em boca fechada não entra mosquito” e “O silêncio é de ouro” são condutas de comportamento que nos ensinaram na infância e que depois repercutem em nossas vidas profissionais. É uma pena! Ela não ajudam e acabam criando comportamentos passivos e agressivos.

No comportamento passivo as pessoas se recusam a assumir o conflito. Embora seus sentimentos tenham sido atingidos, preferem, por educação ou omissão, calar-se.

Os efeitos desse tipo de comportamento podem acarretar um estado de tensão interna e ansiedade que evolui para estresse ou outras situações patológicas.

A escolha desse tipo de comportamento reside em confundir asserção com agressividade. As pessoas acreditam que, sendo assertivas e dizendo a verdade, estão sendo duras e severas com seus interlocutores. Outra explicação da adoção de tal comportamento está em pensar que as coisas ficam subentendidas e não precisam ser ditas. De uma forma ou de outra, a conversação, o melhor remédio para os males do relacionamento, está subutilizada.

O comportamento agressivo é o outro extremo. As pessoas agressivas são aquelas que se vangloriam de “não levar desaforo para casa”. Desopilam seu fígado sem se importar com o fígado do outro. Estabelecem um duelo a céu aberto. O comportamento agressivo atinge cruelmente os sentimentos dos outros e cria situações de atrito no trabalho.

A escolha desse tipo de comportamento prende-se à crença de que a melhor defesa é o ataque e de que essa é a melhor maneira de preservar o ego. Também se adota tal comportamento por se achar no limite, a popular “gota d’água”.

O comportamento assertivo é o ideal e tem como base a conversação. Vai além de simplesmente comunicar. A asserção envolve a defesa de nossos sentimentos de maneira direta e honesta sem descuidar dos sentimentos dos que gostam de “pessoas-gente”. É de boa alma.

“Gente é para brilhar...”

A frustração que surge nos dirigentes das empresas-sensíveis é expressa da seguinte forma:

“Fiz tudo o que podia por eles e os ingratos não reconheceram...”

Sim, tudo foi dado com a melhor das intenções, menos o direito de ser gente e fazer aquilo que os seres humanos adoram fazer quando estão em contato com sua energia suprema: sonhar, criar, realizar, alegrar-se.

O clássico problema de faltas e atrasos nas empresas é um dos melhores indicadores da “temperatura” do moral do pessoal. Embora os pretextos apresentados sejam sempre relacionados com dificuldades corriqueiras, os verdadeiros motivos geralmente são ligados ao nível de motivação das pessoas no trabalho. Vejamos em dois “causos” como essa questão é tratada:

Colocando as força no sistema

Quem conhece a Marginal do Tietê, em São Paulo, sabe o que significa aquela fronteira de rio, mato e carros que divide a Zona Norte das demais regiões da capital. As pontes são seus únicos elos de ligação: das Bandeiras, Cruzeiro do Sul, Vila Guilherme, Vila Maria agora João Quadros. Entre estas duas últimas, na Vila Guilherme, situa-se a fábrica de camisetas do senhor Batista.

Ele chega a sua empresa todas as manhãs acompanhado de sua esposa e de uma garrafa d’água. Acontece que a água da empresa não é recomendável para beber, seus dirigentes preferem preservar-se trazendo o líquido de casa.

Todas as manhãs o senhor Batista elabora seu “relatório gerencial”. Trata-se de um quadro de quarenta por trinta centímetros em que são assinaladas as presenças e as ausências de pessoas naquele dia de trabalho. Tudo bem elaborado em cores. Em azul, assinala-se a presença dos funcionários pontuais; em amarelo, dos funcionários que vieram trabalhar mas não chegaram no horário devido; em vermelho as ausências.

Uma vez, em visita de consultoria, perguntei a ele:

“Senhor Batista, existe muita rotatividade na empresa?”

“Não”, respondeu ele, “Porque eu tranco a fábrica.”

O senhor Batista não havia entendido minha pergunta e demorei um pouco para entender sua resposta. Por incrível que pareça, acontecia isso de fato: ele passava uma corrente com um grande cadeado na porta de entrada para que os funcionários não escapassem no horário de expediente.

O senhor Batista não conseguia compreender por que, apesar de todo o controle e da austeridade em lidar com o absenteísmo, os atrasos e as faltas atingiam níveis tão elevados.

O “causo” demonstra a insensibilidade total do senhor Batista em entender o que realmente se passa com as pessoas e quais as verdadeiras razões do elevado índice de faltas e atrasos. O “causo” seguinte mostrará os avanços conseguidos quando as pessoas são tratados como gente.

Eliminando força do sistema

Esse foi o dialogo que tive com os dirigentes da Andressa Ind. Com. S.A., de materiais de limpeza:

“São todos ladrões e preguiçosos”, dizia exasperado seu dirigente principal. “Não querem nada com nada, hoje estão aqui, amanhã em outra empresa.”

“Precisamos revistá-los todos os dias na saída”, dizia outro dirigente. “Sempre encontramos alguém que leva uma torneira, um chuveiro ou sabonetes.”

“O que acontece é que o nível cultural é muito baixo aqui nesta região”, dizia outro dirigente, tentando mais interpretar do que criticar.

Este último dirigente referia-se à região de São Miguel e Itaim Paulista, onde a “mão-de-obra é a pior da Grande São Paulo”. Já ouvirá isso antes de empresários cujas fábricas estão situadas em Mauá, Carapicuíba, Brás, Freguesia de Ó, Pirituba, de modo que não consegui encontrar explicação lógica e científica que pudesse esclarecer por que a mão-de-obra muda de qualidade de acordo com a região.

Apesar de todo o ceticismo, fiz uma proposta:

“Por que vocês não formam pequenos grupos de trabalho compostos de operários assíduos e não assíduos para que eles não possam discutir a questão de faltas e atrasos? Penso que todos poderão aprender muito com isso.”

Minha proposta teria sido recusada de imediato caso meu currículo não somasse bons pontos positivos.

Assim fizeram, participei das primeiras sessões de trabalho. Juntávamos em média seis operários e discutíamos a questão de faltas e atrasos. Como técnica, usávamos a Análise de Campos de Força, de Kurt Lewin. Trata-se de uma técnica simples, na qual dispúnhamos em uma lousa um esquema parecido com o seguinte:

ANALISE DE FALTAS E ATRASOS		
Forças Impulsionadoras (influencias que favorecem e causam as faltas e os atraso)	Nível de atividades	Forças restritivas (Influencias que inibem ou evitam as faltas e os atrasos)
	F A L T A S E A T R A S O S	

Aprendemos várias coisas:

- 1) Ao contrário do que a maioria supunha, o grau de participação nessas reuniões foi elevado, ainda que em algumas sessões as pessoas estivessem muito inibidas. Mas era questão de tempo. Afinal, nunca haviam sido consultadas antes.
- 2) Foi interessante verificar a compreensão adquirida pelos operários de quanto eram importantes a assiduidade e a pontualidade para a produtividade e os resultados da empresa e como o contrário era prejudicial.
- 3) O intercâmbio entre as pessoas foi de grande proveito: algumas operárias explicavam às outras como resolviam seus problemas com os filhos e os maridos: "Ah! Não haviam pensado nisso!", era o que mais se ouvia entre elas. O mesmo acontecia com os operários. Na maioria das vezes, os problemas eram muito parecidos, de modo que as soluções poderiam também ser parecidas.
- 4) Percebera também que as faltas e os atrasos sobrecarregavam os colegas, aqueles mesmos parceiros de cerveja e cachaça no boteco em frente, com mesa de sinuca na entrada.

- 5) Os dirigentes descobriram também que a empresa poderia, com um pouco de boa vontade, contribuir para que as faltas e os atrasos diminuíssem com ações simples do tipo: estender a rota do ônibus que recolhia o pessoal, melhorar a iluminação da rua para os operários que trabalhavam no período noturno etc.

O “segredo” fora descoberto! Como um passe de mágica, faltas e atrasos diminuiriam vertiginosamente. O caso virou até matéria do jornal Folha de S.Paulo.

Gostaria de finalizar lembrando que as revistas na porta da fábrica foram extintas.

Para que o leitor possa entender melhor a técnica de Análise de Campos de Força e também o porquê dos títulos desses dois “causos”, seguem algumas explicações.

Um problema é afetado por duas grandes forças: de um lado, as forças impulsionadoras, que o fazem existir e se manter; de outro lado as forças restritivas, que tentam eliminar ou diminuir seu impacto.

Se as forças impulsionadoras forem maiores que as restritivas, o problema estará fortalecido, tornando necessário eliminar forças impulsionadoras do sistema, enquanto se agregam novas forças restritivas.

Se examinarmos com cuidado, no primeiro caso o senhor Batista coloca forças restritivas no sistema em vez de se preocupar em conhecer e eliminar as forças impulsionadoras. No segundo caso, os dirigentes da empresa preocupam-se em primeiramente eliminar forças impulsionadoras para depois propor a inclusão de forças restritivas. Mais importante que tudo, no segundo caso as pessoas são tratadas como gente: respeitadas, ouvidas, opiniões escolhidas.

Vivendo com a alma dos outros

Não sei se são resquícios da colonização, mas as empresas brasileiras têm a mania de copiar tudo o que vem de fora e considerar isso uma verdade absoluta. Teoria Z, empowerment, downsizing, benchmarking, endomarketing, CCQ, kaizen, TQC, just-in-time, kanban, KT, zero-defeito, neurolingüística, reengenharia, 5S etc. tais teorias e conceitos são introduzidos sem o menor cuidado com a cultura de cada empresa, portanto com sua alma.

Veja o exemplo dos programas de qualidade. Pesquisadores descobriram que 70% desses programas não funcionam no Brasil. Alguns programas foram introduzidos nas empresas a partir da qualidade do processo (geralmente monitorados por engenheiros de produção e analistas de O&M); outros através do atendimento dos quesitos dos clientes (geralmente monitorados por profissionais

de marketing); outros ainda pelas especificações técnicas do produto (geralmente monitorados por técnicos industriais). Temos poucas notícias de programas que se iniciaram com “qualidade pessoal” atuando em primeira instância no nível de consciência das pessoas.

Após as pesquisas de altos níveis de fracasso desses programas, os dirigentes de empresas, sem muito diagnóstico nem visão sistêmica, descobriram que o projeto dos 5S é a sustentação dos programas de qualidade. Por conta disso, há trabalhador tupiniquim semi-alfabetizado que tem de pronunciar seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke. E se não for assim jamais entenderão por que 5S significa utilização ou ordenação, organização ou arrumação, limpeza, asseio e autodisciplina. É o rigor da cultura trabalhista japonesa imposto ao trabalhador brasileiro de pouco mais de cem reais por mês. É a disciplina asiática sufocando a criatividade latina.

Programas de qualidade que negligenciam a cultura da empresa tratam do acessório e desprezam a essência. Fortalecem provisoriamente o corpo, mas debilitam a alma.

Não podemos fazer com que as magníficas contribuições de Deming, Juran e Crosby o mesmo que fizeram com a invenção de Santos Dumont quando utilizaram o avião como instrumento de combate nas guerras.

Qualidades e outras teorias e conceitos da moderna administração só funcionarão se forem considerados todos os elementos da tríade. A alma cuida da preservação cultural.

A EMPRESA-PLENA

“O semeador saiu para semear.
Enquanto semeava, algumas sementes caíram à beira
do caminho,
e os passarinhos foram e as comeram.
Outras sementes caíram em terreno pedregoso,
onde não havia muita terra.
As sementes logo brotaram porque a terra não era
Profunda.
Porém o sol saiu, queimou as plantas, e elas secaram
porque não tinham raiz.
Outras sementes caíram no meio dos espinhos,
e os espinhos cresceram e sufocaram as plantas.
Outras sementes, porém, caíram em terra boa,
e renderam cem, sessenta e trinta frutos por um.
Quem tem ouvidos, ouça!”

Mateus, 13, 3ss

Corpo + mente + alma: nasce uma tríade de sucesso

A Fabi é uma construtora situada na Zona Norte de São Paulo. A sociedade foi herdada por três irmãos: dois engenheiros e uma irmã, que cursa Administração de Empresas. A Fabi constrói edifícios residenciais para a classe média. Os irmãos tinham um projeto de novo lançamento. No entanto, senti-os desesperançosos em uma reunião que fizemos na sua sede:

“Este é o pior ramo da economia”, reclamava Edson, o irmão mais velho. “Foi a pior herança que nosso pai nos deixou.”

E continuava: “As pessoas estão sem dinheiro, não existem linhas de financiamento atrativas, a construção civil está parada”.

“Além do mais os custos só aumentam”, completava Ricardo o outro irmão engenheiro. “Tentamos um programa de qualidade para evitar desperdício, mas a mão-de-obra é muito ruim para assimilar. Não sei se você sabe”, referiam-se a mim. “a construção civil lida com mão-de-obra pós-carcerária.”

“Não tem jeito”, corroborava Edson. “Na construção civil perde-se um prédio em cada três construídos.”

“Nosso fluxo de caixa está apertado”, acrescentou Nádia. “Será difícil prosseguirmos com o cronograma da obra.”

Escutava atento e estava impressionado com a força dos paradigmas: “As pessoas estão sem dinheiro”, “A mão-de-obra é pós-carcerária”, “Não tem jeito”, “Gasta-se um prédio em cada três construídos”. Como evoluir diante dessas crenças.

Sugeri uma primeira sessão de trabalho, formada pelos três dirigentes, pelos encarregados de obras e pelas chefias de escritório. A reunião não tinha tema definido, mas meu objetivo era claro: romper com os paradigmas que criavam bloqueios, evitando que a empresa prosseguisse com um modelo mental de insucesso.

Demos início ao que costumo chamar de aprendizado em equipe. Buscamos elementos para arejar as mentes e para que pudéssemos elaborar um cenário futuro da construção civil. Preferimos fazer a reunião fora da empresa.

Discutimos as megatendências, de Naisbitt, as três ondas de Toffer, o Relatório Popcorn. Acrescentamos tendências do cenário brasileiro e mais especificamente do setor de construção civil. As discussões serviam para retirá-los dos paradigmas que criaram e lançá-los em uma viagem fora da empresa.

Criamos alguns cenários e aproveitamos para agendar outras reuniões. A viagem havia apenas começado, mas o grupo já se mostrava esperançoso.

Na reunião seguinte o grupo estava animado e vivia aquele estágio de criatividade que denomino de iluminação. Era hora de livrá-los da crença de que “constróem prédios”. Construir prédio não vale nada para o cliente. Era necessário elaborar uma definição de negócio de grandeza.

O exercício de definição de negócio em equipe é energizante. O aprendizado é imenso. Ajusta os modelos mentais. Cria uma visão compartilhada. Para a definição de negócio (veja o capítulo “A mente”) é necessário discutir quem é o cliente e quais são suas necessidades. Muitos pensam que tal definição está subentendida e que não vale a pena gastar tempo em discutir o óbvio. Acredito no contrário: muitas empresas fracassaram porque não dedicam tempo à discussão do óbvio.

A definição de negócio foi alguma coisa parecida com: “Construir os sonhos de conforto e bem-viver de nossos clientes”. Apaixonante, grandiosa, oferecendo aquilo que o cliente de fato deseja: ambiência, conforto, felicidade. Mais importante do que a definição de negócio traduzida em uma frase é o processo de sua elaboração. É aí que se dá início ao processo de conscientização, quesito fundamental para que a empresa comece a mudar.

A definição de negócio inspirou alguns diferenciais competitivos que passam pelo atendimento, mas principalmente pela forma de vender. Os irmãos concluíram que o negócio que estavam oferecendo não podia ser vendido tradicionalmente através de entrega de folhetos em semáforos nas esquinas próximas. Isso faria com que a definição de seu negócio se assemelhasse aos demais, que era construir prédios residenciais. Convidar um rol de clientes-alvos para uma estada em um hotel de lazer nas proximidades da capital paulista foi uma estratégia marcante de imagem e um sucesso de vendas. Mas o mais importante é que a empresa estava mudando: o corpo estava criando contornos saudáveis.

Embora o clima entre os participantes das reuniões estivesse muito bom e a qualidade das decisões também, eu sabia que os alicerces ainda não estavam solidamente fixados. Afinal, criou-se uma definição de negócio de grandeza, e isso facilitou as vendas das unidades a bom preço. É preciso entregar o que foi vendido dentro do padrão de qualidade prometido.

A mente havia sido bem explorada. Mas e a alma? O que fazer quando se acredita que se possui a pior mão-de-obra do mercado? Ora, romper com a crença!

“Vocês acham mesmo que as pessoas são incompetentes?”, provoquei em uma de nossas reuniões.

“Acho sim”, respondeu imediatamente Nádia. “Há pessoas que erram de propósito só para sacanear o patrão.”

“Claro que são! Faltam estudo, escolaridade, cultura”, completou Edson. “E não podia deixar de ser diferente: o que fazer quando o salário acaba aí pelo dia 20 de cada mês?”

“E por que vocês pagam tão pouco?”, perguntei.

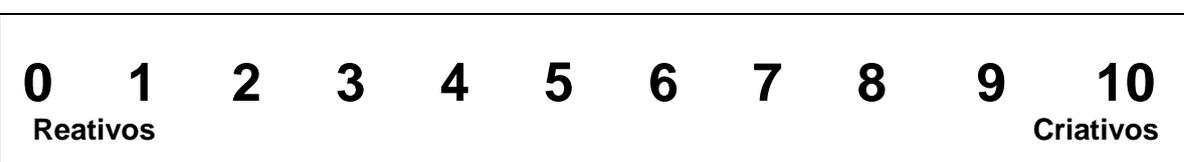
“Na construção civil é assim”, afirmou Ricardo de maneira contundente.

“Muito bem, na construção civil é assim, mas em uma empresa que está disposta a construir os sonhos de conforto e bem-viver de seus clientes é também assim? Parece que estamos em um negócio que vale mais. A mão-de-obra também não deveria valer mais?”, continuei.

Olharam-me e olhavam-se. A construção civil trabalha com o paradigma de que há que pagar pouco às pessoas. Puro paradigma! A grande maioria das empresas desse ramo não conhece suas margens de lucro. São, geralmente elevadas! Ainda assim mantêm a crença de que devem pagar pouco.

Apesar de termos conseguido melhora da remuneração do pessoal de Fabi, sabia muito bem que não era isso que daria alma à empresa. A alma ia muito além e começava pela mudança de modelo mental com relação às pessoas. Afinal, qual é o tratamento que recebe as pessoas consideradas pós-carcerárias? Que a resposta fique por conta da imaginação do leitor.

“Gostaria de voltar àquela questão: vocês acham mesmo que as pessoas são incompetentes? A criatividade é um componente de competência. Vocês acham que as pessoas não são criativas?” rabisquei em uma folha de chart uma reta e graduei como se fosse uma régua:



Pedi que cada um dos participantes assinalasse onde julgava se situar a reta.

Pedi depois que assinalassem a posição em que julgavam estar seus colaboradores.

Sem exceção, os líderes estavam sempre à direita de seus colaboradores, ou seja, as lideranças são consideradas mais criativas e os colaboradores mais reativos.

“É aí que está a razão do problema. Ao nos examinar somos benevolentes; ao examinar os outros somos depreciativos. Nós somos competentes e criativos, nossos funcionários não são competentes e nem criativos. Como acreditamos nisso, agimos de acordo com nossas crenças. O pior é que as crenças acabam se realizando e se fortalecendo. Se eu trato um funcionário como um incompetente recebo em troca trabalho incompetente. Trata-se de um círculo vicioso negativo em que ajo porque acredito e a reação dos outros fortalece minha crença e minhas futuras ações.”

