

O MAIOR PATRIMÔNIO DAS ORGANIZAÇÕES AINDA NÃO SÃO PESSOAS

The largest patrimony of the organizations are not still people

CASAGRANDE, Mardem Ramos Filho

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de oferecer um olhar crítico a respeito do papel do administrador contemporâneo frente as suas equipes de trabalho. A pesquisa visa apresentar os conceitos relacionados a motivação e felicidade e refletir se realmente as organizações se preocupam com estes fatores. Visto o grande desafio de formar equipes capazes de desenvolver resultados que permitam ajustar a vantagem competitiva da organização, o discurso que impera é sobre seu maior patrimônio: Pessoas. Na prática o discurso é real?

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Pessoas.

ABSTRACT

This work was developed with the purpose of offering a critical look at the role of the contemporary administrator in front of his work teams. The research aims to present the concepts related to motivation and happiness and to reflect if organizations really care about these factors. Considering the great challenge of forming teams capable of developing results that allow us to adjust the competitive advantage of the organization, the prevailing discourse is about its greater patrimony: People. In practice is the speech real?

Keywords: Leadership; Motivation; People.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade no ambiente corporativo vivenciado no século XXI é complexo, dinâmico e altamente voraz, exigindo das organizações um alto nível de excelência em todas suas ações.

No referido atual mercado, a qualidade é vista como pré-requisito num oceano de alternativas e informações à disposição do cliente que passa a atuar com o martelo da

decisão em suas mãos, assim como a mídia a sua disposição em tempo real, onde qualquer erro pode ser exponencialmente fatal. Desta forma o holofote¹ volta-se para os profissionais, ou seja, as pessoas (cada qual com seu perfil) e seus respectivos talentos que para muitos são insubstituíveis.

Partindo desta nova perspectiva (seria nova?) ouve-se que estes profissionais que ofertam seus talentos são o maior patrimônio dessas organizações que competem entre si onde Kim (2005, p. 25) ilustra que cada empresa tenta superar seus rivais abocanhando a maior fatia de demanda existente e à medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores e assim os produtos tornam-se commodities e a briga de foice ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos.

O presente trabalho discorre a respeito dos pensamentos a respeito da motivação e felicidade com a pretensão de propiciar uma reflexão pertinente a respeito do ser humano inserido no mundo corporativo e o grau de importância por ele recebido por parte da organização, e assim verificar a autenticidade do discurso a respeito deste ser intitulado como o maior patrimônio da organização do qual faz parte.

2. UMA ABORDAGEM CRÍTICA SOB A ÓTICA DA MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser vista como uma ferramenta estratégica para que, através das pessoas se possam concretizar resultados, visto que uma organização², muito além dos seus ativos é composta pelas pessoas que nela trabalham.

Para Pinedo (2002, p. 39) “As pessoas, aliás, vale lembrar, são o ativo mais precioso de uma companhia, ainda mais quando o conhecimento se distribui igualmente por toda a sociedade e o mercado com extrema facilidade (graças às redes de informação e aos princípios operativos da economia digital)”.

Segundo Stoner e Freeman (1985), citado por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 86), “motivação refere-se aos fatores que provoca, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

¹ Aparelho que projeta intenso fecho de luz, esp. us. para iluminar objetos a distância.

² De acordo com FERREIRA (2008, p. 355) organização é uma “entidade ou instituição que visa certos objetivos; organismo: A Organização das Nações unidas (ONU).

Para Lévy-Leboyer (1990) citado por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 86) “A motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e atenção dedicadas às suas atividades”.

Uma das mais importantes teorias de motivação é a conhecida teoria de Maslow (1954,2001). Para este autor os desejos e as necessidades estão organizados em prioridades e hierarquias, obedecendo uma escalonagem na qual se passaria de um nível a outro mais alto à medida que o anterior fosse satisfeito. Segundo ele, o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades, e essas necessidades podem ser de diversas naturezas.

As necessidades são:

- Necessidades fisiológicas: Básicas à sobrevivência, como fome, sede, sono;
- Necessidades de segurança: Relaciona as questões de segurança física como moradia, agasalho;
- Necessidades de afeto: É a necessidade dos sentimentos afetivos, emocionais, e de relacionamento com as pessoas;
- Necessidades de status e estima: Aqui aparecem as necessidades de prestígio, reputação e autoestima;
- Necessidades de realização: É o desejo de desenvolver suas potencialidades.

