



POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO

✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

FILOSOFIA E RESULTADOS NA GESTÃO DE EMPRESAS

Introdução

Temos divulgado nossa visão de que precisamos colocar mais filosofia na gestão das empresas. A administração em si, tal como ensinada na academia, esgotou seu potencial de solução em um universo complexo, no qual os aspectos psicológicos e filosóficos a envolver a gestão do humano têm um peso maior do que os métodos de comando e controle – tema abordado nos dois últimos artigos desta coluna.

Queremos agora comentar alguns resultados desse encontro entre administração e filosofia. A visão mais recente de que recurso humano é patrimônio já um grande avanço no caminhar que entendemos ser necessário. A dimensão desse patrimônio vai definir a dimensão de nossos esforços no sentido de valorizá-lo ainda mais.

Patrimônio humano, formação e treinamento

Dizemos que patrimônio humano é fundamental, mas ao mesmo tempo vivemos com a crise de educação que assola todas as atividades no País. Patrimônio só existe se também existe formação compatível. Verificamos, então, que essa formação não existe na qualidade e na profundidade necessárias.

Como corolário dessa situação, verificamos que a ruptura do padrão familiar clássico, que pressupõe abertura dos indivíduos para estados de encontro, defesa do nome da família e atitudes correspondentes, tem consequências nas empresas. A abertura para estados de encontro é também muito necessária nas empresas. Questão pouco trabalhada, colaboradores provenientes de famílias desagregadas têm dificuldade de se agregar às empresas.

Entrando em alguns detalhes, vamos refletir sobre o clamor geral na maior parte das empresas quanto à qualidade do trabalho praticado pela mão de obra e à capacidade de resposta de nossos colaboradores (capacidade de responder em conjunto). Isso afeta de modo extremamente grave os custos das empresas, gerando despesas ocultas, sendo considerado importante fator de perda de produtividade e competitividade.

Os problemas mais comentados passam sempre pela falta de autogestão, no que se refere a entender o objetivo das tarefas que cada um deve executar e manter coerência de resposta com tal objetivo, resposta ao comando pura e simples, bem como atitude e posicionamento adequado perante a necessidade de manter o

alinhamento da atividade.

Além dos problemas de qualidade, encontramos questões relacionadas à atitude dessa mesma mão de obra no compromisso com as necessidades de resposta para se sustentar o andar da empresa.

Patrimônio humano e gestão por comando & controle

Já há bastante tempo percebemos que esses problemas estão cada vez mais presentes nas estruturas clássicas de administração por comando e controle como padrão da maior parte das empresas. Nesses casos, o que temos é a busca de comando e obediência. A resposta traduz-se sempre pelo mesmo bordão: temos gente, não conseguimos formar equipes e não obtemos resposta ao comando; as coisas não acontecem e os custos ocultos são sempre muito elevados – padrão brasileiro.

Ao mesmo tempo, existe o registro de que se obtêm respostas bem melhores sempre que encontramos uma administração com menos hierarquia e mais visão de processos, com a busca da integração dessas equipes na dinâmica dos processos.

O que fazer e a razão do que fazer

A pesquisa sobre a qualidade da resposta passa pela verificação do que é o padrão do comando sobre o que fazer e como esse padrão de comando consegue melhores respostas quando fica clara a questão das razões do que fazer. A visão de processo ajuda mais, mas o entendimento das razões revela-se mais importante na consecução dos resultados do que a própria busca dos resultados. Numa questão muito simples, mesmo os colaboradores mais simples respondem melhor quando realmente entendem o que estão fazendo e as razões para isso.

Filosofia e os resultados na gestão das empresas

Vamos primeiramente voltar à definição de Filosofia – palavra grega que significa “amor à sabedoria”. Consiste no estudo de problemas fundamentais relacionados à existência, ao conhecimento, à verdade, aos valores morais, éticos e estéticos, à mente e à linguagem.

Entrando na expressão “amor à sabedoria”, percebemos imediatamente que o tradicional padrão de comando e controle raramente procura entender na profundidade necessária quem é aquele que recebe o comando e por quais razões. O comando é rápido,

superficial, exigente. A outra parte entendeu? Isso não importa; o comandante fez a sua parte!

Nos últimos três anos vivemos cinco casos de empresas com gestão tradicional muito forte, visão de organograma, comando/controle e hierarquia. Apesar de tudo isso, havia baixa resposta ao comando, muito custo oculto, má qualidade dos serviços prestados e, principalmente, clima de trabalho muito ruim.

Quando se começou a trabalhar melhor o entendimento de quem é o colaborador como ser humano, como profissional, como indivíduo que não teve boa formação escolar, em geral proveniente de ambientes familiares problemáticos (e ainda vivendo em situação doméstica complicada), as respostas obtidas se mostraram maravilhosas. O que se trabalhou nesses casos foi o entendimento de que o patrimônio humano nunca será perfeito em decorrência de obediência e formação, mas poderá ser muito mais adequado e capaz de corresponder às necessidades como resultado de adesão e atitude. Temos aqui a sempre necessária luta para a superação.

Em uma amostra de 500 colaboradores no interior de São Paulo, economia mensal somente na questão de correção de erros, de R\$ 1 milhão. Em outra empresa, diminuição dramática da taxa de erros que caracterizavam a atividade: o índice caiu para zero. Em outra empresa ainda, mudança de atitude e de resposta ao co-

mando, mais velocidade nas cadeias de trabalho. Mais um caso: aumento de 20% na rentabilidade do ciclo econômico da empresa. Em outro ainda: aumento da velocidade do custo fixo e acentuada queda desse mesmo custo fixo.

Luta para a superação

A abordagem filosófica nos traz algo que sempre soubemos: empresas vivem dinâmicas que exigem superação a todo instante. Superação quer dizer luta – e luta contínua, tendo como objetivo a consecução dos objetivos com os recursos de que dispomos. Vale a pena repetir: com os recursos de que dispomos! Não adianta sonhar com recursos melhores e reclamar pela falta deles.

Se não temos o amor da sabedoria em relação a esses recursos, se não entendermos bem com quem trabalhamos, nunca vamos entender bem sua capacidade de resposta.

Nossa experiência sempre mostrou que a capacidade de resposta dos pequenos é muito maior daquela que imaginamos. Em vez de os tacharmos de incompetentes e desinteressados e nos dermos ao trabalho de entendê-los melhor, muita surpresa boa vai chegar. Essa surpresa vai acontecer, porque nosso diálogo será diferente e muito mais adequado à capacidade de resposta do outro. As demonstrações do potencial de êxito estão aí. ■

Leia na próxima edição da revista *O Papel*:

Agosto/2014

A biotecnologia em favor do aumento da produtividade do setor de base florestal

Conheça os principais avanços em pesquisas e produtos do eucalipto, desde o sequenciamento do genoma da espécie ao primeiro pedido para liberação comercial do eucalipto geneticamente modificado



Fechamento de anúncios: 01/08/2014
Entrega da arte do anúncio: 04/08/2014

PARA ASSINAR A REVISTA O PAPEL OU ANUNCIAR, FALE COM O RELACIONAMENTO ABTCP

✉: relacionamento@abtcp.org.br / ☎ (11) 3874-2708 / 2714 ou 2733

Revista *O Papel*: há 75 anos escrevendo as páginas da história do setor de celulose e papel!

Edições disponíveis também em formato digital em www.revistaopapeldigital.org.br e para leitura em smartphones e tablet pelo aplicativo "Revista O Papel" nas lojas AppStore e GooglePlay

Anuncie !