Quebrei o silêncio que reinava para fazer outra indagação:

“Vocês acham mesmo que as pessoas saem de casa com o intuito de errar, de fazer o pior? ‘Ah! Hoje vou ao trabalho mostrar toda a minha incompetência’”, ironizei exemplificando. “Vocês acham mesmo que é isso que acontece?”

Os argumentos pareciam ter alguma lógica para eles. Concordavam e, como concordavam, ajustavam seus modelos mentais e a maneira de ver as pessoas.

Acreditá-las competentes e criativas era o primeiro passo para tratá-las como gente. Tratá-las como gente era o primeiro passo para dar alma à empresa. Era o início de um processo para transformá-los em legítimos líderes (veja o capítulo “A alma”).

As sessões continuavam, com a novidade de que todas as pessoas agora eram consultadas, em assuntos pertinentes entre uma reunião e outra; também eram postas a par do que se decidia nessas reuniões. A Fabi capitalizava positivamente o aprendizado em equipe. Boas vendas, a empresa instituía boa imagem diante do mercado, as pessoas estavam mais comprometidas e motivadas, tudo corria bem. E o corpo?

Era o momento de implantar um bom medidor de desempenho. Não adianta correr atrás do desempenho se não houver antes um padrão predeterminado. Apenas o fluxo de caixa de Nádia não era suficiente para uma boa administração financeira e de resultados.

Era necessário implantar um orçamento e um sistema de informações gerenciais (veja o capítulo “O corpo”).

A Fabi era uma embarcação que sabia onde queria chegar, a tripulação estava disposta a fazer o percurso, mas faltava a bússola, tripulação e destino, restava navegar...

Vida em abundância

A empresa é formada por processos, estrutura, métodos e procedimentos. É também formada por produtos, clientes e mercados. E é ainda formada por sentimentos e emoções. O intercâmbio energético disso tudo forma a empresa-plena.

Os líderes da empresa-plena estão preocupados com que as pessoas sejam capazes de “pescar”. Afinal, não constróem empresas para que sejam suas, mas de todos.

Uma das habilidades dos líderes da empresa-plena é fazer com que as pessoas sintam que a empresa é também delas. Conseguem isso através de uma visão compartilhada da empresa. Fica mais fácil entender o negócio, a finalidade dos produtos e serviços, a concorrência, o mercado, o cliente.

A empresa-plena começa na necessidade de um cliente e termina na mesma satisfação desse cliente. Para que isso aconteça, são necessárias pessoas conscientes desse processo e comprometidas com ele. Isso significa compreender que a educação para o trabalho não visa à dependência nem à independência; todo aprendizado é voltado para a interdependência.

Todos compreendem que é o cliente que paga as contas da empresa, inclusive a folha de pagamento. O verdadeiro patrão é o cliente; o líder dirigente é apenas o colaborador-mor. As pessoas não querem esconder a queixa de um cliente. Ela não representa a busca do culpado de uma deficiência administrativa; antes disso, significa a oportunidade de aprimorar produtos e serviços.

Se o cliente é quem paga a conta, o melhor é mantê-lo o mais satisfeito possível. Não é questão de ficar discutindo se o cliente tem mesmo sempre razão. O cliente, de acordo com o foco escolhido, tem sempre e fim. Com esse nível de confiança as pessoas preferem unir-se para satisfazer o cliente antes que a equipe do concorrente o faça. Não competem entre si, mas com a equipe adversária.

Ocorre que trabalhar junto não é apenas uma decisão pessoal devida a objetivos comuns. É verdade que a primeira premissa do trabalho de equipe é ter objetivos compartilhados. A mente ajuda muito nesse aspecto através da visão estratégica, mas não é suficiente. É necessário que as pessoas se gostem. Mas como gostar uns dos outros quando o ambiente é propício à hostilidade por conta da luta contra a sobrevivência e da concorrência acirrada? Aí entra a alma. Somente a alma é capaz de lidar com as turbulências do dia-a-dia de forma proveitosa.

A alma cuida dos sentimentos das pessoas; mas do que isso, a alma tira proveito das emoções para que as pessoas fiquem mais unidas e com maior disposição de contribuir com idéias através de seu talento criativo. Enquanto a empresa-objeto e a empresa-inteligente vêem nas emoções um estorvo, a empresa-plena as considera o insumo principal do comprometimento e da criatividade. Apenas pessoas comprometidas estão dispostas a brigar abertamente por suas idéias.

No entanto, a alma precisa ser preservada. O estoque de rancor precisa ser desovado periodicamente. É isso que a empresa-plena sabe muito bem: fazer com que as pessoas conversem de maneira desarmada, espontânea, com respeito umas às outras, assertivamente, criticando e elogiando comportamentos e nunca avaliando e julgando pessoas.

Não se trata de amordaçar a raiva nem de incubar os rancores. Eles são próprios da natureza humana e o ambiente de trabalho não deve tolhê-los. Pelo contrário, deve-se dar espaço para que sejam tratados de maneira transparente. É engano pensar que a empresa-plena é uma empresa sem conflitos. É possível que haja menos conflitos na empresa-objeto e na empresa-inteligente, uma vez que os rancores são arrolhados como em garrafas e as raivas empurradas para baixo do tapete.

Nelson Rodrigues dizia que “a unanimidade é burra”. Se todos estão de acordo é sinal de que algo está errado. A divergência é salutar para que surja a melhor idéia ou a melhor alternativa de solução. Os dirigentes das empresas-plenas sabem que o conflito é da natureza das relações humanas e dele advém a criatividade.

Ao contrario do que acreditam os dirigentes da empresa-objeto e da empresa-inteligente, os objetivos pessoais e organizacionais não se antagonizam. Na empresa-plena, os objetivos pessoais e organizacionais são compatíveis. As pessoas, por suas necessidades, sentem-se dispostas a apoiar os objetivos da empresa; as lideranças da empresa, por sua vez, sentem-se motivadas a dar condições para que as necessidades das pessoas seja atendidas.

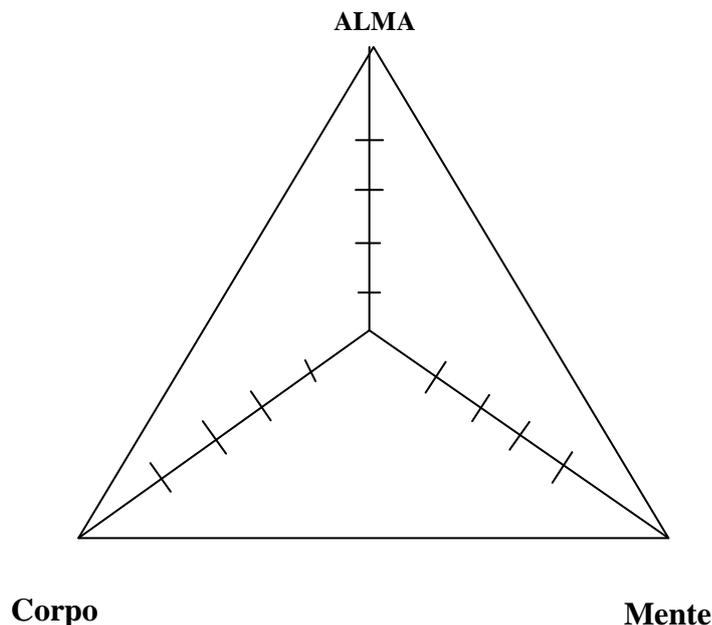
Um dos pontos fortes da empresa-plena é a existência de maior conversação (não confundir com muito blábláblá). As pessoas falam das estratégias, dos resultados e de si mesmas.

Na empresa-plena os números são disponibilizados para quem precisa, ao contrário do que acontece nos outros modelos, em que os números são tratados de maneira sigilosa e apenas para uso dos dirigentes. A empresa-plena adota a administração do livro aberto, no qual todos têm pleno conhecimento do que acontece com seus esforços. Empenhos são traduzidos em indicadores de desempenhos, e estes alimentam o sistema de recompensa. É comum na empresa-plena os colaboradores participarem dos resultados daquilo que contribuíram para realizar.

A empresa-plena fará a diferença em cada mercado que atuar, em qualquer regime econômico, quaisquer que sejam as regras do mercado. Nada conseguirá deter a junção das forças do corpo, da mente e da alma.

EXPLICANDO A TRÍADE CORPO / MENTE / ALMA

Um dos maiores impedimentos do progresso de uma empresa é não compreendê-la como um organismo vivo, dinâmico, inteiro e em permanente necessidade de desenvolver a tríade corpo/mente/alma.

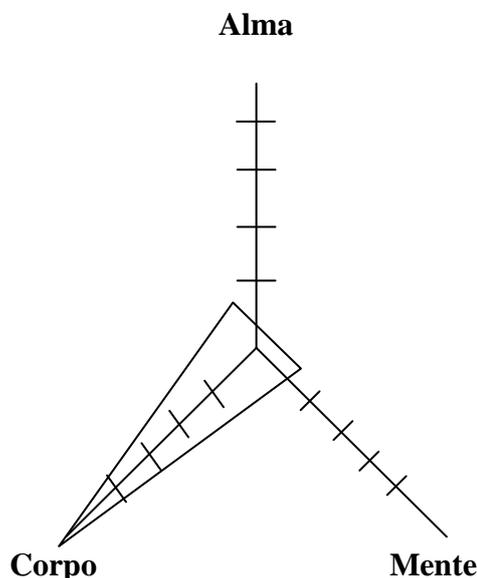


Entenda-se por corpo aquilo que ocupa a maior parte do dia-a-dia da empresa: materiais, produção, produtos, estoques, vendas, duplicatas, caixa, lucro ou prejuízo. É a parte material da empresa, formada por mercadorias, serviços, papéis, relatórios, documentos diversos. A parte corpo forma a empresa objeto.

A empresa, traduzida em sua razão de ser, em sua definição de negócio, em seus diferenciais competitivos, na compreensão das necessidades dos clientes, das tendências de mercado e das oportunidades. É a parte da empresa que pensa e portanto podemos denominá-la de empresa-inteligente.

A alma é a parte da tríade que faz lembrar que uma empresa é formada por gente. Nesse sentido, a qualidade dos relacionamentos, a motivação, a comunicação, o trabalho de equipe formam a parte alma da empresa. É a empresa que sente e portanto podemos denominá-la de empresa-sensível.

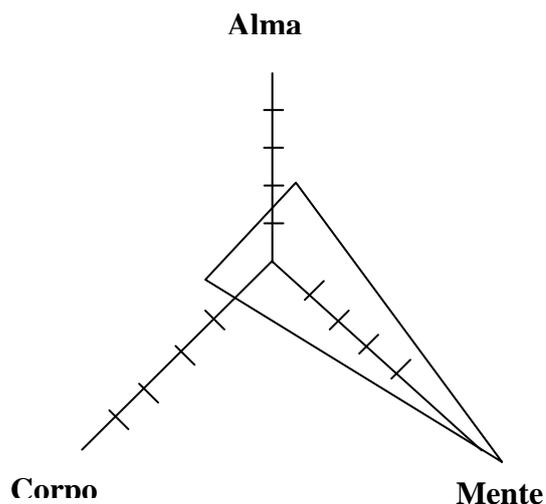
As empresas-objetos, que usam em demasia o corpo e negligenciam a mente e a alma, conseguem ainda assim ser circunstancialmente prósperas, principalmente para aqueles que acreditam que o principal medidor do sucesso é o dinheiro:



Para essas empresas o principal número é representado pelo faturamento, e o sucesso significa dinheiro em caixa, não importa se a relação com o mercado é consistente e muito menos se o grau de satisfação das pessoas é bom ou não. É, sem dúvida, o maior número de empresas existentes, algumas de sucesso rápido, outras de fracasso precoce, em geral todas muito enfadonhas e desestimuladas por falta dos outros elementos da tríade.

Isso não significa que a empresa-objeto não pense e não possua estratégias de planos. Acontece que, entre o jogo de boliche e o jogo de xadrez, a empresa-objeto opta pelo primeiro. Atua mais em nível tático-operacional do que estratégico. O imediatismo prevalece sobre qualquer planejamento de médio ou longo prazo. Não significa que na empresa-objeto não existam sentimentos. Claro que sim! Mas são normalmente abafados pela pressa de produzir resultados. “Resultados acima de tudo!”, é esse o lema. Na filosofia oriental existe uma palavra sânscrita, falasanga, que significa “mania de resultados”. É uma mania do homem-ego, que só trabalha em troca de algum interesse palpável, e da empresa-objeto, que também pratica a falasanga.

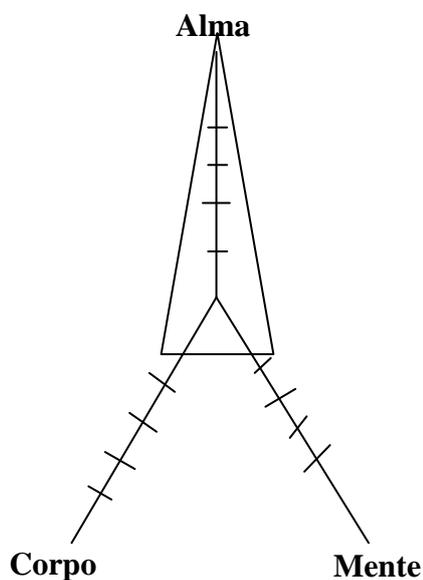
As empresas-inteligentes priorizam a mente e não valorizam na medida certa o corpo nem a alma. Conseguem obter sucesso nos primeiros dias de existência, mas passam a ter problemas quando começam a crescer. Também obtém sucesso quando as idéias são realmente geniais e surpreendem o mercado com produtos e serviços inovadores.



Formada por pessoas empreendedoras, visionárias e com capacidade de perceber as tendências e as oportunidades do mercado, estagnam-se ou sucumbem quando o negócio começa a demandar controles gerenciais ou formação de equipe. Para que seu sucesso seja permanente, faltam-lhe o corpo e a alma. A falta desses elementos transforma empreendedores em sonhadores e empreendimentos geniais em pesadelos empresariais.

As tarefas operacionais nem sempre são valorizadas na empresa-inteligente. O que conta são as "sacadas", o insight, a competição acima de tudo. A emoção é tida como inimiga da razão, e na empresa-inteligente prevalece a racionalidade das decisões.

Raras, as empresas-sensíveis são aquelas em que a alma predomina sobre o corpo e a mente. A qualidade dos relacionamentos, o bem-estar interno, o espírito de equipe, tudo conta mais que os resultados e até que a vontade do cliente.

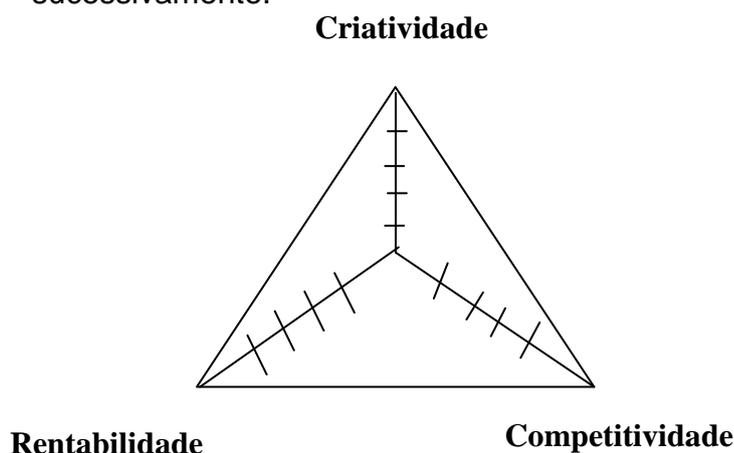


No conflito entre um cliente e um funcionário, toma-se o partido do funcionário. A crença é de que a empresa é formada por pessoas, e delas dependem os resultados. Elas formam o principal patrimônio da empresa. Tais exageros transformam as empresas em autênticas confrarias, e sua sobrevivência só pode ser garantida por subsídios ou se tratar de entidades sem fins lucrativos.

Existe corpo, é evidente, mas não é valorizado. Normatizar tarefas e regular procedimentos não é atitude estimulada na empresa-sensível. A grande estratégia mercadológica que não conta com o apoio das pessoas também não é implementada em uma empresa-sensível.

Como podemos perceber, o sucesso depende do equilíbrio entre três elementos, corpo, mente e alma, e daquilo que denominamos de empresa-plena. A predominância exagerada de um dos lados e a atenção diminuta aos demais causarão disfunções organizacionais e administrativas.

Na empresa-plena existe equilíbrio entre as partes. Esse equilíbrio cria um ciclo vital e de auto-reforço em que as principais resultantes de cada ponta do triângulo (rentabilidade, competitividade e criatividade) potencializam as outras e assim sucessivamente.



Equilíbrio e polaridade

Com isso podemos dizer que a empresa de corpo/mente/alma é fundamentada em duas premissas: equilíbrio e polaridade.

A premissa do equilíbrio determina que todas as pontas do triângulo que representa a empresa de corpo, mente e alma são importantes por igual e que as desigualdades entre elas cria as disfunções organizacionais que impedem o sucesso. Em estado de equilíbrio as forças do corpo, da mente e da alma possuem a mesma magnitude. É provável que em situação estática tal equilíbrio seja utópico, mas através das forças isodinâmicas ele é possível e pode ser representado por um triângulo equilátero.

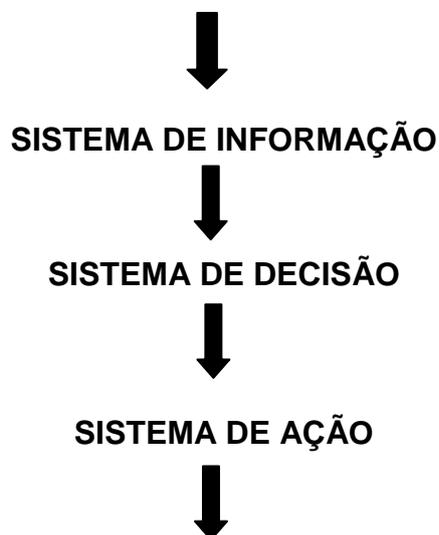
Por conta do equilíbrio isodinâmico, a empresa-plena não é uma instituição acabada e está sempre em mutação. Tal processo contínuo de mutação é uma das características positivas que a colocam como empresa típica dos novos tempos.

A premissa da polaridade determina que uma força mais ou menos acentuada afeta as demais forças do sistema. Isso significa que numa empresa em que a força corpo predomina em demasia as demais forças não priorizadas subtraem, afetando a vitalidade da tríade. Se por um lado uma resultante da ponta do triângulo revitaliza a outra por um processo de auto-reforço, o inverso também é verdadeiro. Por exemplo: a criatividade contribui para o aumento da competitividade, que gera a rentabilidade. Por outro lado, a ruptura do aspecto alma provocará perda de criatividade, que poderá causar perda de rentabilidade. Existe, portanto, o efeito-perverso, no qual o triângulo se retrai em vez de se desenvolver, como reza a premissa do equilíbrio.

O equilíbrio não ocorre por acaso

É pura fantasia supor que uma empresa pode tender naturalmente ao equilíbrio. A empresa do corpo, mente e alma é proveniente de visão sistêmica, diagnóstico acurado e ação gerencial.

Uma empresa possui três grandes sistemas que se retroalimentam:



O sistema de informação age como input do sistema de decisão, e este por sua vez age como input do sistema de ação; o sistema de ação é input do sistema de informação e assim sucessivamente. As falhas de um desses sistemas atingem a qualidade do funcionamento de todo sistema-empresa.