Maslow ainda reconhece que a hierarquia das necessidades não é rígida, podendo existir exceções, como pessoas em que o impulso à criatividade é mais importante que qualquer outro contradeterminante, segundo Sampaio (2004), citado por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 90).

Interessante destacar que as pessoas têm naturezas diferentes, pensamentos e comportamentos diferentes e, assim, o que é bom para uma pessoa, pode não ser bom para outra, pois as necessidades variam de acordo com cada um e isso resulta em diferentes ações e percepção de mundo.

As organizações, portanto, preocupadas com sua competitividade e ciente de que esta, só se faz possível através do seu maior patrimônio (leia-se pessoas) devem ser ativas na criação de elos para que seus profissionais consigam satisfazer suas necessidades e conseqüentemente evoluírem, afinal, as pessoas são importantes, não são?!

Descobrir os estímulos que motivam as pessoas para que estas possam ofertar o seu melhor para a organização da qual faz parte é uma grande obsessão atual, o que

necessariamente não é ruim, mas não seria esta busca uma oportunidade de apenas extrair os potenciais de cada indivíduo em favor da organização?

Será que, na prática, o real holofote não estaria somente nos resultados das organizações que se utilizam de processos para geração de estímulos?

De acordo com Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus (AFESBJ / FAE Business School, 2003) “A pressão para as empresas tornarem-se competitivas tem levado muitas chefias a adotarem estratégias pouco éticas, justificando-as como necessárias para o alcance de metas organizacionais, daí a enorme necessidade, principalmente por parte de alguns gestores, de Coach³.”

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus (AFESBJ / FAE Business School, 2003) destaca ainda que “em uma época em que, nas organizações, é tema recorrente a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos, a preocupação pelo bem estar dos seus colaboradores, pode soar de forma no mínimo estranha a expressão assédio moral. Porém, mais estranho ainda é existirem gestores que administram pelo medo, pela coação e pelo autoritarismo”.

A motivação é uma ferramenta para desenvolver a empresa ou o seu maior patrimônio?

3. MOTIVAÇÃO E FELICIDADE

Para Pinedo (2007, p.40) “Em decorrência do sistema de valores hierárquicos nas organizações e da manutenção de métodos ultrapassados, é cada vez maior o número de profissionais descontentes e subutilizados”.

Pinedo (2007, p.40) afirma ainda que “Na medida em que o talento pessoal e a experiência profissional desses homens e mulheres não são reconhecidos e adequadamente aproveitados pelas companhias para as quais trabalham, sua produtividade é reduzida...”

Barros Filho (2016, p. 7) a felicidade é mais conhecida pela sua ausência do que pela presença e por este motivo é comum na história do pensamento que se fale em busca da felicidade.

Barros Filho (2016, p.27) destaca ainda que “...me chama a atenção a relação da felicidade com a liberdade. De fato, se formos à rua perguntar: Pessoas sem liberdade

³ Palavra em inglês que significa instrutor. Como verbo significa treinar, ensinar.

podem ser felizes? Intuitivamente, é possível que as pessoas se lembrem dos escravos, daqueles cujas vidas eram 100% determinadas pela vontade alheia, e a resposta imediata será: Não, a felicidade não tem a ver com escravidão”.

Pinedo (2007, p. 95) enfatiza que “se analisarmos os métodos tradicionais de análise e correção de curso, o sistema de valores hierárquicos tem feito predominar nas organizações a combinação “chicote/ torrão de açúcar”: recompensas para quem tem mais sucesso que seus pares e punições aos que cometem erros”.

Este modelo ao invés de motivar, inibe, amedronta e esconde os erros que serviriam de aprendizado, bem como, não permite a motivação coletiva pelos acertos.

O modelo atual presente nas organizações recheado de regras, hierarquias, processos ultrapassados e sistemáticos pressupõe uma vertente eminente a falta da liberdade, quando não, ações que exigem de cada “importante” colaborador uma certa dose de atividades extras que são desenvolvidas de maneira ímpar pela decisão não democrática da necessidade do salário e o medo do desemprego.

Situação de liberdade? Felicidade? O maior patrimônio da empresa são as pessoas?

4. A IDEIA DE QUE O MELHOR VIRÁ - ESPERANÇA

Nietzsche (2016, p.28) enfatiza: “Eu vos ensino o super-homem. O homem é algo que deve ser superado. Que fizestes vós para superá-lo? Todos os entes até agora criaram algo para além de si: e vós quereis ser a vazante dessa grande enchente, preferis retornar ao animal do que superar o homem?”