Vejamos como isso se dá. O sistema de informação abastece e municia o sistema de decisão. A indecisão é proveniente da falta de informação, assim

como a decisão é resultante da informação. Quanto melhor a informação, tanto melhor a decisão. Poderíamos concluir que a qualidade das decisões está na relação direta da qualidade das informações.

A economia menos competitiva já permitiu que dirigentes de empresas decidissem sem apoio de um sistema de informações. Tempos de riscos menores. Não é possível decidir apenas com base na intuição. A intuição também conta, mas é necessário subsidiá-la com informações atuais e fidedignas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

Vejamos como cada elemento da tríade contribui para o sistema de informação.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Corpo	Mente	Alma
Informações internas (indicadores de desempenho)	Informações externas (indicadores de mercado)	Informações sobre o clima (indicadores de “temperatura”)

Podemos que cada elemento da tríade contribui para a formação da visão sistêmica necessária a um melhor diagnóstico.

Vejamos agora a contribuição que cada elemento da tríade dá ao sistema de decisão.

SISTEMA DE DECISÃO

Corpo	Mente	Alma
Problemas	Problemas	Problemas
Indicadores de desempenho	Indicadores de Mercado	Indicadores do clima
Soluções Risco principal: Inércia	Soluções Risco principal: Resistência	Soluções Risco principal: Reivindicação

Todos os processos de solução de problemas vistos isoladamente apresentam falhas, uma vez que não contemplam todo o sistema.

Na empresa corpo os problemas são tratados apenas com base em indicadores de desempenho interno, quase sempre disponibilizados para todas as

peças. Nesse caso, o diagnóstico é feito sempre pelo dirigente, e as alternativas de solução são por ele prescritas. O grande risco é o da inércia, pois as pessoas não estarão dispostas a dar nenhum tipo de apoio às decisões das quais não participaram.

Na empresa mente os problemas são tratados apenas como decorrentes do ambiente externo, e por isso os indicadores utilizados (muitas vezes sem muita base científica) são aqueles que denominamos de mercado (concorrência, clientes etc.). O processo de solução na empresa mente assemelha-se ao da empresa corpo no sentido de que as alternativas de solução são também prescritas pelo dirigente sem compartilhamento com os demais envolvidos. O risco, no entanto, costuma ser outro: a resistência. Isso porque as decisões na empresa mente sugerem mudanças efetivas, diferentemente do que em geral ocorre com a empresa corpo: quase sempre proposta de otimização sem mudança mais contundente.

Na empresa alma os problemas são vistos como decorrentes do clima interno, que mede o nível de entusiasmo das pessoas. O processo de solução de problemas, desta vez mais compartilhado, pode trazer o risco de reivindicações despropositadas, uma vez que a ausência dos demais indicadores de informações impede que se tenha um quadro mais completo e preciso dos reais problemas da empresa. Os funcionários podem, ao sentir o “sapato” apertar e sem saber o porquê, debruçar-se no muro das lamentações.

Vejamos, por fim, como cada parte da tríade utiliza o sistema de ação.

SISTEMA DE AÇÃO

Corpo	Mente	Alma
Ação corrige Problemas visíveis	Ação corrige Problemas e Causas visíveis	Ação corrige problemas e causas não visíveis

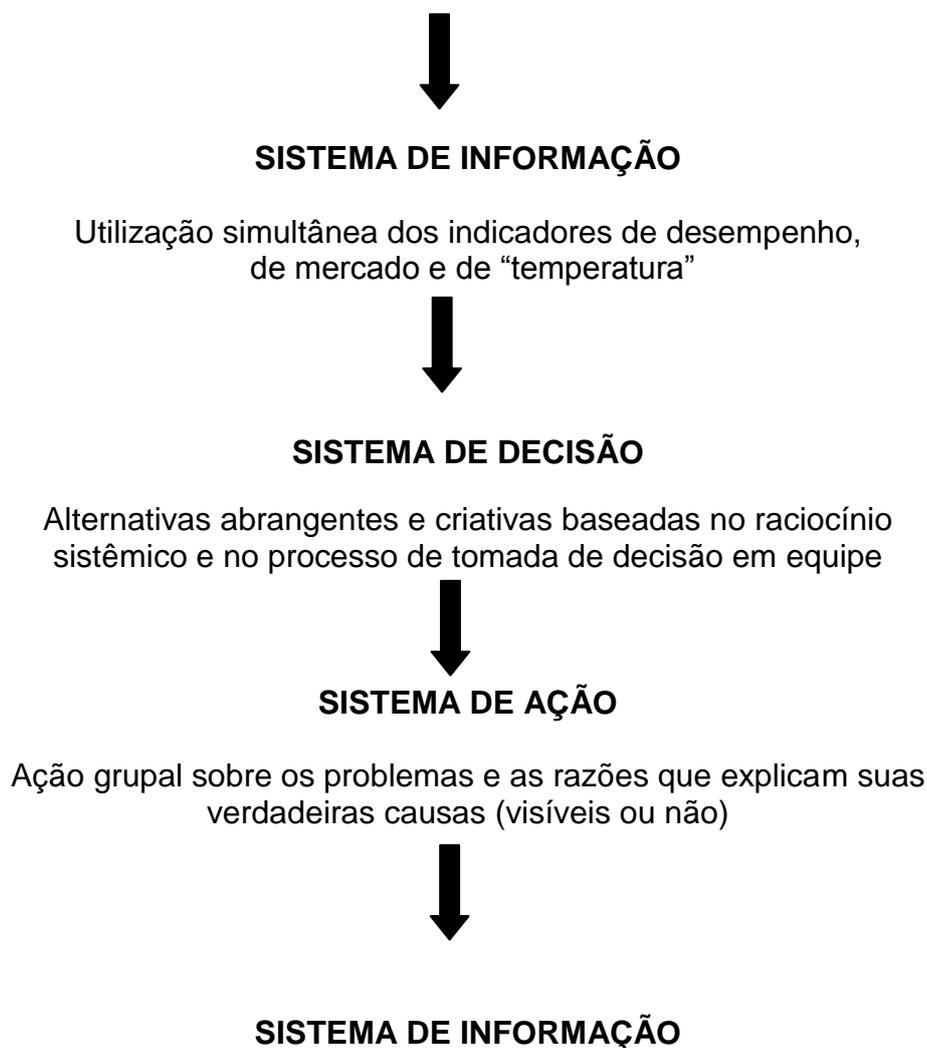
Assim como acontece no sistema de decisão, o de ação, visto isoladamente, apresenta falhas.

Na empresa corpo, os indicadores de desempenho permitem que se solucione apenas os problemas visíveis, muitas vezes sem o diagnóstico profundo de suas causas.

Na empresa mente, os indicadores de mercado permitem melhor investigação das causas. Se, por exemplo, o problema for a queda de vendas, as causas podem ser identificadas pela entrada de um novo concorrente ou pela introdução de um novo diferencial competitivo.

Na empresa alma é possível identificar problemas e causas nem sempre visíveis, geralmente expressos em sentimentos nem sempre declarados. Ainda assim, falha-se em não tratar de outros problemas e causas anunciados pelos indicadores de desempenho e de mercado.

Vejamos como a empresa-plena, com seus dois princípios, pode aproveitar e potencializar o sistema-empresa através de três subsistemas interativos:



A empresa de corpo, mente e alma não é uma empresa sem problemas. Empresa sem problemas não existe, ou melhor, existe quando acaba. Os problemas fazem parte da realidade empresarial e quando tratados com bom nível de consciência e de competência contribuem para o desenvolvimento da empresa e das pessoas.

“NAVEGAR É PRECISO ”

“O caminho não está feito.
Ele se faz ao andar.”

Tiburcius

As premissas do equilíbrio e da polaridade fazem com que a tríade seja mais bem utilizada em cada subsistema do sistema-empresa. Nesse sentido, podemos concluir dizendo que a empresa-plena é que utiliza melhor os sistemas de informação, de decisão e de ação. Como utiliza melhor, torna-se mais plena; quanto mais plena, melhor utiliza e assim por diante.

Até onde e até quando?

A importância está em caminhar. Melhor do que chegar é caminhar proveitosa, agradável, alegremente.

**A EMPRESA DE
CORPO, MENTE ALMA
NA PRÁTICA**

- 6. O CORPO**
- 7. A MENTE**
- 8. A ALMA**
- 9. A EMPRESA-PLENA EM
FUNCIONAMENTO**
- 10. A EMPRESA-PLENA EM
DESENVOLVIMENTO**

O CORPO

“Se já construístes castelos no ar não te envergonhes deles: estão onde deviam estar. Agora constrói seus alicerces.”

Henry David Thoreau

Buscando a saúde do corpo

O corpo é a parte visível da empresa. É também onde os problemas são visíveis em seus sintomas, mas nem sempre em suas causas. É por isso que muitas empresas se estagnam e perpetuam seus problemas, uma vez que não conseguem enxergar as causas não visíveis, geralmente explicadas pelos outros elementos da tríade.

Existem empresas que, ainda que sejam só corpo, mesmo assim cuidam no corpo o que não é preciso. Estão mais para a carcaça do que para o corpo. Como já vimos, o corpo, embora não seja suficiente, é fundamental. Nesta capítulo gostaria de mostrar a gestão imprescindível, sem a qual não existe corpo saudável.

Antes, porém, vamos ver como funciona o sistema de decisão em uma empresa que não preza seu sistema de informações.

Os males do “achismo”

“Assim não dá!”, exclama irritado o gerente de vendas. “Nossa equipe vem atingindo mensalmente as metas de vendas e a empresa está sempre sem dinheiro!”

“Acontece que nossos preços estão defasados e não conseguimos boa margem de lucro”, explica com ar de cansaço o gerente financeiro.

“Não é possível”, retruca mais indignado ainda o gerente de vendas. “Estamos vendendo a preços superiores aos da concorrência. Só conseguimos atingir nossas metas devido às boas condições de atendimento que estamos oferecendo, esticando um pouco o prazo de recebimento. A margem de lucro está baixa por causa desses juros altos que você contrata com os bancos.”

“Mas o que posso fazer? Se necessitamos de recursos temos de recorrer aos bancos, e os juros encontrados são aqueles que pagamos”, responde inconsolável o gerente financeiro.

“A verdade é a seguinte”, afirma categórico o gerente de vendas. “O problema está nas despesas financeiras. Enquanto não nos livrarmos dela não teremos bons preços para negociar. Teremos de continuar oferecendo prazos maiores do que os da concorrência. Aliás, estamos tirando leite de pedra, já que

conseguimos aumentar nossos volumes de vendas e atingir nossas metas. Estamos fazendo nossa parte. você é que deve cumprir a sua.”

E fim de papo.

Qualquer semelhança com os fatos reais não é mera coincidência. Esse diálogo não é raro. Costuma existir em muitas empresas, principalmente entre as áreas comercial e financeira. O fim do diálogo é muito parecido com esse. Tudo fica do jeito que estava quando começou, e a empresa não cria alternativas que possam tirá-la do impasse.

Se analisarmos essa conversação poderemos extrair alguns pontos muito comuns nas empresas.

- 1) Durante todo o tempo o diálogo é embasado em sensações, impressões, palpites. Não existem informações que fundamentem a conversa. O único dado concreto é o “volume de vendas”. Não existem mais informações. Todos “acham”, ninguém tem certeza. Faltam informações gerenciais que permitam a tomada de decisões.
- 2) O gerente financeiro está acuado diante da prepotência do gerente de vendas. Afinal, este consegue atingir suas metas e aquele não pode resolver o problema de caixa. Aqui existe outra questão comum nas empresas: o famoso “faça o seu que eu faço o meu”. Os objetivos principais não são determinados nem há consenso. Dessa forma, é impossível que todos dirijam seus esforços no mesmo sentido.
- 3) Na impossibilidade de operar a preços melhores, o gerente de vendas tem orientado sua equipe para oferecer prazos mais dilatados de pagamentos aos clientes. Isso traz a necessidade de recursos adicionais para que a empresa possa financiar seus clientes. À medida que o lucro não consegue cobrir essa nova necessidade de recursos, as empresas recorrem aos bancos em busca de auxílio financeiro. Resultado: mais despesas financeiras, menos lucros.
- 4) O gerente de vendas vangloria-se do crescimento das vendas e das metas atingidas. Ora, aumentar as vendas implica maiores estoques, mais duplicatas a receber, mais despesas operacionais e portanto mais necessidade de caixa. o gerente de vendas mais atrapalha de que ajuda.
- 5) O gerente financeiro não está munido de informações que possam orientar a ação da área comercial. Não se utiliza do principal instrumento de orientação, que é planejamento financeiro. Com isso não consegue demonstrar ao gerente de vendas os impactos causados pela forma de trabalho que a empresa está adotando. Na falta de informações e projeções os gerentes não conseguem decidir. Resultado: a empresa perde rentabilidade e enfraquece-se diante da concorrência.

- 6) O diálogo não deu em nada. Os erros serão repetidos e a situação agravada. Os gerentes da empresa não criaram planos de ação que pudessem reverter o quadro.

Para remontar o diálogo, o gerente financeiro deveria estar munido de relatórios gerenciais com dados atualizados e confiáveis, dos quais pudesse extrair as seguintes informações:

- De quanto lucro a empresa necessita?
- Quais as alternativas de formação de preços que garantem menor volume de vendas e maior montante de lucros?
- Escolhida a alternativa, qual o melhor mix de produtos que orienta melhor composição de estoques e, por conseguinte, de compras?
- Qual a estrutura ideal de despesas fixas?
- Para as várias relações de volume de preços, quais as novas necessidades de capital de giro que a empresa terá para financiar sua atividade?
- Que redução de preços pode ser compatibilizada com redução de prazo de vendas?

Essas e outras questões deverão ser conhecidas na reunião de decisão dos gerentes da empresa. A partir daí torna-se mais fácil escolher a melhor alternativa e combinar novos objetivos e metas. O novo diálogo decorrerá, sem dúvida nenhuma, em alto estilo.

O corpo é importante. Se de um lado a mente define as estratégias, de outro lado o corpo define a estrutura adequada para colocar essas estratégias em funcionamento. Isso quer dizer que a mente sem o corpo é mero sonho.

O corpo é saudável do ponto de vista econômico-financeiro se possui liquidez, lucratividade e rentabilidade. Acrescente às questões feitas mais estas. Tente respondê-las com relação a sua empresa:

“Qual o volume adequado de verbas?”

“Qual o ponto de equilíbrio da empresa?”

“Quais as medidas que previnem as empresas dos empréstimos bancários?”

“Até que montante o endividamento é viável?”

“Qual é a taxa de retorno da empresa?”

“Qual o tamanho ótimo da empresa?”

Se o leitor não tiver todas as respostas a essas perguntas a leitura e a aplicação dos conceitos e das ferramentas deste capítulo serão de grande valia.

A dinâmica da liquidez e da lucratividade

Liquidez é a capacidade de saldar os compromissos pontualmente. É dinheiro em caixa. como dizia um antigo ministro da fazenda, “o bolso é a parte mais sensível do ser humano”. Na empresa não é muito diferente, portanto vamos iniciar o fato corpo pela gestão de caixa ou da liquidez..

Embora conceitualmente a questão da liquidez no seja complicada, a literatura tradicional não aborda de modo simples e prático. A grande confusão existente tem levado, inclusive, muitos dirigentes a tomar decisões erradas, que terminam por complicar a situação da liquidez de suas empresas em vez de solucioná-la.

Um equívoco muito comum é confundir lucro com caixa. acontece que a equação que está na cabeça dos dirigentes de empresas é aquela que diz que receitas – despesas = lucro. Portanto, quando não existe dinheiro em caixa as decisões são sempre as mesmas: aumenta-se a receita ou diminui-se as despesas. Vejamos como funciona a estrutura de receitas e despesas:

$\begin{aligned} \text{Receitas} &= \text{preço} \times \text{volume} \\ \text{Custo/despesas} &= \text{custos variáveis} + \text{despesas fixas} \end{aligned}$
--

Custos e despesas variáveis são aqueles que estão diretamente relacionados com os volumes de produção ou vendas. Exemplos: ICMS, PIS, Cofins, comissões, matérias-primas etc.

Todas as outras despesas que não possuem relação direta e identificável com os volumes de produção e de vendas são tidas como fixas.

O aumento dos volumes e dos preços depende muito da reação do mercado, e o mercado é uma variável não controlável pela empresa. Com isso, as decisões recaem tradicionalmente no ambiente interno por meio do corte de despesas. E, em grande número de situações, o problema da liquidez se agrava, uma vez que os dirigentes não conseguem identificar a verdadeiras causas da questão.

Saber diagnosticar é uma das principais virtudes gerenciais, e isso deve ser aprendido pelos dirigentes de empresas. Diagnósticos errados, decisões erradas, ações improdutivas. Diagnósticos acertados, direções direcionadas, ações produtivas.

Ao contrário do que se pensa, o problema de liquidez não está necessariamente na equação:

Receitas (-) Custos variáveis (-) Despesas fixas (=) Resultado

Poderá estar na equação de apuração de caixa:

Resultado (-) Variação da necessidade de capital de giro (=) Caixa

O capital de giro da empresa está investido em ativos que giram: duplicatas ou contas a receber através dos financiamentos aos clientes, estoques de matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados. O ciclo financeiro é o tempo que a empresa demora para realizar (transformar em dinheiro) esses ativos. Por exemplo: um prazo médio de recebimento de quarenta dias significa que esse é o tempo médio que a empresa demora para receber suas duplicatas. Um prazo médio de estocagem de matéria-prima de sessenta dias significa que esse é o tempo médio que os materiais permanecem em estoque antes de entrar no processo produtivo.

É bem verdade que existem também os “financiadores espontâneos”, como por exemplo os fornecedores (materiais), o governo (impostos), o pessoal (folha de pagamento) e os vendedores e os representantes (comissão).

Com isso:

FINANCIAMENTOS CONCEDIDOS Duplicatas a receber Estoques
--

(-) FINANCIAMENTOS RECEBIDOS Fornecedores Provisões (impostos, folha de pagamento, comissões)
--

(=) NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

A que a empresa aumentar suas vendas ou dilatar seus prazos médios de recebimentos e estocagem, haverá mais necessidade de investimentos em giro. A empresa deverá aumentar seu capital de giro para financiar esses ativos, agora de maior tamanho. De onde vêm os recursos necessários para financiar as novas necessidades de capital de giro?

As possibilidades são:

- da integralização de capital pelos sócios;
- das desmobilizações;
- dos empréstimos bancários;
- das resultados.

As duas primeiras possibilidades não são comuns, portanto restam as duas últimas. A principal fonte de financiamentos das necessidades de capital de giro é o resultado, mas nem sempre ele é suficiente. Quando o resultado é suficiente para cobrir as novas necessidades de capital de giro podemos dizer que a empresa possui boa situação de liquidez; quando o resultado não é suficiente para cobrir as novas necessidades de capital de giro a empresa recorre aos bancos para suprir a parte que falta com os empréstimos bancários, e sua situação de liquidez não é boa.

Portanto, estamos diante de duas situações:

1ª situação

Resultado > variação da necessidade de capital de giro.

Nesse caso, o resultado financia com folga os prazos concedidos aos clientes e os estoques.

2ª situação

resultado < variação da necessidade de capital de giro.

Nesse caso, o resultado não é suficiente para cobrir a necessidade de capital de giro e a empresa recorrerá aos bancos para financiar o montante que falta.

A empresa representada pela primeira situação possui liquidez melhor do que a representada pela segunda situação. Em segunda análise a lucratividade

da empresa de menor liquidez tende a piorar, uma vez que estará agregando despesas financeiras e sua estrutura de custos e diminuindo ainda mais os resultados.

É por isso que a boa administração do capital de giro é, muitas vezes, mais importante do que a administração de receitas e despesas.

Para bom tratamento do corpo é necessário fazer check-ups constantes por meios das ferramentas de controle sugeridas aqui.

Para apuração do resultado, sugerimos a análise de resultados:

ANALISE DE RESULTADOS		MÊS		
Itens	No mês		Acumulado	
Receitas				
(-) Deduções				
Impostos				
Comissões				
(=) Vendas Líquidas				
(-) CMV				
(=) Margem de contribuição				
(-) Despesas fixas				
Salários e encargos				
Despesas administrativas				
Despesas com produção				
Despesas comerciais				
Despesas tributárias				
Despesas financeiras				
(=) Resultado				

O custo da mercadoria vendida (CMV) é o montante de materiais consumidos para produzir o volume vendido. É calculado pela seguinte equação:

$$\text{CMV} = \text{estoque inicial} + \text{compras} - \text{estoque final}$$

Quando subtraímos das receitas todos os respectivos custos e despesas variáveis, temos a margem de contribuição. Ela significa o montante gerado destinado a contribuir com a cobertura das despesas fixas e produzir resultados. Portanto:

$$\text{Margem de contribuição} = \text{receitas} - \text{custos/despesas variáveis}$$

A margem de contribuição percentual, por sua vez, é obtida pela seguinte relação:

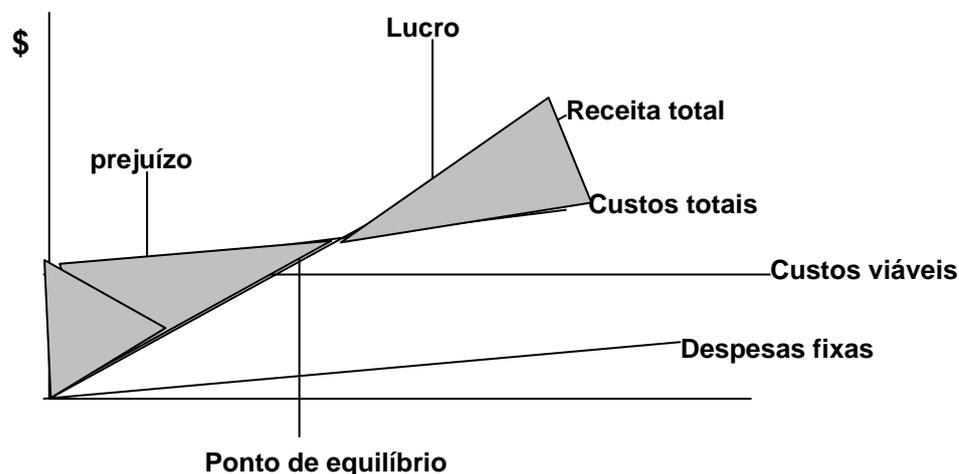
$$\text{MC\%} = (\text{margem de contribuição/receitas}) \times 100$$

De maneira prática, os dirigentes de empresas podem calcular o ponto de equilíbrio (PE) das empresas pela seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Despesas fixas}}{\% \text{ de margem de contribuição}}$$

O ponto de equilíbrio determina o montante de faturamento em que o resultado da empresa é zero. A partir do ponto de equilíbrio a empresa começa a formar resultados.

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO



Para apuração da necessidade de capital de giro, sugerimos o balancete gerencial.

BALANCETE GERENCIAL	
MÊS ANTERIOR R\$	MÊS ATUAL. R\$

Contas a receber		
Estoques		
I. Total do ativo operacional		
Fornecedores		
Despesas provisionadas		
▪ Impostos		
▪ Comissões		
▪ Salários e encargos		
II. Total do passivo operacional		
NCG (I-II)		
Varição do NCG		

O ciclo financeiro da empresa pode ser calculado pelos seguintes indicadores de atividade (consideramos 30 como o número de dias do mês, supondo uma análise de resultados mensal):

	Saldo de contas a receber no final do mês	
PM de contas a receber =	-----	X 30
	Receitas do mês	
	Saldo em estoque no final do mês	
PM de estocagem =	-----	X 30
	CMV do mês	
	Saldo de fornecedores no final do mês	
PM de fornecedores =	-----	X 30
	Compras do mês	
	Saldo de provisões no final do mês	
PM de despesas provisionadas =	-----	X 30
	Deduções + salários/encargos do mês	

O ciclo financeiro é calculado pela seguinte equação:

CICLO FINANCEIRO = PME + PMEpp + PMEpa + PMR - PMP

Em que:

PMEmp = prazo médio de estocagem de matérias-primas

PMEpp = prazo médio de estocagem de produtos em processo

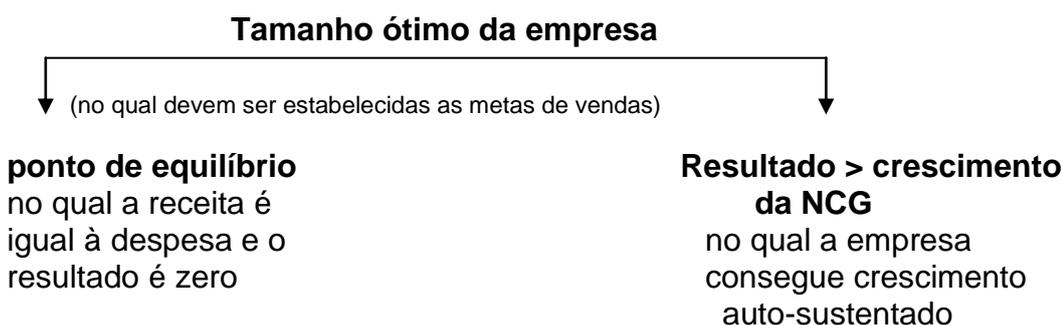
PMEpa = prazo médio de estocagem de produtos acabados

PMR = prazo médio de recebimentos

PMP = prazo médio de pagamentos

O tamanho ótimo da empresa

Conhecidos o ponto de equilíbrio, o resultado e a necessidade de capital de giro, é possível estabelecer o tamanho ótimo da empresa:



A empresa deve buscar seu tamanho ótimo entre dois pontos cruciais: o de equilíbrio e o ponto em que o resultado seja suficiente para financiar o crescimento da necessidade de capital de giro.

Situar-se aquém do tamanho ótimo significa operar abaixo do ponto de equilíbrio, isto é, com prejuízos. Se persistir esta situação a empresa estará deteriorando seu patrimônio e irá à bancarrota.

Estar além do tamanho ótimo significa operar com elevada necessidade de capital de giro, que não pode ser financiada pelo resultado obtido. Aumentar o resultado pelo aumento dos preços apenas trará perdas de competitividade. Aumentar o volume de receitas mantendo os preços constantes só fará aumentar a necessidade de capital de giro, comprometendo ainda mais a liquidez da empresa.

Operar com o tamanho ótimo significa formar riquezas pela geração dos resultados, que por sua vez financiam as necessidades adicionais de recursos. O corpo é saudável no tamanho ótimo.

A medida da rentabilidade

Com a melhor rentabilidade é possível manter a “sintonia fina”, que localiza o melhor ponto de atuação da empresa dentro do tamanho ótimo.

Para a avaliação da rentabilidade da empresa é necessário a elaboração do balanço patrimonial:

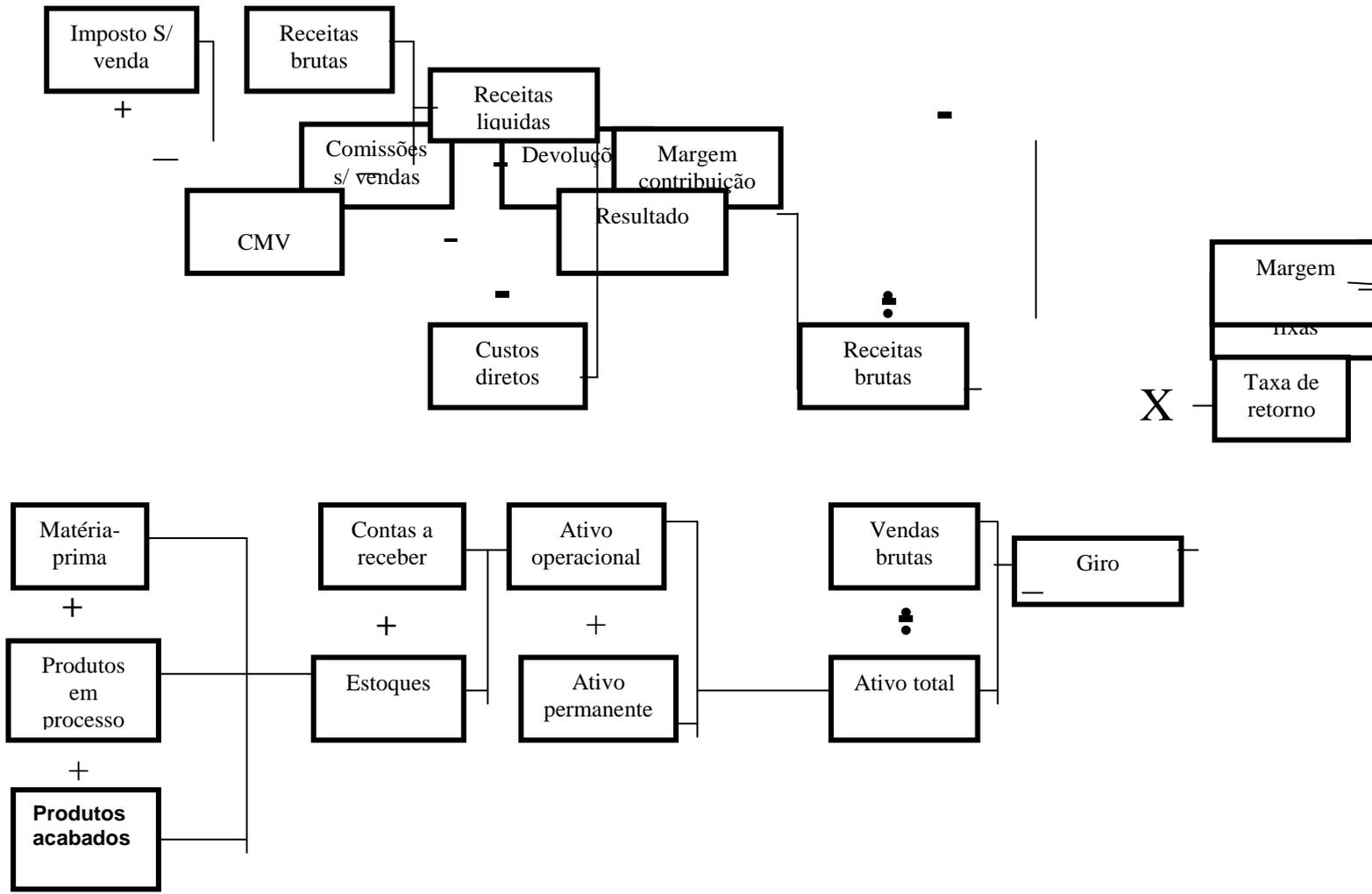
BALANÇO PATRIMONIAL	
Caixa e bancos	Desconto de duplicatas
Aplicações financeiras	Financiamento de capital de giro
Ativo financeiro	Passivo financeiro
Contas a receber	Fornecedores
Estoques	Despesas provisionadas
Ativo operacional	Passivo operacional
Máquinas e equipamentos a valores de realização	Financiamento de longo prazo
Ativo permanente	Capital próprio investido
Ativo permanente	Passivo permanente
Total do ativo	Total do passivo

Assim torna-se possível avaliar a taxa de retorno do negócio. A medida de rentabilidade é a comparação entre o resultado de um período e os ativos totais aplicados para gerar aquele resultado. Quando falarmos em rentabilidade da empresa, iremos comparar o resultado gerados com os ativos totais investidos no negócio, conforme demonstra a formula abaixo:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ativos totais}} \times 100$$

Usando o painel de controle

O “painel de controle”, através dos vários indicadores de desempenho, funciona como uma árvore de decisões, em que todos os processos das empresas ficam atrelados de forma visível, permitindo identificar onde é preciso intervir para manter o corpo saudável.



Usando as ferramentas de diagnóstico

O corpo pode ser melhorado permanentemente. As ferramentas que determinam os níveis de liquidez, lucratividade e rentabilidade permitem isso. Veja com:

- 1) É necessário definir cuidadosamente os níveis desejados de estoques e como estes serão financiados. As estratégias de administração de matérias pelas novas técnicas difundidas na literatura apropriada auxiliam muito na manutenção dos níveis dos estoques em patamares suportáveis.
- 2) Os prazos médios devem ser questionados. Os estoques que giram pouco? Por quê? Quais as condições de compras desses produtos? O mesmo deve ser feito com a conta de duplicatas a receber.
- 3) Os custos, tanto fixo quanto os variáveis, também devem ser reavaliados. A redução dos custos diminui o ponto de equilíbrio, ampliando dessa forma o espaço tamanho ótimo da empresa.
- 4) A formação se preço deve ser feita criteriosamente considerando-se a apropriação adequada dos custos viáveis e da margem de contribuição com vistas aos preços dos concorrentes.

Planejando as dimensões do corpo

Quando a empresa se descuida do corpo, o crescimento aumenta além do limite do tamanho ótimo causando problemas de liquidez e de rentabilidade. O exercício do planejamento financeiro pode ampliar o espaço que denominamos de tamanho ótimo. Nessa oportunidade, algumas decisões devem ser tomadas pelo dirigente da empresa:

- 1) Definição do mix de produtos e preços que compõem o volume de receitas da empresa.
- 2) Definição do montante de custos variáveis e fixos necessários para o volume de receitas estimado acima.
- 3) Definição de política de crédito e cobrança que vise diminuir a necessidade de capital de giro para financiar clientes.
- 4) Definição da política de estocagem que orienta as ações voltadas à administração de materiais.
- 5) Definição de políticas voltadas à taxa de retorno e aos níveis de risco a ser assumido.

Os quadros abaixo auxiliarão muito a elaboração do planejamento financeiro.

QUADRO 1 – ORÇAMENTO DE RESULTADOS

	MÊS	MÊS	MÊS
Receitas			
(-) Impostos diretos			
(-) Comissões			
(-) CMV			
(-) Salários de encargos			
(-) Outras despesas fixas			
(=) Resultado			

QUADRO 2 – PROJEÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

	MÊS	MÊS	MÊS
Ativo operacional			
Clientes			
Estoque			
Total dos usos (I)			
Passivo operacional			
Fornecedores			
Despesas provisionadas			
Total das fontes (II)			
Necessidade de capital de giro (I-II)			
Variação da NCG			

QUADRO 3 – PROJEÇÃO DO RESULTADO DE CAIXA

	MÊS	MÊS	MÊS
Resultado			
(=) Variação da NCG			
(=) Resultado operacional de caixa			
(+) Entradas não-operacionais			
(-) Saídas não-operacionais			
(=) Resultado liquido de caixa			

O tamanho ótimo é registro em uma empresa onde predomina o corpo. É necessário ampliar-se nesse tamanho, mas nem sempre o melhor equacionamento das variáveis projetadas nos quadro é suficiente. Em muitas situações não existe soluções somente no corpo. A solução está no melhor equacionamento das variáveis combinadas com os outros elementos da tríade.

O fortalecimento do corpo pela tecnologia de informação

Alvin Toffer preconiza a chamada “terceira onda” é o novo estágio para qual a humanidade se caminhará. Esse novo estágio é caracterizado essencialmente pelo conhecimento como fonte de poder. O conhecimento, por sua vez, está intimamente ligado ao acesso contínuo à informação e sua transformação em aprendizado, que gera maior competitividade.

Nesse contexto, a informática adquire papel imprescindível como ferramenta de obtenção e tratamento de informações de modo ágil. A informática, no entanto, já está em quase todas as empresas, mas, salvo gloriosas exceções, forma apenas um corpo raquítico. A robustez do corpo está condicionada à utilização dos recursos da informática em favor da obtenção de diferenciais competitivos nobres.

A informática pode ser entendida por duas fases: a era do computador e a era da informação. Na era do computador o que contava era a produtividade e o controle: a informática era só corpo. na era da informação o que conta é competitividade, e a informática existe para sustentar o negócio da empresa e os diferenciais competitivos. O corpo cumpre sua verdadeira função, que é fazer funcionar os desígnios da mente. É quando a utilização estratégica dos recursos da informática recebe o nome de tecnologia da informação.

Considerando-se a inter-relação entre corpo e mente, a tecnologia de informação pode desempenhar funções de vital importância para a sobrevivência e a competitividade da empresa.

- 1) Dá suporte à decisão pelo uso de sistemas de informações gerenciais que transformam dados de informações úteis para os tomadores de decisão. Exemplos:
 - sistemas de planejamento e orçamento;
 - sistemas gerenciadores de banco de dados;
 - sistemas de acompanhamento de vendas.
- 2) Proporciona eficiência pelo encurtamento dos processos, reduzindo custos, tempo de respostas e melhoramento a qualidade. Exemplos:
 - sistema de simulação e análise de processos;

- ferramentas de automação em geral;
 - teleprocessamentos de pedidos.
- 3) Integra à relação com o ambiente externo favorecendo a competitividade. Exemplos:
- EDI – troca eletrônica de dados;
 - TV interativa;
 - Internet.
- 4) Adiciona valor ao produto fazendo parte do rol de serviços (ver capítulo “A mente”). Exemplos:
- multimídia;
 - quiosques eletrônicos;
 - produtos domésticos com recursos de informática.

Sistemas operacionais, cujas funções básicas são de registro, atualização e recuperação de transações, operando nos processos fundamentais da empresa associados a transações como compra, venda, estocagem, pagamento, recebimento, distribuição e outras atividades.

Sistemas de informações gerenciais básicas, cuja função principal é fornecer informações aos níveis de chefia, supervisão e gerência a respeito das operações da empresa na forma de relatórios gerenciais e de programação, tais como **PCP** (planejamento e controle de produção), programação de entregas, programação de férias, dentre outros.

Sistemas de suporte às decisões estratégicas, cuja função é suprir os grupos de decisão, em nível tático e estratégico, de informações do ambiente externo e interno, tal como acontece nos planejamentos estratégicos e nas definições estratégicas competitivas.

A globalização trouxe uma avalanche de novos recursos de informática. As empresas, na ansiedade de se manter atualizadas, estão freneticamente implantando seus sistemas, indiferentes às decisões da mente (supondo-se que elas existam) e despreocupadas com o que pensa e sente a alma. Estão, na verdade, criando corpos que mais lembram o corcunda de Notre Dame.

A MENTE

“Mesmo que esteja no trilho certo, você acabará sendo atropelado lá em pé por muito tempo”

Mark Twain

Levando o cérebro para passear

“O propósito do corpo é levar o cérebro para passear”

Thomas Edison

A mente é parte da tríade que garante o futuro da empresa. Empresa sem mente é empresa sem futuro garantido. A empresa-objeto é um passatempo; a mente é que dá o rumo, direção, destino, sentido. A mente assegura a longevidade.

O fato concreto é que as empresas, seus produtos, suas estruturas organizacionais e outros fatores que fizeram o sucesso no passado não são mais garantias de sucesso futuro. É por falta de mente que muitas empresas de corpos esbeltos sucumbiram diante da perplexidade de seus dirigentes.