A evidencia da questão niilista onde nega-se o momento feliz do presente em razão de um futuro no paraíso também se faz presente no mundo corporativo diria Nietzsche, afinal, as pessoas enfatizam o desejo pelo famoso “Happy Hour”, e com certeza, este é fora da empresa. Quando não o sofrimento é abafado pelo final de semana que se aproxima, ou a semana do pagamento, as férias, etc. Parece mesmo que o momento importante é sempre o que está por vir.

Nietzsche (2016, p.28) conclui que “o super-homem é o sentido da terra. Que vossa vontade diga: seja o super-homem o sentido da terra! Suplico-vos meus irmãos, permaneço fiéis à terra e não creias naqueles que vos falam de esperanças supra-

terrenas! São envenenadores, quer saibam disso ou não. São desprezadores da vida, moribundos...”.

“De nada adianta um homem ganhar o mundo se ele perder sua alma” (Mt.16,24) frase comum dos cristãos que deveria estar presente no mundo corporativo ao pensar em desenvolvimento sustentável e distribuído com seus colaboradores, afinal, algo deve ser desenvolvido no sentido de ações, pois os finais de semanas são mais desejosos que o dia-a-dia dentro das organizações.

Se as pessoas não se sentem num ambiente agradável, dificilmente elas conseguirão dar seu melhor. O cômico é as pessoas não se sentirem bem no ambiente onde elas são tidas como o maior e mais importante patrimônio a ponto de ofertarem a maior fatia do seu bem mais precioso que é seu tempo.

Se o maior e mais importante patrimônio de uma empresa são pessoas, porque felicidade para estas pessoas estão fora do ambiente onde elas são importantes? É evidente que onde se é importante se é tratado com nobre distinção, o que te faz bem, e se faz bem, você quer estar presente.

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus (AFESBJ / FAE Business School, 2003) enfatiza que a tirania das empresas pode vir manifestadas de diversas maneiras como:

- Impor sobrecarga de trabalho;
- Sonegar informações e criar dificuldades para a realização de um trabalho;
- Desqualificar as pessoas não respondendo a solicitações, perguntas, cumprimentos, como forma de menosprezo, humilhação;
- Desmoralizar o trabalho ou colocar em dúvida a competência das pessoas;
- Mostrar indiferenças pelas condições em que as pessoas trabalham, ou fazer cobranças desmedidas;
- Exaltar-se nas suas comunicações ao funcionário;
- Ameaçar constantemente com a possibilidade de desemprego ou demissão.

Certamente não se trata do ambiente onde as pessoas sejam mais importantes do que os resultados que a organização pretende ou precisa.

5. NOBRE CONTRIBUIÇÃO

Cortella (2015, p.13) entende que é necessário enxergar um significado maior na vida e isto tem aproximado o tema da espiritualidade ao mundo do trabalho.

Cortella (2015, p.13) defini espiritualidade como sendo sua capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato e que o que você faz tem um sentido, um significado.

Este pensamento remete o conceito de que a organização que leva a sério a ideia de que o colaborador realmente é importante deve ser ativa na construção de significados e envolvimento dos colaboradores em algo maior.

A mudança de pensamento, a quebra de paradigma é única forma de melhorar o desempenho e a eficácia organizacional. Pinedo (2007, p. 227) enfatiza:

Inexiste alternativa, dentro do contexto atual; se o que se pretende é responder de forma positiva ai desafio simultâneo de ampliar a produtividade, rentabilidade e competitividade dentro de um modelo de autossustentável; satisfazer as necessidades dos clientes para conquistar sua fidelidade; e reforçar o bem estar de todos os acionistas e funcionários em empresas nas quais o trabalho seja fonte de motivação, realização e alegria, com respeito ao meio ambiente socioeconômico e natural que torna tudo isso possível.

Rever os processos de gestão, para que as pessoas sejam realmente da realidade do contexto contemporâneo que as organizações estão inseridas seria o mínimo a ser executado, para que assim os resultados sejam uma consequência feliz do local de trabalho onde todos visualizam algo maior.

Maxwell (2007, p.138) destaca:

Um dos segredos para se conectar aos outros é reconhecer que, mesmo em um grupo, é preciso se relacionar com as pessoas como indivíduos. O general Norman Schwarzkopf observou: “Vi líderes competentes ficarem em frente a um pelotão, mas eles apenas viam um pelotão. Mas grandes líderes ficaram em frente a um pelotão, mas veem 44 indivíduos, cada um deles com suas aspirações, cada um dos quais quer viver, cada um dos quais quer se sair bem.