A mente é a parte da empresa que pensa, raciocina, reflete, pondera, compara. A mente é responsável por definir o foco, o nicho que será atendido, as alternativas de produtos, serviços e diferenciais competitivos. Não sem antes avaliar as tendências ambientais. A empresa precisa adaptar-se ao meio ambiente, hoje e no futuro. Não se trata de modernismo nem modismo: trata-se de uma questão de sobrevivência.

Construindo cenários

“Aqueles que não tentam criar o futuro que desejam precisam agüentar o futuro que conseguem.”

D. Kauffman Jr.

A mente tem hábito de prever. Não se trata de um hábito arrogante de futurologia. Não nos cabe adivinhar o futuro! Trata-se de salutar hábito empresarial de se prever tendências pela criação de cenários, o que significa criar pressupostos e gerenciar a empresa em torno deles. faz parte do exercício de planejamento, e a mente gosta muito de planejar. Planejamento não é adivinhação, mas um orientador de decisões e ações.

É melhor ter um planejamento equivocadosujeito a reparos em tempo hábil do que não ter planejamento nenhum. Não se trata, portanto, de construir um cenário preciso do amanhã, mas de criar elementos que fundamentem as melhores decisões para o futuro.

A mente sonha de maneira organizada. É uma maneira de romper com os tradicionais paradigmas, questionar antigos pressupostos, vê-los de maneira diferente.

Na empresa-objeto somos sempre os mesmos, vivemos os mesmos paradigmas, quando muito nos aprimoramos nas tarefas. O futuro nada mais é do que a reprodução do passado. Tornamo-nos eficientes e só! A mente é que dá condições de aprendizado e de ampliação de nossa competência. Para prever o futuro é necessário buscar informações e para transformá-las em algo útil para a empresa é preciso torná-las conhecimento. Lidar com a mente é lidar com o saber.

O importante na criação de cenários é que geramos uma imagem do mundo, cada um de nós reage não ao mundo, mas a nossa imagem de mundo. Quando tratarmos da alma veremos quanto é importante a construção em equipe de uma visão compartilhada através dos ajustes dos modelos mentais.

As previsões devem partir do macroambiente

**“A permanência é uma ilusão.
Somente a mudança é real.
É impossível pisar duas vezes no mesmo rio.”**

Heráclito

“Quais são os novos alinhamentos políticos?”

“Qual é a tendência econômica nos próximos anos? O que acontecerá com o crescimento do PIB, a inflação, os juros, o crédito, o câmbio, os salários?”

“Quais as mudanças que estão sendo provocadas pelos avanços tecnológicos?”

“Quais as mudanças da demografia, energia, educação, cultura, ecologia?”

“Quais as mudanças do conjunto de crenças e valores da sociedade?”

“Quais os tipos de forças externas que podem afetar nossa empresa?”

“Quais são a natureza e a intensidade dessas forças?”

“Que forças apresentam ameaças e que forças representam oportunidades?”

Do macroambiente, parte-se para a construção de cenários de um ambiente mais próximo: o da concorrência e do mercado. Novas indagações:

“Como serão nossos clientes? O que demandarão? Quais serão suas necessidades?”

“Como nossos clientes serão atingidos? Como comprarão? Como se comportarão?”

“Quem serão nossos concorrentes? Quais serão seus diferenciais competitivos? Quais suas futuras competências?”

Não existem respostas, soluções, oportunidades e resultados dentro da empresa. Todos encontram-se fora. Os ambientes externos é que dizem o que precisa ser feito. Quando a mente entender as tendências, as oportunidades e os nichos, as demandas e a mobilização social, aí sim estará na hora de nos dirigir para o ambiente interno buscando as competências necessários para colocá-los à disposição da comunidade.

Mas, para que haja dispersão, é necessário definir com clareza o negócio, ajustar o foco e escolher os diferenciais competitivos que farão com que a empresa e seus produtos sejam percebidos no mercado.

Definindo o foco e o conceito de negócio

com a globalização econômica os mercados se expandiram. Quando maior o mercado, maior a necessidade de trabalhar da maneira mais focada possível. A única forma de conseguir algum posicionamento no mercado é trabalhar com foco. O foco faz com que os dirigentes da empresa e suas equipes possam concentrar esforço naquilo que realmente interessa, sem cair em dispersões equivocadas. Além do mais, as empresas focadas despendem mais tempo lidando com oportunidades do que com problemas.

É um erro achar que todo mundo é cliente em potencial. É necessário definir quem é o cliente. Em suma, é necessário definir o cliente que tem sempre razão.

Muitos dirigentes detestam a maneira de trabalhar de maneira focada por acreditar que estarão restringindo seus negócios com um portfólio de produtos e serviços muito estreito, resultando em menores vendas. É possível que isso aconteça no curto prazo, mas o que geralmente ocorre é o inverso: uma empresa bem focada consegue crescimento mais consistente do que aquela que dá tiros para todos os lados.

O conceito de negócio é uma questão filosófica. A Rolex compreendeu que estava no mercado de jóias, e não de relógios. Essa definição faz uma diferença estupenda, uma vez que coloca a empresa em outro mercado de concorrência que não aquele que atua a Casio, por exemplo, e focaliza um público co-alvo que não aquele que demanda marcadores de horas exclusivamente. Trata-se de uma empresa focada.

A definição de negócio também é importante porque agrega valor ao produto. O produto é apenas o produto, mas o negócio é o produto cercado de atributos de serviços e imagens por todos os lados e que o mercado focado valoriza.

Uma empresa pode vender brinquedos para crianças, mas outra pode vender alegria na forma de brinquedos. Responda depressa: qual vale mais?

Uma empresa pode vender cosméticos, mas outra pode vender beleza na forma de cosméticos. Qual você julga mais competitiva?

Uma empresa de informática pode vender computadores, mas outra do mesmo ramo de atividades pode vender soluções de problemas na forma de computadores. Qual é a sua opção?

Uma editora pode oferecer informações e cultura, enquanto outra vende livros e revistas. Qual é a melhor opção?

O bom da definição de negócio é poder compreender o que o cliente deseja e valorizar e transformar isso em produtos e serviços adequados. Mas todo cliente é cliente potencial? Não! Depende do foco.

A definição de negócio parte da exploração das seguintes questões:

Quem estará sendo satisfeito? (Qual o foco?)

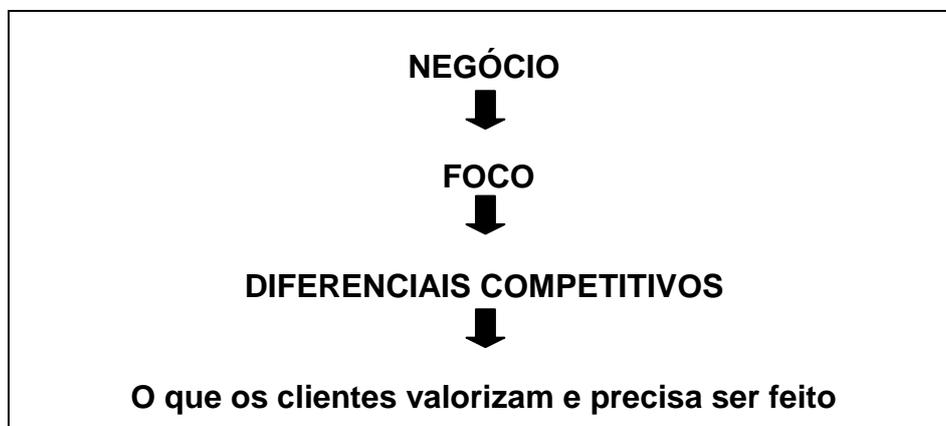
O que estará sendo satisfeito? (Quais os benefícios, as vantagens, os sentimentos?)

É importante perceber que as pessoas em geral não querem coisas. Querem alegria, beleza, aparência, conforto, conhecimento, segurança, prazer, idéias, emoções, sentimentos, benefícios e vantagens. A definição de negócio deve ser baseada no que verdadeiramente as pessoas querem.

Assim, podemos exercitar o conceito com algumas empresas conhecidas:

- o negócio da Natura é beleza, e não cosméticos;
- o negócio da Xerox é automação de escritórios, e não copiadoras;
- o negócio da IBM é informação, e não computadores;
- o negócio da Telesp é transmissão de voz, imagem, texto e dados, e não telefonia;
- o negócio de Localiza é soluções em transportes, e não aluguel de carro.

A mente dá sentido de grandeza à empresa; apenas corpo, seu principal objetivo é ter lucro; uma vez mente, seu principal objetivo é ser útil e contribuir com alguma coisa junto a alguém.



Conhecer o cliente é a referência principal para definir o foco e o negócio.

As lições de Haroldo

Como dizia o velho ditado “nunca diga desta água não beberei”, lá estava eu com o compromisso de comprar um costume, terno e gravata, de que já havia abdicado há seis anos.

Consegui vitorioso, nestes últimos seis anos, apresentar-me sem a clássica indumentária que não combina com nosso clima tropical e faz com que nossos corpos clamem por uma boa ventilação. Ora com um traje esporte discreto, ora com um traje social descontraído, lá estava eu participando de palestras, seminários, debates e outros encontros.

No compromisso que se avistava, porém, sentia-me encurralado. Convidado para ser um dos palestrantes, já na reunião de planejamento do evento verifiquei que seria um “estranho no ninho” caso não comparecesse munido de terno e gravata. Pensei desesperado em meu par de suspensórios, mas achei que só faria complicar mais as coisas.

Imagino que o paciente leitor deve estar avaliando esse meu pequeno drama como se fosse uma tempestade em copo d’água. Ora, conheço pessoas cuja necessidade de ir á feira ou a supermercados é um verdadeiro martírio! E não é diferente comigo quando se trata de comprar roupas, principalmente se o vestuário não combinar com a filosofia arejada da vida que sonho adotar.

Sábado de manhã, centro da cidade, capital de São Paulo. Já na primeira loja argumento que desejo um terno, mas não gostaria do estilo clássico, que fosse possível utilizá-lo em situações menos formais etc. Dificuldade de explicar, desinteresse de compreender-me. O vendedor mais do que depressa me

apresenta o velho e tradicional terno azul-marinho, calça e paletó, indo exatamente ao encontro do que eu menos desejava. E argumenta, como se seu único dom fosse a fala, que o preço ainda está desatualizado e que subirá a partir de segunda-feira (estávamos em época de inflação elevada).

Visito mais algumas lojas e todos estão interessados em vender o que desejam. A preocupação é botar fora aquele terno lugar-comum. Aprendi (ou desaprendi) que paletó e terno são a mesma coisa. Que blazer é um tipo de paletó. Alguns com forro, outros sem forro, sem que ninguém pudesse me explicar a vantagem ou desvantagem que existe em cada um deles.

Entro na oitava loja, apenas por entrar, a paciência já dobrando a esquina. O vendedor que me atende, desta vez, está preocupado em saber o que eu quero. Diferentemente dos anteriores, não joga nada sobre o balcão até saber de fato o que eu desejo. Pergunta o que estou procurando, indaga que tipo de acontecimento me aguarda. Explico ser uma palestra, quer saber que tipo de público, digo ser pequenos e médios empresários. Pergunta, eu respondo, num diálogo que promete ser produtivo.

Haroldo, vim a saber mais tarde seu nome, coloca sobre o balcão uma calça bege de linho que combina com camisa azul-claro e blazer azul-marinho. Arremata com gravata florida no tom azul-escuro. Olho desconfiado! Haroldo, seguro do que está fazendo, exclama:

“Com esse conjunto você estará muito em vestido!”

Pergunta qual a cor do sapato que pretendo usar no tal dia. Respondo que penso num sapato cor-de-vinho. Rapidamente coloca no lugar da camisa azul-claro outra, de manga curta e rosa. Combina com gravata florida de tom rosa. Estranho! Haroldo diz: “Se for um dia quente, é melhor uma camisa de manga curta de linho ou algodão”.

Haroldo conclui sugerindo um cinto também de tom vinho.

Ao final estou satisfeito, com duas calças de linho de tom marrom e bege, uma camisa de manga cumprida azul-claro, uma camisa de manga curta de cor-rosa, gravata e cinto. Haroldo também está satisfeito, afinal fora uma boa venda para um sábado de manhã regado a recessão. Poucos estão comprando. Enfim parabênzo Haroldo pelo atendimento e acrescento a minha agenda seu nome e o da loja para recomendações a colegas e futuras compras.

A caminho do estacionamento percebo que vender é de fato uma arte e que poucos estão preparados para fazê-lo com competência e dignidade. Haroldo nos ensina algumas lições:

- 1) Mostrar interesse genuíno e autêntico pelo cliente.
- 2) Estar de fato interessado no que o cliente deseja.

- 3) Entre a vontade do cliente e a mercadoria na prateleira, deve sempre prevalecer a primeira.
- 4) Ouvir, ouvir e ouvir. Somente depois de ter “sacado” o cliente é que se deve falar.
- 5) Falar com convicção! Nada de “eu acho que sim” ou “eu acho que não”. Argumentar honestamente: “Ficou bom” ou “Essa não caiu bem”.
- 6) Atenção completa ao cliente, sem se distrair com o que se passa nem redor nem com as solicitações fora de hora do inconveniente gerente.
- 7) Fugir do famigerado argumento do preço e valorizar os desejos: estética, status, discricção, descontração, que se bem entendidos reduzem o preço a elemento secundário na decisão de compra.
- 8) Se a entrega da mercadoria não ocorrer no momento da compra, cumprir fielmente aquilo que foi prometido.
- 9) Ter a garantia de que o cliente vá embora satisfeito. Um cliente satisfeito é um cliente de carteira; significa quatro ou cinco novos clientes.

Haroldo sabe disso!

Analisando a concorrência

Se a concorrência agir de forma predatória, um atacando o outro o tempo todo, o negócio torna-se menos atraente e lucrativo. Se a competição estiver concentrada em diferenciais competitivos que não o preço, todo o setor será mais lucrativo.

O diferencial competitivo consiste em oferecer benefícios cujo valor os clientes percebam e estejam dispostos a pagar.

O diferencial competitivo na forma de benefícios deve ser percebidos pelos clientes, ainda que esses benefícios sejam intangíveis. Não adianta agregar benefícios aos produtos ou serviços se os clientes não os perceberem como tal. Alguns grupos de diferenciais competitivos:

1) Diferenciais competitivos ligados à tecnologia.

O fator tecnológico pode constituir-se em um diferencial competitivo à medida que proporciona diferenciação notável do produto ou serviço existente ou por meio de novos produtos, que satisfaçam necessidades dos consumidores

antes não atendidas. A tecnologia pode ser diferenciada quanto aos tipos de material utilizados no processo de fabricação, quanto ao modo de produção, quanto ao design do produto etc.

Fatores que devem ser considerados na análise:

- qualidade do produto;
- garantia;
- assistência técnica.

2) Diferenciais competitivos ligados às condições econômico-financeiras.

Quando uma empresa tem situação econômico-financeira favorável, pode investir em propaganda, promoção de vendas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, o que resulta em diferenciais competitivos. Pode também operar com menor preço ou conceder prazos mais elásticos para o cliente pagar suas contas.

Fatores que devem ser considerados na análise:

- preço;
- política de descontos;
- prazo de financiamento de vendas;
- verbas publicitárias.

3) Diferenciais competitivos ligados ao portfólio de produtos/serviços.

Possuir um portfólio de produtos mais equilibrados que os da concorrência é um diferencial competitivo. Entende-se por portfólio equilibrado uma combinação inteligente entre produtos e boas margens e bons giros.

Fatores que devem ser considerados na análise:

- equilíbrio do portfólio;
- ciclo de vida dos produtos;
- performance dos produtos substitutos.

4) Diferenciais competitivos ligados à capacidade gerencial.

Quem tem o melhor modelo de administração é mais competitivo. A vulnerabilidade de uma empresa diante das vicissitudes do ambiente externo está na relação direta de sua competência gerencial.

Fatores que devem ser considerados na análise:

- estrutura organizacional;
- níveis de decisão;
- competência do quadro gerencial;
- utilização de tecnologias gerenciais, tais como qualidade total, administração participativa, planejamento estratégico etc.

5) Diferenciais competitivos ligados à imagem da marca.

Uma marca conceituada tende a ter melhor participação de mercado e até mesmo estabelecer barreiras à entrada de produtos ou serviços de marca pouco conhecidas.

Fatores que devem ser considerados na análise:

- conceito da empresa no mercado;
- conceito dos produtos do ponto de vista dos clientes.

6) Diferenciais competitivos ligados à distribuição.

Trata-se de avaliar a capacidade que os clientes têm de marcar presença e sua penetração no mercado.

Fatores que devem ser considerados:

- qualidade da equipe de vendas;
- estrutura de distribuidores/representantes;
- marketing direto;
- telemarketing.

Todos esses diferenciais competitivos podem ser abertos em itens mais preciosos e dispostos no Quadro de Identificação dos Pontos Fortes e Fracos dos Concorrentes. Utilize notas de 0 a 5 para cada fator analisado, podendo haver combinações do tipo: 0/5, 1/4 2/3, 3/2, 4/1, 5/0.

A disposição dos diferenciais competitivos no quadro e sua respectiva pontuação dão margem a ricas discussões sobre como funciona o mercado e sobre os reais diferenciais competitivos da empresa, além de fornecer importantes pistas de acentuação e exploração de novos diferenciais competitivos, principalmente quando isso é feito em equipe.

O(s) diferencial(is) competitivo(s) é uma das mais importantes decisões estratégicas de uma empresa. Para que funcione, deve ser assimilada pelo corpo, isto é, a estrutura da empresa deve dar conta de fazê-la acontecer de fato.

Existem alguns erros muito comuns com relação às definições de negócios e diferenciais competitivos:

1) Definir o negócio com limitações e deformações.

A definição é estreita e limitada a capacidade de criar alternativas de produtos, serviços e diferenciais competitivos ou é por demais ampla e acaba agregando produtos e serviços diversos, dispersando e confundindo o cliente. A definição de negócio em estado bruto é científica, pois parte de informações dos ambientes e dos cenários, mas também é artística quando lembra um trabalho de escultura. É como a famosa teoria de Michelangelo: a estátua já está contida na pedra; o trabalho do escultor é tirar tudo o que não for estátua. O mesmo vale para definição de negócio, e o foco contribui muito nesse trabalho de escultor.

Para muitas empresas, competir significa imitar os concorrentes, principalmente os primeiros do ranking. A imitação denota que não se tem nenhum diferencial. Cada empresa é única, com sua cultura própria, seu conjunto de crenças e valores. Portanto, cada empresa é capaz de atuar no mercado de forma diferente.

2) Não conseguir sustentar o diferencial competitivo.

Trata-se de prometer algo que se torne difícil de viabilizar. É comum oferecer benefícios e vantagens aos clientes difíceis de ser mantido caso a empresa cresça.

3) Esquecer os negócios e os diferenciais competitivos em troca de oportunidades circunstanciais.

É muito comum na empresa corpo ouvir o canto da sereia e esquecer o foco. Tal dispersão, embora possa trazer resultados no curto prazo, é geralmente desastrosa para a empresa no médio e no longo prazo. Perder o foco pode custar o empreendimento.

4) Não ter o diferencial competitivo apoiado pelos funcionários.

Aqui entramos nas limitações da mente. A mente é capaz de definir conceitos grandiosos de negócios e de diferenciais competitivos, mas não é capaz de conseguir o apoio de uma equipe. Essa é a função da alma. Muitas idéias geniais fracassam por falta de cumplicidade.

Focando e ampliando o tamanho ótimo

Uma boa definição de negócio consegue atrair mais mercados do que a oferta simples de produtos e serviços. Uma empresa mente oferece ao mercado o seu negócio, e os produtos e serviços são apenas alternativas de concretizá-lo. É por isso que uma definição grandiosa de negócios e dos diferenciais competitivos amplia mercados e volumes de receitas. O corpo ganha com isso: maior receita, melhor capacidade de financiar as necessidades de capital de giro e melhor rentabilidade.

Uma empresa de definição ampla de negócio pode tanto ampliar seus mercados quanto seu leque de produtos, mas a arte está em fazer tudo isso sem perder o foco. Ao focar, a empresa espera obter uma série de vantagens, tais como o domínio de uma tecnologia de produção ou de distribuição, a possibilidade de oferecer bens e serviços diferenciados, a abrangência coberta por vários produtos-de-venda e utilização de mídia direcionada ao nicho que se pretende atingir.

As limitações da mente

A maior limitação da mente é fazer com que as coisas sejam feitas. É por isso que muitos empreendedores acabam por engavetar ou vender suas idéias: por não saber ou não gostar das funções da alma que tratam de fazer com que as coisas sejam assumidas, incorporadas e apoiadas. É necessário que haja a alfabetização do negócio, embora a mente saiba criar a definição de negócio, é a alma que cuida do aprendizado de fazer o negócio acontecer.

A mente provoca e estabelece mudanças. Enquanto o corpo prefere uma empresa estática, a mente prefere uma empresa dinâmica. Mas entre querer mudar e poder mudar existe uma distancia completada pela alma. A mente não sabe lidar com resistência e mudanças, típica das empresas que se descuidam da alma.

Como podemos ver, a mente fortalece sobremaneira o corpo, mas até determinado ponto. Assim como o corpo é restrito sem as decisões advindas da mente, também a mente e o corpo são limitados sem a atuação da alma.

É com a melhor utilização da tríade que se tece uma empresa-plena.

A ALMA

“É com o coração que se vê corretamente;
o essencial é invisível aos olhos.”

Antoine de Saint-Exupéry

O que faz a diferença

Não inventaram ainda a máquina que cria, imagina, sonha! O ser humano, tão relegado nesses anos todos, volta triunfal! As empresas precisam de suas idéias, assim como o produto acabado precisa de matéria-prima. Criatividade passou a ser um dos principais insumos com que pode contar uma empresa com visão de futuro. Mas a presença física das pessoas, apenas, não garante criatividade. “Pessoas objetos”, “pessoas-máquinas”, “pessoas-normas”, “pessoas-imaturas” não criam. Muitas nem mesmo se sabem criativas. As pessoas só colocam seus talentos criativos à disposição da empresa se estiverem dispostas. Elas é quem decidem! Essa é a liberdade suprema. Mesmo que estejam rigorosamente supervisionadas, com câmaras de TV policiando seu trabalho, com revistas na porta de saída das fábricas, nenhum cerceamento tem o menor poder sobre sua liberdade de escolha. E criar é uma escolha que as pessoas só estão dispostas a fazer quando se sentem comprometidas com a causa da empresa. Para que haja comprometimento e criatividade, é necessário que haja alma.

A alma faz de fato a diferença! Dela emana a energia que faz uma empresa sobrepor-se a outra no mesmo mercado, na mesma economia, diante dos mesmos obstáculos. Até porque cada empresa possui a sua equipe, e cada equipe tem sal alma; não existem empresas com almas iguais. Cada uma tem sua peculiaridade, que a faz diferente de todas as outras. É a alma que explica sucessos sem causas visíveis.

A verdade é que uma empresa não concorre com outra; concorre uma equipe com outra equipe, ou melhor, uma equipe com grupos ou agrupamentos de pessoas. Quadro de pessoas todas as empresas têm; equipes são raras. Um punhado de gente trabalhando não significa uma equipe. Há sentimentos e emoções no ambiente de trabalho, mas sua presença pura e simples não implica a existência da alma.

Não existe equipe sem objetivos comuns. Na empresa com alma os objetivos são compartilhados e, portanto, de todos. A esse conjunto de objetivos comuns dá-se o nome de missão. A empresa com alma tem uma missão. A missão é baseada no conjunto de crenças e valores das pessoas. As pessoas estão dispostas a apoiar objetivos que possam também ser seus. Ninguém está preocupado em atingir objetivos que não sejam seus. É por isso que as empresas com corpo e mente conseguem quando muitas pessoas envolvidas com seus empregos e seus salários, mas não com o negócio. Embora a mente saiba criar uma causa de grandeza com a definição de negócio, somente a alma consegue transforma-la em uma visão compartilhada e ter o apoio de todos. Para que uma

missão possa ser desenvolvida, no entanto, é necessário que haja a figura do líder.

Uma das características das empresas com alma é que possuem a missão de servir: aos clientes, aos colaboradores, aos acionistas. O objetivo de “estar a serviço” cria uma cultura na empresa em que todos se interessam em servir. Querer contribuir é diferente de querer extrair. Empresas que só querem extrair lucro do mercado criam colaboradores que também só querem extrair da empresa. São as empresas onde as queixas por remuneração são freqüentes e onde acontece maior número de fraudes. Por outro lado, as empresas que tem o objetivo de contribuir criam equipes contributivas. Como que por recompensa, tais empresas são as mais lucrativas e as pessoas são as mais bem preparadas e remuneradas. Mas a maior recompensa que as pessoas ganham em contribuir é a auto-realização e a elevação da auto-estima. Não pode haver recompensa maior!

Valores virtuosos

**“Em palavras mais simples, acredito que são os valores
que impulsionam as empresas...
Eles criam riquezas. Todavia, o inverso não é
verdadeiro.”**

Jack F. Reicher

Ainda que se utilizem habitualmente as técnicas de relações humanas, não existe alma sem valores virtuosos. As virtudes formam os contornos da alma.

A confiança é a base dos relacionamentos duradouros, internos ou externos. Mas isso não acontece por acaso. Advém de outros valores virtuosos, tais como a amizade, a lealdade e a fé.

O que existe de empolgante nos valores virtuosos é que a maioria das pessoas está de acordo com relação a eles. Trata-se, pois, de um salutar ponto de partida para conseguir a união das pessoas. A grande maioria respeita e apóia valores virtuosos tais como a sinceridade, a compaixão, a coragem, a perseverança, o trabalho, a disciplina, a lealdade e a fé. As pessoas estão dispostas a apoiar as idéias de um líder que seja depositário fiel desses valores.

Os valores formam o sustentáculo da missão da empresa. Sem definições claras de negócio, os valores funcionam como princípios, pura e simplesmente. Honestidade, humildade e bons princípios e, se não estiverem sustentando uma definição de negócio estratégica e grandiosa, só servirão para transformar a empresa em um convento. É por isso que a alma também é capenga sem a mente e o corpo.

Os valores virtuosos ajudam a ajustar os modelos mentais. Entende-se por modelos mentais a maneira de ver a vida, as pessoas, o mundo. Modelos mentais

de boa qualidade são aqueles que melhor representam a realidade; modelos mentais de má qualidade são aqueles que deturpam e mutilam a realidade. O problema está no fato de que as pessoas agem de acordo com os modelos mentais que criam.

A maneira como uma equipe de trabalho vê a vida determina a integridade e a competência dessa equipe. As escolhas, as decisões, as implementações, tudo correrá sustentado pelos valores virtuosos compartilhados e que ajustam os modelos mentais.

Os valores têm sustentado algumas décadas de existência de empresas conhecidas. Alguns exemplos:

- respeito, oportunidade igual para todos e comunicação aberta e honesta na Philips;
- dedicação, lealdade e disciplina no Bradesco;
- respeito e encorajamento às capacidades das pessoas na Sony;
- oportunidade aos funcionários e acionistas para que atinjam seus objetivos pessoais razoáveis na Motorola;
- inovação, integridade absoluta, respeito pela iniciativa individual e pelo crescimento pessoal, tolerância com os erros, qualidade e confiabilidade na 3m;
- confiabilidade e estímulo à iniciativa individual na American Express;
- pioneirismo, integridade e ética na Boeing;
- autonomia, meritocracia e dinamismo no Citicorp;
- oportunidades para os indivíduos e recompensa aos méritos na Johnson & Johnson;
- parceria com os funcionários na Wal-mart;
- progresso contínuo através da criatividade, dos sonhos e da imaginação na Disney.

O que é preciso compreender é que uma empresa não pode ser apenas um meio de vida. Isso é muito pouco, é também entediante. A vida em uma empresa deve fazer parte de uma jornada maior. Tal jornada é material, intelectual, moral e espiritual. É inteira. É plena.

Missão: a razão de ser da empresa

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários o senso comum de oportunidade, direção, significância e realização.”

Philip Kotler

Missão é a razão de ser da empresa, aquilo que justifica a sua existência; é baseada nos valores virtuosos; é o que de fato faz o negócio funcionar; agrega as competências internas.

Na missão existe um acordo explícito entre as pessoas de como irão colocar o negócio em movimento. O negócio define o jogo, os valores definem as regras e a missão determina a linha de conduta e comportamento e as competências do time.

Portanto, o negócio da Rolex é a jóia, e a missão é que fará esse negócio funcionar. O mesmo vale para os negócios de Natura, da Xerox, da IBM, da Telesp, da Localiza.

A missão sempre agrega as competências que farão o negócio dar certo. é válido lembrar Tom Peters: “Os negócios não são uma abstração. São seres humanos de carne e osso tentando compreender o que faz alguém feliz”.

Veja o exemplo da missão do McDonald's:

“Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável”.



São sempre confusos na literatura sobre administração os conceitos que os autores dão valores, negócio, missão, visão etc. Cada um os trata à sua maneira. Tentei organizar tais conceitos à minha maneira par que pudessem ser aproveitados pela metodologia da empresa com corpo, mente e alma.

Nesse sentido, temos no lado mente a definição de negócio, formada pela escolha do foco e dos diferenciais competitivos. A mente busca informações no ambiente externo para delinear essas decisões estratégicas. A ordem é “o que os clientes valorizam e precisa ser feito”.

A alma por sua vez cuida da definição da missão, formada pela declaração dos valores virtuosos e da disponibilização das competências internas. A alma busca informações no ambiente externo para elaborar a missão. A ordem é “o que os colaboradores valorizam e sabem fazer”.

Existe um ponto de confluência entre o corpo e a alma, entre a definição de negócio e a missão. Tomemos o exemplo da definição do McDonald’s:

Qual a definição do negócio? Resposta: alimentos de qualidade.

Quais os diferenciais competitivos? Qualidade, rapidez e higiene, ambiente agradável.

Quais são os valores? Resposta: higiene e limpeza.

Quais são as competências? Resposta: rapidez e simpatia.

Como pode ser notado, as definições se sobrepõem. Os diferenciais competitivos que os clientes requisitam já podem estar disponíveis na empresa na forma de competências. O que os clientes valorizam também tende a ser compatível com o que os colaboradores valorizam. Quanto mais os colaboradores estiverem inteirados do negócio da empresa, mais entenderão e assumirão as necessidades dos clientes. A tendência a fusão de vários desses conceitos à medida que a empresa se habitua a praticar a decisão das estratégias em equipe. Para simplificar, usaremos o conceito de visão compartilhada como resumo do conjunto de definições da mente e da alma vistos até aqui.



Visão compartilhada

“Sonho que se sonha só
é um sonho que se sonha só
mas sonho que se sonha junto é realidade.”

Raul Seixas e Paulo Coelho

Muitos dirigentes acreditam que os números são os principais objetivos da empresa. Vêm as metas numéricas de faturamento como grande objetivo estratégico. Nada mais errado! É muito chata uma empresa cujo principal objetivo é a meta de faturamento. Terminado o mês, surge outro com meta ligeiramente superior. Nada mais enfadonho! As equipes de venda que digam! Nas empresas-objetos as metas numéricas são os principais compromissos.

A visão compartilhada é inspiradora das metas numéricas. Estas por si só não são nada estimulantes se não estiverem ligadas a um sentido maior. É como seguir viagem tendo como objetivo determinada quilometragem em vez de um destino agradável. No primeiro caso, a viagem é feita de olho no painel de controle do veículo para saber quanto ainda falta para que a viagem acabe. No segundo caso, a viagem é feita com prazer, apreciando-se o caminho, o relevo, a vegetação e na expectativa da chegada a um local cuja beleza compense o cansaço da jornada.

As empresas sem visão compartilhada são como os trigais: inclinam-se ao sabor dos ventos. É o que acontece com as empresas-objetos. A visão compartilhada dá serviço ao corpo. já vimos que o corpo sem visão compartilhada é como um andarilho errante. A visão compartilhada orienta o corpo.

Da mesma maneira que a visão compartilhada funciona como mola propulsora que instiga a empresa ao crescimento, também funciona como imã, impedindo que os negócios se estendam além dos limites balizados pelos valores.

Uma função importante da visão compartilhada é a que proporciona certo controle sobre o destino da empresa. Se ela tem esse poder sobre o destino da empresa, tem também sobre o destino das pessoas. Com isso, as pessoas têm com o que concordar ou não concordar e decidem se estão dispostas a apoiar ou não. O exercício de compartilhar a visão é o mote maior com que um líder pode contar para conseguir o apoio de seus colaboradores.

As recaídas do corpo

“O importante não é fazer com que os colaboradores vistam a ‘camisa’ da empresa. Melhor é fazê-los ‘vestir a cabeça’ da empresa.”

Tiburcius

O chefe autoritário segue atrás de sua equipe ditando normas, redigindo regulamentos, elaborando programas de desenvolvimento profissional, introduzindo tecnologias mais eficientes, organizando e controlando os horários de trabalho e de descanso de seus empregados.

O chefe autoritário está tão ocupado com as condições da embarcação que nem sequer percebe os perigos do oceano. As variáveis ambientais mudam com rapidez, o que faz da liderança uma função cada dia mais complexa. As empresas precisam cada vez mais de direção, destino, rumo, norte.

Como já vimos, o verdadeiro líder é capaz de desenvolver junto a sua equipe uma visão compartilhada. A visão é a escolha do rumo da empresa, portanto seu principal objetivo. É onde a empresa deseja estar. Operações referem-se aos planos e às decisões cotidianas que orientam os negócios de desenvolvimento, produção, distribuição, marketing dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa a seus clientes (é a maneira como a empresa é administrada). É necessário que a visão se integre nas operações cotidianas.

Para que a visão continue sendo uma força vital e contínua, deve atingir todas essas áreas da realidade empresarial. A visão tem de tornar-se parte da cultura da empresa, e é fundamental que o corpo se adapte à visão.

Lembrando o consultor norte-americano Joei Barker: “Visão sem ação é apenas um sonho; ação sem visão é apenas um passatempo; visão com ação pode mudar o mundo”.

Quando o corpo começa a tomar conta é comum ouvir: “Isso não é de minha responsabilidade”, “Isso está fora de minha alçada” ou “Esse não é meu

departamento”. Isso significa que a visão está começando a ser esquecida e as pessoas estão mergulhando nas tarefas e esquecendo os resultados.

Liderança com alma: por onde começar

“Um líder é o melhor quando apenas se sabe que ele existe.
Não tão bom quando é honrado e louvado.
Menos quando é temido e pior quando odiado.
Mas de um bom líder,
quando seu trabalho estiver terminado e sua obra
completa, todos dirão:
‘Fomos nós que fizemos’”.

Lao-Tsé

Parece muito claro que a visão compartilhada tenha muito maior chance de ser apoiado pelas pessoas do que objetivos impostos. Então por que o modelo autoritário é o mais comum nas empresas?

“Pessoas-objetos”, pessoas-máquinas”, pessoas-normas”, “pessoas-imaturas” são todas geradas em empresas que adotam o modelo autoritário de gerencia. Nessas empresas, os chefes bebem do próprio veneno, ou seja, por não compartilhar as decisões acabam tendo um grupo de trabalho apático, sem iniciativa, submisso. O processo de delegação é inverso, ou seja, as pessoas devolvem ao chefe aquilo que não foram capazes de fazer.

Mas por que a preferência pelo modelo autoritário?

Autoritário tem sido o modelo de educação na família, na escola, na igreja, no trabalho e muito recentemente a ditadura foi o modelo adotado também pelo Estado. Parece que exemplos não faltam. O paradigma está estabelecido.

Mas o que está por trás do modelo autoritário de liderança?

Em nossa existência, acumulamos um conjunto de crenças e valores que dão forma à nosso modelo mental. Este nos dá a percepção do mundo, da vida, das pessoas. O chefe autoritário possui um modelo mental que deprecia as pessoas. No fundo, acredita que elas são burras, preguiçosas e aborrecidas. Não tem iniciativas e não estão interessadas nas necessidades da empresa. Não gostam de assumir responsabilidades e resistem às mudanças. Esse conjunto de crenças cria um modelo mental que acaba exercendo comando sobre as práticas adotadas. Ora, se essas são as crenças, como compartilhar a visão, decidir em conjunto, trabalhar em equipe?

O modelo mental preconceituoso deprecia as pessoas e cria um conjunto de práticas autoritárias. Tais práticas acabam criando o tipo de comportamento que se previa, como, por exemplo, falta de iniciativa e de preocupação com as necessidades da empresa. A essa lei de causa e efeito dá-se o nome de efeito Pigmalião.

Conta a lenda que Pigmalião, jovem escultor, desejava traduzir em uma estátua tudo o que considerava belo em uma mulher. Esculpiu com ardor as linhas e curvas e projetou seus sonhos e desejos naquilo que passou a ser o objeto de sua paixão. Tanto achou qualidades na estátua que um dia, com a ajuda de Vênus, viu seu sonho tornar-se realidade. A estátua transformou-se em mulher, com todos os detalhes que Pigmalião havia sonhado.

O chefe que trata seus subordinados como incompetentes terá incompetência no trabalho; se acreditar que as pessoas não são criativas, elas não terão boas idéias no trabalho; se acreditar que as pessoas são preguiçosas, haverá acomodação no trabalho. O efeito Pigmalião acabará acontecendo e reforçando a crença; o modelo mental se consolidará.

O modelo autoritário é muito comum nas empresas que priorizam o corpo e a mente. As visões não são compartilhadas; é necessário manipular as pessoas para que elas atinjam que não são seus. No lugar de verdade existe o blefe. No lugar da participação existe a persuasão.

Os interesses não são claros e os acordos são tácitos. O modelo mental da liderança autoritária não acredita que os objetivos pessoais possam ser compatibilizados com os objetivos organizacionais. É necessário manipular e até tyrannizar para conseguir que as coisas sejam feitas. É preciso usar a autoridade.

São comuns no modelo autoritário as práticas do paternismo, da centralização, do controle e da punição. O modelo mental autoritário não considera as pessoas capazes de compreender, aprender a sentir. Daí a imposição e o adestramento.

A liderança autoritária é a liderança sem alma. Como colocar alma na liderança?

Mudando os modelos mentais.

Em primeiro lugar, acreditando que liderança não é habilidade de poucos privilegiados. É necessário reparar o modelo mental de si próprio. A liderança é um potencial que pode ser desenvolvido e sempre aprimorado. O verdadeiro líder é um educador à medida que compreende seu papel de desenvolvedor de pessoas. Com isso assume que seu verdadeiro papel é de “fornecedor”, e não de “cliente” de seus colaboradores. Fornecedor de informações, de conhecimentos, de habilidades, de poder e dos elementos que compõem a visão da empresa.

Em segundo lugar, transformando os valores virtuosos compartilhados em hábitos e lembrando que estes só são difundidos pelo exemplo e pela prática persistente. A credibilidade é proveniente da coerência e é um dos principais atributos dos verdadeiros líderes. A credibilidade é resultado de uma grande virtude: a verdade. Interesses claros, objetivos transparentes e feedback assertivo formam um conjunto de práticas adotadas pelos líderes que inspiram confiança em seus colaboradores e criam o código de ética da empresa.