O processo de gerenciamento, bem como de liderança deve envolver a abertura das portas para o diálogo constante e permanente. As pessoas precisam de atenção e ajuda. O distanciamento e a isolamento promovem o descaso e conseqüentemente a desmotivação das pessoas.

Executores de atividades, ou compiladores que não visualizam dentro da organização algo que excede, que traga significado para si (e cada qual com suas particularidades). Certamente, pessoas que não visualizam significados encontrarão

dificuldades para um engajamento voluntário que permita motivos para um trabalho satisfatório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam transformar na essência o formato de gestão, proporcionando em sua totalidade processos que permitam a motivação das pessoas, consequentemente o comprometimento e o engajamento das mesmas.

É necessário que as pessoas realmente sintam-se importantes de fato, e para tanto, as ações organizacionais precisam exprimir em práticas diárias esta verdade. Quando não for uma verdade organizacional, isso será transmitido aos colaboradores, o que promoverá uma série de problemas conhecidos como desmotivação, turnover, baixa produtividade e falhas.

O pior cenário se faz quando o fato do colaborador ser o principal ativo organizacional ser apenas um discurso moralista que não possui relação com a prática organizacional, pois comprometerá os resultados organizacionais no ambiente competitivo que está inserida.

A gestão contemporânea necessita de uma grande quebra de paradigmas e trazer o holofote de fato para o ser humano, adotando práticas de gestão que transcendam a omissão com relação as pessoas, pois assim, a organização passará por um excelente processo de humanização e felicidade no ambiente de trabalho. Esta energia canalizará em produtividade e geração de diferenciais competitivos que só equipes realmente comprometidas e motivadas conseguiriam alcançar.

Para finalizar, sabe-se que o ser humano ainda que livre se permite preso a alguns bloqueios que são formados ao longo processo de construção da sua personalidade. Estes bloqueios aprisionam as pessoas e seus processos de evolução.

De acordo com Cury (2008, p. 43), este bloqueio é chamado de armadilhas da mente humana, e nenhum ser humano está livre delas, por isso nenhum ser humano é plenamente livre. Ele ainda destaca que lucidez para reconhece-las e humildade para assumi-las são fundamentais para superá-las (CURY, 2008, p. 43).

Que a consciência de um novo formato de gestão possa estar presente nas organizações contemporâneas, afinal, a organização é um ambiente de vida que convivem pessoas.

Será que as empresas trabalham para seu maior patrimônio? Não poderíamos perfazer a pergunta: Será que as pessoas trabalham para seu maior patrimônio: Pessoas?! Afinal, organizações são constituídas de pessoas, mas estas ainda não são o principal e mais importante patrimônio de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS FILHO, Clóvis de. *FELICIDADE OU MORTE* / Clóvis de Barros Filho, Leandro Karnal. – Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2016.

CORTELLA, Mario Sérgio. *QUAL É TUA OBRA?: INQUIETAÇÕES POSITIVAS SOBRE GESTÃO, LIDERANÇA E ÉTICA*. 24 Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina A. *LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO*. Rio de Janeiro, 2ª Ed., Editora FGV, 2006.

CURY, Augusto. *O CÓDIGO DA INTELIGÊNCIA*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil / Ediouro, 2008.

FACULDADE BOM JESUS. *GESTÃO DO CAPITAL HUMANO*. FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial)

KIM, W. Chan. *A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: COMO CRIAR NOVOS MERCADOS E TORNAR A CONCORRÊNCIA IRRELEVANTE*. W. Chan Kim, Reneé Mauborgne; Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAXWELL, John C. *AS 21 IRREFUTÁVEIS LEIS DA LIDERANÇA*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NIETZSCHE, Friedrich. *ASSIM FALOU ZARATUSTRA: UM LIVRO PARA TODOS E PARA NINGUÉM*; Tradução Gabriel Valladão Silva. – Porto Alegre, RS: L&PM, 2016.

PINEDO, Victor, *CONTRUINDO ORGANIZAÇÕES CAPAZES DE PROSPERAR EM MARMOTOS*. São Paulo, ed. Gente, 2002.

PLATÃO, O BANQUETE. São Paulo: Edipro, 2012.

ROBBINS, Stephen P. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TZU, Sun. *A ARTE DA GUERRA*. São Paulo: Hunter Books, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. *A LIDERANÇA APRENDIDA*. GVexecutivo, volume 6 – número 1 – JAN/FEV, 2007.