Em terceiro lugar, acreditando nas pessoas. Diferentemente dos chefes tradicionais, os verdadeiros líderes não controlam pessoas, controlam resultados. Inspiram outras pessoas em vez de dar ordens. Dão condições para que haja o sentimento de que clientes, produtos, objetivos e metas também lhes pertencem. As pessoas querem ver significados em seu trabalho, apreciam saber que causam impacto e que existe interdependência.

O líder que possui visão positiva das pessoas adotará o modelo participativo de liderança. Isso porque acredita que todas as opiniões são importantes, que as pessoas gostam que seu parecer seja considerado e que de maneira direta ou indireta influenciam as decisões e os resultados da empresa.

O modelo mental positivo acredita na integração entre as necessidades e as inspirações das pessoas e o sucesso da empresa. A pessoa que estiver comprometida com os objetivos da empresa não precisa ser controlada, pois ela mesma se autocontrola e se autodireciona. Mas, para isso, é importante que a empresa tenha objetivos claros, conhecidos e desafiadores. A mente sabe muito bem cuidar disso!

A liderança participativa começa pela convicção no potencial das pessoas. Pôr em prática essa convicção significa depositar confiança nas pessoas pelo fornecimento de informações, pela capacitação e pelo desenvolvimento das habilidades necessárias. A crença que existe é de que as pessoas são competentes e criativas por natureza, gostam de aprender e vêm no aprendizado um grande mecanismo de estímulo.

Os líderes que aprimoram seus modelos mentais sabem que existem pelo menos três competências básicas a ser exercidas:

- **Desenvolver a relação de concordância.**

Refere-se à habilidade de compartilhar a visão (negócio, valores, diferenciais competitivos, competências) para torná-la significativa aos colaboradores. Deve tornar as idéias tangíveis e reais para os demais na empresa.

- **Desenvolver a relação de confiança.**

Refere-se à habilidade de construir confiança entre os colaboradores por meio de coerência com os valores virtuosos e a missão. Estudos recentes mostram que as pessoas preferem seguir um indivíduo com quem possam contar, mesmo que discordem de seus pontos de vista, a seguir outros com que tenham mais pontos em comum, mas que sejam inconstantes, mudando freqüentemente.

- **Desenvolver o relacionamento intra e interpessoal.**

Refere-se à habilidade de conhecer-se e conhecer os colaboradores em profundidade, visando desenvolver e utilizar as capacidades de cada um de forma mais contributiva à realização da visão.

Os líderes que lidam bem com essas competências conseguem feitos considerados impossíveis para as empresas corpo e mente:

- **Pessoas comprometidas e influentes:** as pessoas dirigidas por um líder com alma sentem-se importantes; sentem que seu trabalho tem significado e relevância para a empresa e que influenciam os resultados.
- **Pessoas com vontade de aprender:** quando há liderança com alma, as pessoas sabem que aprender é uma característica importante. Os líderes valorizam a constante aprendizagem e o domínio de competências e transmitem esse valor a todas as pessoas da empresa.
- **Espírito de equipe:** a liderança faz que com as pessoas se sintam parte de uma comunidade e coloquem a interdependência adiante da dependência e da independência.
- **Estímulo e energia:** as pessoas vêem seu trabalho como algo bastante estimulante. Onde há líderes com alma o trabalho é desafiador, fascinante e divertido. As pessoas são puxadas e não empurradas em direção a um objetivo.

Terrível deleite

Conversava sobre o comportamento do mercado, das vendas, dos preços, da inflação com o senhor Ranulfo, dirigente principal de um tinturaria especializada em tingimento de tecidos para decoração, quando adentra a sala o senhor Nicanor, chefe da fábrica.

“Senhor Ranulfo, os operários da tinturaria querem leite, estão com medo de intoxicação”. Pediu assustado, conhecedor que era do temperamento impulsivo do senhor Ranulfo.

“Eu pessoalmente fui verificar e nossas resinas não são tóxicas, do modo que não há necessidade de fornecer leite para os operários”, respondeu o senhor Ranulfo em tom professoral.

“Senhor Ranulfo, o pessoal não entende disso não, entendem que querem o leite e estão exigindo”, retrucou o chefe da fábrica, dando um passo para trás.

“Meu caro Nicanor, estou lhe dizendo que eu pessoalmente tive o cuidado de verificar junto aos órgãos que tratam da segurança no trabalho se havia algum perigo os peritos disseram-me que não. Por acaso você acha que eu quero que o pessoal da fábrica se intoxique?”, bradou o senhor Ranulfo, já quase descontrolado.

Escutava atento o diálogo quando o senhor Nicanor afirmou, contundente:

“Senhor Ranulfo, se a empresa não der o leite o pessoal vai fazer greve.”

Desta vez não foi possível controlar a ira. Aos gritos o senhor Ranulfo vociferou, pondo para fora o chefe da fábrica:

“Já disse que não há risco de intoxicação, não vou dar leite para ninguém, afinal de que lado você está?”

O senhor Nicanor tropeçou em um degrau que havia na saída da sala e retirou-se resmungando.

O senhor Ranulfo, ainda vermelho, olhou para mim indignado e disse:

“Está vendo, eu pessoalmente fui cuidar desse assunto, não existe risco de intoxicação e esse pessoal fica enchendo... É o que lhe digo, quem está preocupado com os resultados? Com a concorrência? Com as quedas de vendas? E aí, o que eu faço numa hora como essa?”

respondi calmamente, em tom de voz moderado:

“Dê o leite!”

Parece que o senhor Ranulfo entendia pouco de significado e influência no ambiente de trabalho. Será que queria mesmo pessoas comprometidas ou preferia pessoas obedientes?

Motivação: a alma em euforia

**“O verdadeiro ato de descobrir
não consiste em achar terras novas, mas em vê-las com
outros olhos.”**

A empresa com alma é preocupada com a satisfação das pessoas. Não aceita com facilidade a crença quase generalizada de que “se trabalha apenas para viver e fazer outra coisa”. A empresa com alma não aceita que o trabalho seja uma inconveniência de oito horas diárias na vida das pessoas, e vida intensa, abundante.

As empresas corpo e mente são hábeis em eliminar focos de insatisfação. Priorizam os reajustes salariais e os benefícios como fatores de motivação. Não existe a crença de que o trabalho seja uma atividade prazerosa, portanto é necessário “corromper” os funcionários com coisas que os façam felizes fora da empresa. Salário, assistência médica, vale refeição, cesta básica de bens, benefícios, grêmios, churrascos, campeonatos de futebol são mecanismos de motivação que tentam satisfazer os funcionários fora do local de trabalho. Não

estou querendo dizer que estes recursos não são importantes; apenas não resolvem. E pior: não mudam os modelos mentais de que as pessoas são recursos e incapazes de zelar por seu destino sozinhas. É o modelo da dependência, e a dependência é o modelo mental de que “minha segurança, minha auto-estima e minha liberdade estão não mãos de outras pessoas”.

Quando as pessoas não conquistam as coisas por competência, aprendem a reivindicar. As empresas, através de suas lideranças autoritárias, criam os eternos insatisfeitos. Quando os líderes se preocupam em demasia com os fatores que eliminam a insatisfação conseguem no máximo impedir que funcionários desmotivados peçam a conta.

“Nem só de pão vive o homem!” As pessoas querem mais além de pão...e circo. Querem mostrar sua competência, sua capacidade de inovação, sua criatividade. E, pasme, isso custa menos do que a maioria das empresas gasta em suas autoritária políticas de recursos humanos.

As pessoas querem sentir que contribuem de fato, exercem influencia, que seu trabalho tem significado, é importante. Contrariamente, os líderes autoritários optam por tirar significado do trabalho das pessoas. É como se mandassem o seguinte recado: “Seu trabalho é simples, qualquer um faz, se você não se comportar eu coloco outro no lugar”.

As pessoas querem autonomia e participação das decisões que afetam seu trabalho. Não querem atingir objetivos que não sejam seus. Querem atingir os próprios objetivos.

As pessoas querem informações a respeito de seu esforço e de seu desempenho. Não estão em busca somente de elogios, mas de críticas construtivas. querem Saber se estão acertando ou errando. Gostam de acertar, assim como gostam de ter sua auto-estima elevada.

As pessoas gostam de fazer parte de um time, principalmente quando se sentem jogadores imprescindíveis desse time. Gostam do trabalho de equipe, da socialidade, da amizade e do divertimento.

As pessoas plenas encontram satisfação naquilo que outros consideram obrigação. Elas não se sentem obrigadas; elas querem.

Os líderes não motivam seus colaboradores, apenas possuem condições de criar o ambiente apropriado para que as motivações aflorem e para que as necessidades individuais possam ser compatibilizadas com as necessidades da empresa. Mais do que isso, o líder pode fazer a escolha entre mecanismos de motivação que estimulem o surgimento de comportamentos passivos, submissos e dependentes ou que estimulem o surgimento de comportamentos maduros e contributivos.

O trabalho nos foi dado por Deus como elemento essencial de nossa natureza. Uma existência sem trabalho é contrária à ordem divina e humana.

Seria uma existência sem sentido. Precisamos trabalhar. Onde exercitar os talentos que a natureza nos concedeu? Onde pôr em prática nossas habilidades? O que fazer com nossas aptidões? O que fazer com nossa criatividade, nossa imaginação, nossos sonhos? E nossos sentimentos, nossas forças? E a vontade de produzir a beleza e a riqueza? O homem tem direito ao trabalho assim como tem direito à vida.

O trabalho não pode cercear a liberdade, isto é, a vida da alma. O trabalho livre por uma liderança participativa é legítimo; o trabalho forçado por uma liderança autoritária é ilegítimo.

Não pode ser essa gravata o que sufoca

Agripino é funcionário público. trabalha no setor de contas a pagar de uma das divisões de uma repartição pública. Não ganha mal, leva uma vida com padrão de classe média da população brasileira. Além do mais, possui uma série de benefícios, como assistência médica, vale-refeição, vale-transporte, vale-teatro e outros vales. É formado em Administração de Empresas, casado, sem filhos.

O casal mora em um apartamento de dois quartos financiado pela caixa. Agripino tem um Gol ano 90 e a esposa, Camila, um Uno um pouco mais novo.

Agripino só consegue ser feliz dois dias por semana. É quando ele e Camila saem do trabalho na sexta-feira e “se mandam” para a Baixada Santista. O ritual se repete todas as semanas. Já saem com o carro equipado na sexta-feira de manhã e vão aportar, eufóricos, em algumas das praias do litoral paulista, ao encontra dos amigos. Lá bebem, cantam, dançam, nadam, brigam, se bronzeiam, se queimam... Voltam sempre dizendo que foi muito bom, que valeu a pena! Difícil de acreditar quando, no veraneio, o tráfego congestionado faz com que se gastem cinco horas apenas para descer ou subir.

Mas quando voltam Agripino e Camila só fazem pensar em uma coisa: no próximo fim de semana. O casal de nossa história não á muito diferente da paranóia que atinge milhares de cidadãos desta nossa “paulicéia desvairada”, como diria Mário de Andrade.

Nem tudo é só alegria nos finais de semana. Agripino não suporta aquela musiquinha do Fantástico no domingo à noite. É a senha que avisa que o dia seguinte é dia de trabalho.

Enquanto Camila se arruma na segunda-feira de manhã, a Jovem Pan avisa que a semana é para valer pelo prefixo composto por Billy Blanco: “Vambora, vambora, olha a hora, vambora, vambora!”

Na repartição pública, no entanto, a mesmice de sempre. Recebimento de documentos conforme o manual, averiguação da autorização de pagamento conforme o manual, preenchimento dos vouches conforme a manual,

classificação das contas conforme plano de contas, também formado como manual. Agripino sempre achou o processo de pagamento da repartição pública muito dispendioso e prejudicial ao credor por conta da demora. Tentou sugerir, seus colegas aconselharam que ficasse calado, afinal ele “ganha para seguir o manual e não para ter idéias”.

Quando Agripino se formou houve a promoção para o setor de contas a pagar. Cheio de sonhos e vaidades, queria revolucionar o setor. Foi-se o tempo. Nada a criar nem mudar; apenas executar. Rotineiramente, corriqueiramente, obediamente.

O que fazer com o potencial criativo? Com a vontade de realizar? Tudo era euforicamente utilizado nos finais de semana na praia.

Às vezes Agripino e seus colegas sentiam uma “coceira”.

“O salário não está bom, precisamos pedir aumento!”

E lá iam para mais uma de suas greves brancas em busca de reajustes salariais e da conquista de outros benefícios. Até a próxima “coceira”.

Equipe: o desafio da interdependência

“Um galo sozinho não tece uma manhã”

João Cabral de Melo Neto

A liderança participativa é o modelo apropriado do trabalho de uma equipe, uma vez que permite a interação entre os membros, o compartilhamento de idéias e conhecimento, o apoio às decisões e melhoras. O trabalho de equipe possui duas sustentações:

- 1) Os membros acreditam que o trabalho de equipe funciona.
- 2) As pessoas confiam umas nas outras.

Mas não é tão simples. Assim como o paradigma da liderança é o modelo autoritário, existe também o paradigma de que trabalho de equipe não funciona. “Lembra-se como era na escola?”, argumentam alguns com ceticismo.

Ocorre que trabalhar em equipe é um exercício contínuo de ajustes de modelos mentais. Já dizia um poeta que “não há verdade nem mentira, tudo depende do cristal que está entre o olho e a coisa”. É através dos olhos da mente que as pessoas percebem a realidade e, como cada um tem seu cristal, as projeções se processam de maneiras diferentes. Quem está certo? totalmente, ninguém! As percepções são limitadas e parciais. Cada um tem uma parte da realidade. O que aparentemente causa a parte negativa e conflituosa do trabalho de equipe é exatamente o que faz sua grande vantagem e grandeza: nas

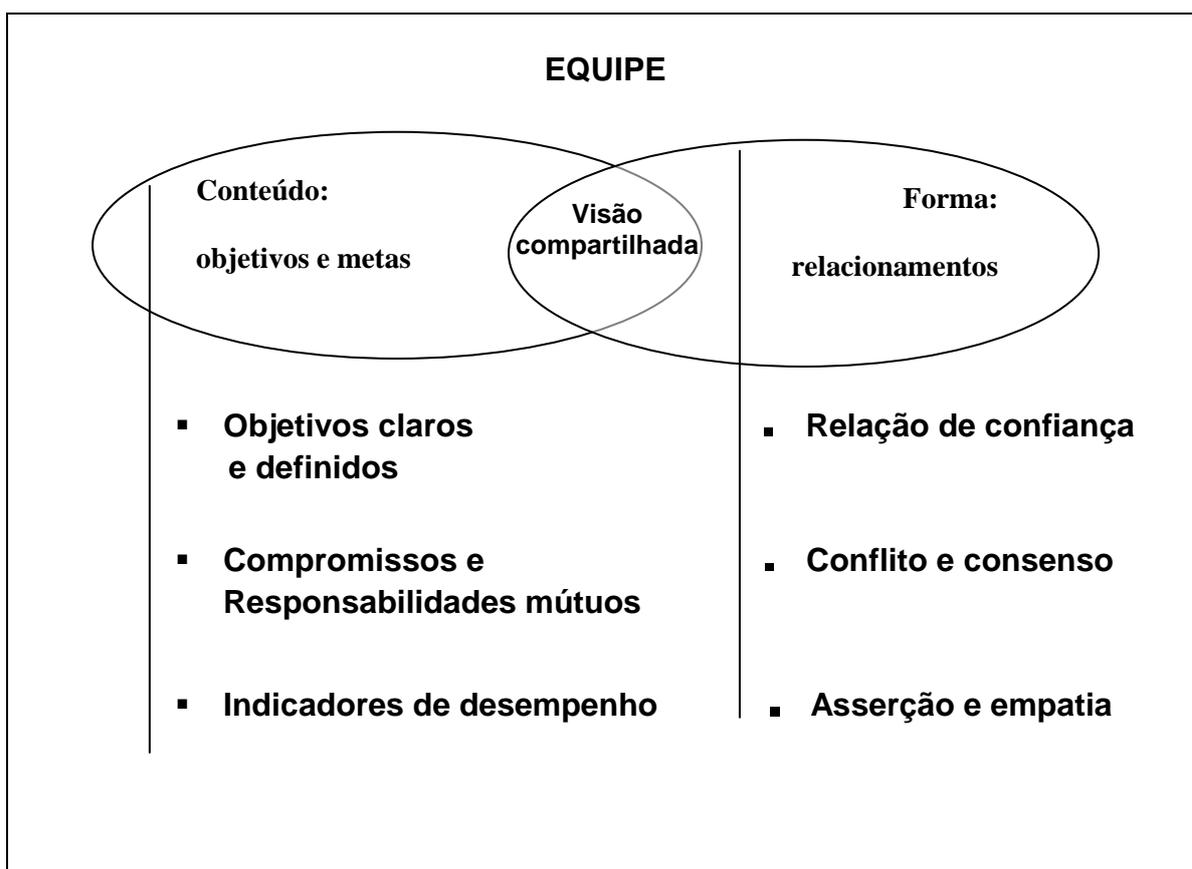
diferenças das percepções parciais, é preciso ter um quadro mais preciso da realidade.

Aprender a trabalhar em equipe talvez seja o maior desafio das empresas que sobrevivem ao final deste século. Requer altruísmo, paciência, perseverança. Difícil? Sem dúvida. O trabalho de equipe não faz parte da nossa cultura nem do paradigma da maioria das pessoas.

Impossível? Claro que não! Vantajoso? Talvez a alma, expressa na forma de trabalho de equipe e de seus quesitos, componha a maior de todos os diferenciais competitivos.

Sejamos otimistas. Aprender a trabalhar em equipe poderá trazer dois grandes ganhos aos que ousarem: o de contribuir para uma empresa melhor e o de tornar-se uma pessoa melhor para si mesmo e para aqueles de quem se gosta. Vale o desafio!

A formação de uma equipe depende de dois conjuntos de fatores:



O conteúdo: objetivos e metas

O conteúdo trata de objetivos e metas e nele estão resumidos os resultados esperados da empresa. É importante, em primeira estância, que os membros de uma equipe estejam de acordo com relação a esses objetivos. Quando os objetivos da equipe são significativos, provocam estímulo, comprometimento e sentimento de orgulho, pois os membros sabem que exercem influência no ambiente de trabalho.

Criar objetivos comuns em uma equipe é desenvolver uma visão positiva do futuro. Tal exercício é inspirador e contagiante. É estimulante saber que não se está só, que existe um ambiente de confiança mútua em que todos podem buscar ajuda. É bom ter de organizar um problema para poder apresentá-lo a alguém; muitas vezes as soluções surgem nesse momento.

Outra característica da equipe é que possuem metas claras de desempenho. Essas metas formam as partes quantificáveis dos objetivos da empresa. Como é quantificável, pode ser avaliada periodicamente pelos indicadores de desempenho. Existe relação direta entre bons indicadores de desempenho e mudança de comportamento dos integrantes de uma equipe, e essa relação justifica a divulgação dos indicadores e a recompensa por meio deles.

Quando o modelo de administração é aberto para todos os colaboradores participarem, o mínimo que se deve exigir deles é uma promessa. Sem compromisso nem responsabilidade não existe equipe. Quando muito um grupo em que poucos se responsabilizam e agem e muitos outros não se envolvem. Em uma equipe de verdade todos assumem compromissos e responsabilidades equivalentes.

As responsabilidades estão relacionadas com as declarações e promessas ligadas ao ambiente que todos desejam. Se não existem responsabilidades, não existe garantias de que os desejos de um ambiente melhor tenham sido declarados com honestidade. Sem honestidade não existe confiança; sem relação de confiança não existe equipe.

O que distingue uma equipe de alto desempenho de outras é o senso de compromisso individual e grupal. Tais compromissos vão além dos objetivos da equipe: existe verdadeira relação de ajuda entre seus membros. Existe a convicção de que o sucesso e o fracasso serão de todos e dependem de cada um.

A forma: a alma presente nos relacionamentos

“Se nada dentro de ti estiver rígido, as coisas por si mesmas se abrirão para ti.”

Lao-Tsé

Um problema é como um quebra-cabeça do qual cada membro da equipe possui apenas algumas peças. Cada um junta às peças a sua maneira ou conforme percebe a realidade. Somente a união de todos permite partilhar as percepções e disponibilizar todas as peças para que o quebra-cabeça seja montado. O conteúdo trata de definir o objetivo: a imagem que o grupo faz do quebra-cabeça montado. A forma é que garantirá se há disposição entre as pessoas de partilhar suas peças. Para isso é necessário haver boa comunicação e flexibilidade.

A forma dá “liga” à equipe. Coesão. Uma equipe só existe e só se entrega a seu trabalho à medida que houver coesão. A coesão é a totalidade das forças que pressionam os membros a permanecer no grupo. Tais forças estão relacionadas com a atração pelos objetivos do trabalho e com a atração dos membros uns pelos outros.

A forma trata da relação de confiança dos membros da equipe com a empresa e entre si; trata do processo de comunicação, da asserção e da empatia, trata do conflito e do consenso para administrá-lo.

Para melhor entendimento, dividiremos a forma em dois tipos de relação; você consigo mesmo e você e os outros.

Você conseguiu mesmo

“O homem será antes de mais nada o que tiver projetado ser.”

Jean-Paul Sartre

“Encontramos os inimigos, e eles éramos nós.”

Tiburcius

O mesmo fato ou acontecimento pode provocar sentimentos diferentes em pessoas diferentes, dependendo do modelo mental de cada uma. O mesmo fato pode também produzir sentimentos diferentes de sua vida. Talvez seja essa a essência dos processos terapêuticos: sentir-se de modo diferente diante de uma situação que não vai mudar. Em suma, se não muda a realidade, mudam-se os sentimentos, ou melhor, os modelos mentais.

Os modelos mentais funcionam como um sistema de memória em que são armazenados as vivências, os sentimentos, as idéias a respeito de tudo, provenientes das experiências individuais ou do que se viu e ouviu de pessoas

influentes na vida. Assim, seria a imagem que as pessoas têm das coisas, e não são próprias coisas, que as induz a adotar comportamentos diversos.

O autoconhecimento é o processo de lidar com os modelos mentais e mudar comportamentos. É fazer contato com os próprios sentimentos. Quando a pessoa não se conhece, acaba fazendo o que os outros querem, e não o que ela quer de verdade.

Precisamos reconhecer que os sentimentos não são certos nem errados. Fazem parte de nossa existência e de nossos fantasmas. Lembramos o antigo filósofo romano Epíteto, que dizia: “Não são seus problemas que o estão deixando louco. É a forma como olha para eles”. Por isso é bom expressar os sentimentos. É uma maneira de vê-los melhor. Não expressar tais sentimentos implica passividade, e a passividade não é a melhor escolha de comportamento. Sentir é diferente de agir. É natural sentir e é recomendável expressar os sentimentos a outra pessoa. O importante é transformar tais sentimentos em comportamentos assertivos, sem que as emoções sejam extravasadas agressivamente.

As emoções são o sentimento em ação e podem ser mudadas. Conhecendo suas origens (modelos mentais) é possível decidir trocá-las. O psicólogo norte-americano William James dizia que “só o homem, entre todas as criaturas da terra, pode mudar sua própria vida. Só o homem é o arquiteto de seu destino. A maior descoberta de nossa geração é de que o ser humano, mudando as atitudes internas de sua mente, pode mudar os aspectos externos de sua vida”.

A base do relacionamento intrapessoal está em meus sentimentos: só posso conhecer-me e relacionar-me comigo mesmo quando sou capaz de ouvi-los e identificá-los; quando sou capaz de aceitá-los naquilo que não consigo mudar e mudar o que está ao meu alcance; quando sou capaz de expressá-los livremente a mim mesmo e a outra pessoa sem as defesas do ego. Quando não digo o que penso e sinto, afeto o somático: dores de cabeça, dores nas costas, urticárias. O doutor Elias Coutinho de Macedo, médico psiquiatra, é quem ensina: “O sintoma está no lugar da palavra não dita ou não ouvida”.

De todas, a viagem para dentro de si mesmo é a mais longa.

Conversando com meus botões

Diz o verso de uma música que “a escolha é sempre simples, o difícil é decidir”. Difícil porém necessário. Preciso tomar minhas próprias decisões e fazer minhas escolhas antes que alguém o faça por mim. Preciso definir minha visão pessoal de futuro. Essa é minha primeira escolha: a opção pela autonomia, não pela dependência.

Preciso criar uma imagem futura de que desejo. Se desejo ser uma pessoa plena, minha imagem futura deve abordar os vários aspectos da vida: trabalho,

família, relacionamentos, bens, vida interior. A integridade desses aspectos da vida é a vontade incontida de todos nós. Não devo colocar limitadores, devo sonhar, imaginar, fantasiar, consultar o coração. É importante que eu considere em minha aspiração pessoal o desejo de servir a algo maior do que somente a mim mesmo.

Preciso dar nitidez às minhas imagens: como estou no trabalho, como as pessoas me vêem, como eu me vejo, quais são as minhas contribuições, como me satisfaço, como é a empresa de meus sonhos; como ajo em família, como meus entes queridos me vêem, como eu os vejo, como contribuo para a harmonia do lar e para uma vida alegre; como me relaciono, como trato meus amigos, como me vêem, como eu os vejo, como trocamos experiências e energias; como estão minhas economias, o que eu gostaria de ter, o que eu gostaria que outra pessoa que ainda dependem de mim tivessem; como estou interiormente, quais são meus sentidos, como tenho lidado com a serenidade e o contentamento, como está minha saúde física e mental. Tento usar o verbo no tempo presente para me sentir vivendo o futuro agora. Experimento as sensações de estar vivendo agora o futuro. Sinto se são compensadoras.

Desloco-me, então, à realidade. Esse transporte nem sempre é agradável. A realidade, como diria outro verso de outra música, “é real e de viés”. É possível que haja alguma depressão. Não importa! Estou disposto a lidar com as emoções que afloram nesse exercício. Hoje sei que não há nada de errado com elas. São o resultado de meus modelos mentais, construídos em anos de vivência, e agora sei que posso escolher mudá-los. Preciso me perdoar, somente assim estarei bem comigo mesmo e poderei continuar o exercício com uma visão positiva do futuro: “Eu me perdôo pelo que lamento ser, pelo que gostaria de ter feito, por não ser inteiramente o que gostaria e por ser eu mesmo”. Agora sei que o mundo não girava ao contrário de minha vontade. Entendo agora que sou o protagonista de minha vida e de meu futuro.

Preciso, agora, avaliar os obstáculos que existem entre minha visão pessoal de futuro e a realidade. Ao examinar minha visão de futuro faço algumas indagações:

- O que estaria ganhando se realizasse minha visão de futuro?
- O que estaria perdendo se não realizasse minha visão de futuro?
- O que me impede de realizá-la?

Preciso avaliar minha visão de futuro à luz de meus valores virtuosos. Os valores vêm do fundo do meu ser e eu os adquiri durante minha educação em casa e na escola, com a religião, com as pessoas que admiro. Eu devo cuidar de não fazer coisas que firam meus valores. Alguns dos meus valores:

- realização;
- mudanças;

- competências;
- liberdade;
- amizade;
- convívio com pessoas leais e inteligentes;
- trabalho com os outros;
- participação;
- justiça.

Antes de prosseguir e escolher o que desejo manter em minha visão pessoal de futuro, faço uma pausa para uma oração:

“Concedei-me senhor, a serenidade necessária para aceitar as coisas que não posso modificar, coragem para modificar aquelas que posso e sabedoria para distinguir umas das outras”.

Posso agora esclarecer minhas metas pessoais e meus planos de ação. O que devo aprender de novo, que habilidades e conhecimentos tenho de desenvolver, que bloqueios e paradigmas devo romper. Quero saber o que, como, quando e quanto devo fazer.

Preciso saber se minha visão pessoal é compatível com a visão de futuro da empresa em que trabalho. Cosa seja, quero contribuir ao máximo, assim estarei me realizando enquanto colaboro também com os objetivos da empresa. Caso contrário, devo deixar aberto o caminho para alguém que possa realizar-se e ir em busca de meus sonhos.

Enfim, sou responsável pelas minhas escolhas e minhas decisões. Quero viver como o personagem de Bernard Silva em Homem e Super Homem:

“Eu quero estar completamente desgastado quando morrer porque quanto mais arduamente trabalho mais vivo. Rejubilo-me a vida, por ela própria. Para mim a vida não é um breve círio. É uma espécie de tocha esplêndida que está em meu poder por um momento, e quero fazê-la queimar tão brilhantemente quanto possível antes de passá-la às gerações futuras”.

Você e os outros

“Todos os seres são bons,
uma vez que o Criador de todos, sem exceção,
é soberamente bom.”

Santo Agostinho

“Meus sentimentos são como minha impressão digital,
como a cor de meus olhos e o tom de minha voz:
únicos e irrepetíveis.
Para você me conhecer, é preciso que conheça
meus sentimentos.
Minhas emoções são a chave de minha pessoa.
Quando lhe dou essa chave,
você pode entrar e compartilhar comigo
o que tenho de mais precioso para lhe oferecer:
eu mesmo.

John Powell

A qualidade de nossa existência humana depende da qualidade de nossos relacionamentos.

O primeiro obstáculo encontra-se dentro da própria pessoa, ou seja, é o próprio conjunto de crenças. Tais conjuntos de crença criam a percepção que cada um de nós faz das pessoas, da vida. Tais percepções podem ser de boa qualidade (as imagens são compatíveis com a realidade) ou podem ser de má qualidade (as imagens são distorcidas).

As relações se complicam quando os modelos mentais de várias pessoas entram em confronto. Por conta de seus modelos mentais, as pessoas nunca ouvem exatamente o que dizemos. E o que conta é o que elas ouvem, não necessariamente o que dizemos.

O confronto entre os modelos mentais gera o conflito. A má notícia é que ao redor do conflito pode haver hostilidades que levam ao atrito. A boa notícia é que de tal conflito surgem as boas idéias e as soluções inovadoras quando as pessoas buscam o consenso.

O consenso é o ponto em que todas as pessoas de uma equipe consideram uma decisão como válida e estão dispostas a apoiá-la, mesmo que objetivos pessoais sejam divergentes. No consenso as pessoas defendem seu ponto de vista sem teimosia e existe a predisposição de atacar os pontos de vista dos outros com complacência.

O sucesso das relações interpessoais está no exercício dos valores virtuosos, principalmente a honestidade e a franqueza. A boa comunicação depende de quanto estamos dispostos a partilhar todo o nosso eu, nu e cru. Mas, mais do que isso, a franqueza tem efeito definitivo sobre os outros: é contagiante. Franqueza chama franqueza. Se houver ambigüidade entre o discurso e a prática

a relação de confiança será baixa. Se a confiança for pouca ou inexistente, não se formará uma base sólida de trabalho duradouro em equipe.

Quando existe honestidade e franqueza é possível ser assertivo sem parecer agressivo. Fiz referência à asserção na seção sobre a empresa-sensível, na primeira parte do livro. Essa qualidade é uma escolha de comportamento pelo qual expresse meus sentimentos e estou disposto também a acatar com seriedade os sentimentos dos outros. Funciona assim: “Isso é o que eu penso e sinto, mas estou disposto a saber o que você pensa e sente”.

A empatia, por sua vez, é um estágio mais sofisticado da comunicação. É quase uma virtude. Ser empático é compreender os sentimentos dos outros como se estivéssemos em seu lugar. É uma postura isenta de julgamentos. Pela empatia compartilhamos a experiência do outro por seus sentimentos, pensamentos e atitudes. Pela empatia, colocamo-nos no lugar da outra pessoa e passamos pelo que ela está passando. É como se trocássemos nosso modelo mental pelo da outra pessoa. Em resumo, a empatia é a arte fundamental do ouvinte no processo de comunicação. É a arte maior de ouvir, pois implica paciência, mente aberta e livre de julgamentos e vontade de compreender. A grande restrição a sermos empáticos está em acreditar que os outros possuem os mesmos modelos mentais que os nossos.

O trabalho de equipe depende do conteúdo e da forma. É comum as pessoas despenderem tempo para tratar do conteúdo: é muito raro despenderem tempo para tratar da forma. A forma é a parte não visível dos problemas de desempenho de uma equipe. Muitas vezes, os objetivos não atingidos decorrem muito menos da concorrência, do mercado, da inatingibilidade dos números e muito mais dos problemas de relacionamento. No fundo, o que muitas vezes explica o não cumprimento das metas é o fato de que as pessoas não estão dispostas a facilitar a vida umas das outras. Por isso, é importante dedicar tempo à forma, assim como é feito com o conteúdo. As equipes precisam de tempo para poder “lavar a alma”. Faz parte do trabalho!

Lavando a alma

Os dirigentes da Sofisma, empresa de prestação de serviços de informática, sentiam que havia algo errado com a equipe de trabalho. Frieza, distanciamento, pouca intimidade entre as pessoas. Embora os objetivos do trabalho fossem decididos em conjunto, ainda assim não percebiam comprometimento maior de cada colaborador com as metas globais. Preocupavam-se, individualmente, com as metas específicas, mas não mostravam disposição de contribuir com as metas da empresa.

Na intenção de reforçar o espírito de equipe, os dirigentes estabeleceram um sistema de remuneração no qual todos tinham participação em seus trabalhos específicos e algumas participações nos resultados gerais. Nada aconteceu de diferente. As pessoas mantinha-se distantes.

Não existiam conflitos. As pessoas eram profissionalmente bem preparadas e competentes. Apenas não interagiam. Como empresa de prestação de serviços, a Sofisma era altamente dependente do trabalho das pessoas e da sinergia do trabalho de equipe.

Os dirigentes da Sofisma achavam que deveria haver maior intimidade entre as pessoas do grupo. Empenharam tempo da agenda em reuniões que tratassem apenas dos relacionamentos. Nada de objetivos organizacionais, das metas de desempenho, das reclamações dos clientes dos resultados do mês, apenas tratar de si mesmos. As reuniões receberam o nome de Intimatus, que significa intimidade em latim. A definição da palavra “intimidade” é tornar algo conhecido para outra pessoa. Em seu sentido original, “intimidade” não significa proximidade emocional, mas a disposição de fornecer informações honestas. Discutido esse conceito, os membros da equipe decidiram adotar Intimatus como o nome dos encontros que, em princípio, se dariam durante um dia inteiro por mês.

A primeira sessão foi destinada a um exercício que denominamos de “auto-revelação”. O objetivo era que cada um pudesse ver no outro a pessoa que existia por trás da fachada do cargo. Questões simples e diretas como as que estão abaixo eram discutidas entre os membros do grupo:

- Como sou enquanto estou trabalhando?
- Como sou quando estou em casa?
- Como sou quando estou sozinho?

Era impressionante ver como as pessoas algumas trabalhando juntas há muitos anos, não se conheciam. Sabiam muito pouco umas das outras. Utilizavam-se somente como recursos, não conviviam como pessoas.

A segunda sessão tinha o objetivo de tratar mais os sentimentos. As questões partilhadas entre os membros do grupo eram:

- O que me atrai e me interessa nos outros?
- O que me afasta e desagrada dos outros?
- As minhas dificuldades no trabalho em grupo...
- As minhas facilidades no trabalho em grupo...

Os membros de um equipe de verdade conheciam as preferências uns dos outros. Eles declaram abertamente seus sentimentos, sem medo de censura. Querem ser conhecidos e querem conhecer. O conhecimento mútuo aumenta a confiança mútua.

Não se trata de pressionar as pessoas para que contem seus segredos, ultrapassando os limites da privacidade. O que vale são suas opiniões, suas incertezas, seus paradigmas, suas crenças e seus valores.

As sessões de Intimatus continuavam acontecendo. As pressões de agenda que todos sofriam não causavam ausências. Todos gostavam de participar das reuniões, falar de si, ser a atração...

Algumas outras sessões decorreram tratando de auto-revelação e declaração de sentimentos. Resolvemos “apimentar” um pouco mais os encontros colocando em confronto os modelos mentais. Pedimos que cada um declarasse o que faria em situações controvertidas e polêmicas.

O conflito era inevitável. Em muitas situações, as pessoas tratavam discussões acaloradas. Fazíamos de cada conflito um bom material de aprendizado. De um lado, o envolvimento aumentava por conta do conhecimento que cada um possuía do outro; de outro lado, aumentava também a vulnerabilidade, uma vez que todos estavam mais expostos. É o que custa a confiança !

A verdade é que as pessoas que se conhecem mais intimamente despendem menos esforços, fantasiam menos umas sobre as outras e trabalham de maneira mais produtiva. É a forma apoiando o conteúdo.

Auto-revelação, declaração de sentimentos, confronto de modelos mentais, precisávamos ir mais fundo. Preparamos a sessão derradeira, denominada de “sessão de feedback”. O objetivo era dar informações uns aos outros de como eram percebidos no trabalho e como membros de equipe. Todos se prepararam previamente e as regras foram estabelecidas:

- feedback é o processo de fornecer informações sem envolver um julgamento ou uma sugestão;
- deve ser descritivo e específico antes de ser avaliativo e genérico;
- deve ser contributivo e útil para que o recebe sem ser inaplicável e importuno;
- deve ser claro, com exemplos para ilustrar se necessário, e falar sempre em seu próprio nome, sem ser obtuso e sem referir-se à impressão de outras pessoas.

Uma sessão de feedback é uma sessão terapêutica. Todos saem mais aliviados. É possível haver alguns sentimentos de indiferença e mágoa, não só até que a pessoa perceba quanto foram úteis todas aquelas informações. Daí a gratidão e o fortalecimento das relações.

Com o estoque de rancores zerado, todos estão mais propensos a contribuir uns com os outros nas atribulações do dia-a-dia.

Até quando continuarão existindo as reuniões de Intimatus da Sofisma? Assim como as reuniões que tratam dos objetivos e dos resultados, as que tratam dos relacionamentos nunca acabam. É possível diminuir sua intensidade e frequência. É impossível eliminá-las se se desejar uma equipe em contínuo crescimento.

As equipes são como geléias que se amoldam conforme o espaço ambiental que possuem; nunca estão totalmente acabadas, os sentimentos são renovados, assim como os conflitos. Vez por outra é necessário zerar o estoque de rancores.

As empresas com alma usam as coisas e amam as pessoas corpo e mente, nas quais as coisas são amadas e as pessoas são usadas. O amor pelas pessoas começa pelo interesse legítimo por elas. As pessoas são o que pensam e o que sentem. Não dá para amá-las sem levar em consideração seus pensamentos e seus sentimentos. Os relacionamentos cuidam dessas considerações. Relacionamentos significam sentimentos e comportamentos com outras pessoas. “Outras pessoas” significa que haverá algum conflito, e esse conflito frequentemente resulta em estresse. Parte dele é necessária. Parte dele é prejudicial. A alma zela pela quantidade dos relacionamentos.

