



## Pessoas Não São Recursos

Durante toda minha vida como executivo, pensei e repeti inúmeras vezes que ninguém é insubstituível. Em seu sentido abstrato, o pensamento por trás desta frase está correto, uma vez que o posto de trabalho de quem deixa uma empresa pode ser facilmente reocupado.

Há alguns dias assisti uma entrevista do famoso humorista Chico Anysio, que afirmou que nunca mais existirá um Grande Otelo, ou outro Oscarito, outro Mussum ou Francisco Milani. Chico completou seu raciocínio dizendo que o ser humano é único e insubstituível.

Refleti um pouco sobre isso e, naquele momento, me dei conta de que minha crença de décadas estava errada. Não existem dois seres humanos iguais, com o mesmo DNA, com as mesmas experiências de vida ou o mesmo conhecimento. Uma empresa pode repor um "recurso" de um posto de trabalho, não uma pessoa com todas as suas características. Cada ser humano é insubstituível e nenhuma empresa é capaz de repor a experiência e o conhecimento tácito que parte com cada funcionário que deixa a organização.

Recursos são descartáveis e substituíveis como máquinas quando apresentam algum defeito, pessoas não. Pessoas, quando não mais se ajustam ao contexto de uma organização precisam ser tratadas com dignidade, pois uma demissão causa tremendo sofrimento àqueles que são dispensados, a quem dispensa e especialmente aos que permanecem na empresa. Efeitos nefastos para uma organização escondem-se intrinsecamente neste conceito de pessoas como recursos descartáveis.

Não quero dizer que, em determinadas circunstâncias, pessoas não devam ser substituídas por inadequação ao contexto de uma organização, mas que a maneira como muitas empresas conduzem o processo de **demissão, pode e deve ser humanizada.**



O próprio nome do departamento responsável por cuidar do corpo funcional está equivocado, pois ao intitular-se "Recursos Humanos", o conceito reafirma pessoas como recursos e seus efeitos descritos acima. Isto gera inconscientemente um impacto profundo nas pessoas, afetando seu engajamento nos valores e propósitos de uma organização.

Conheço inúmeras empresas com departamentos de Recursos Humanos muito bem estruturados, que operam com excelência seus processos. No recrutamento e seleção, por exemplo, são capazes de escolher profissionais qualificados tecnicamente. Mas quantas são as que **mapeiam detalhadamente o perfil comportamental**, preocupadas em melhor ajustar aquela pessoa à atividade a ser desenvolvida, com o objetivo de gerar prazer no trabalho, fazendo-a mais feliz e realizada no propósito de sua função, e finalmente mais produtiva e criativa?

Tim Sanders afirma em seu *best seller* "O Amor é a Melhor Estratégia", a importância do feedback ativo no ambiente organizacional. Outra vez, percebo que muitos departamentos de Recursos Humanos encaram este desafio, implantando processos de avaliação de desempenho padronizados. Sem dúvida estes são necessários, porém insuficientes na sua forma. Afinal, quantas são as organizações que procuram realmente entender os motivos que levam um "recurso" a ter um desempenho abaixo do esperado? Quantas programam ações individualizadas para que esta situação seja revertida? Será que o Pelé, o Rei do futebol teria o mesmo desempenho como jogador de Vôlei ou de Basquete? Será que o baixo desempenho em uma função não esconde atrás de si uma alocação inadequada daquela pessoa a uma função?

Para muitas organizações, parece mais fácil descartar sumariamente o "recurso", mas este ciclo pernicioso, ainda que venha a ampliar a produtividade imediata de um determinado posto de trabalho, por vezes tem sérias consequências no clima organizacional e na produtividade coletiva, fazendo com que todos, mesmo os "recursos" de alto



desempenho, sintam-se igualmente descartáveis em algum momento futuro.

A única forma de lidar com as inevitáveis demissões de pessoas cujo perfil mostra-se definitivamente inadequado à cultura da empresa, é a transparência total de critério. Nestes casos, a comunicação aos que ficam e o **suporte ao desligado em sua transição de carreira** é fundamental para dar sentido ao ocorrido. Possivelmente, em algum momento, seja na contratação ou na gestão da evolução da carreira deste, a empresa falhou e é no mínimo partícipe deste momento inevitável de angústia coletiva.

A grande maioria dos executivos de "Recursos Humanos" está mais preocupada em implantar e gerir processos do que implementar uma prática de gestão da cultura organizacional, capaz de fazer de qualquer gestor, de qualquer departamento, um líder de pessoas. Aliás, será que a seleção de líderes por si só não deveria ter como prioridade assegurar a capacidade deste em gerir pessoas e não "recursos"? Quantos líderes você conhece que são exímios técnicos, verdadeiros poços do saber, mas sem qualquer sabedoria ao lidar com pessoas? Máquina nenhuma, nem mesmo o mais moderno dos computadores, é capaz de operar adequadamente sem os tais "recursos humanos".

Os processos de gestão de pessoas são relevantes e necessários, porém, isoladamente, ineficazes. Tornam-se mera burocracia a ser cumprida no calendário anual de eventos nas agendas dos executivos. Infelizmente, muitos departamentos de "Recursos Humanos" têm dedicado quase a totalidade de seu tempo em fazer cumprir as normas, em detrimento de seu papel de agente humanizador do ambiente organizacional.

Traçando um paralelo com a segunda lei da termodinâmica, para que um sistema se desestabilize, basta que nada seja feito. Se você aquecer um recipiente com água, basta deixá-lo inerte, longe de sua fonte de calor, para que seu conteúdo volte à temperatura original. Nas relações



humanas esta lei pode ser metaforicamente aplicada. Para um casamento não dar certo, basta que você não faça nada. Para que seu processo de gestão de pessoas entre em desequilíbrio, também a inoperância ou a simples operação mecânica e burocrática destes processos é o suficiente para que o clima organizacional degrade-se. Como resultado, a fonte de prazer e realização no trabalho, será afetada consumindo a **produtividade criativa**, de seu corpo funcional. Neste cenário, restará apenas a **produtividade repetitiva**, de baixo valor agregado ao futuro do negocio.

Frequentemente, em minhas passagens como consultor em empresas de diversos segmentos, presenciei um fenômeno que denominei "Missa de Corpo Presente", isto é, o conglomerado de células do funcionário está ali, mas a alma está longe...

Quantos são os funcionários da sua empresa que levam a alma, o coração para o trabalho? E quantos são os que simplesmente alugam seus corpos, como meretrizes, para simplesmente operacionalizar mecanicamente suas atitudes, contribuindo para a **produtividade repetitiva**, ao mesmo tempo em que reprimem sua **produtividade criativa**? E este não é um fenômeno apenas do "baixo clero". Trata-se de um efeito que atinge todas as camadas organizacionais.

Não existem processos que não necessitem continuamente serem aperfeiçoados e adequados às evoluções, sejam elas, tecnológicas, mercadológicas ou sociológicas. A vida é dinâmica e está em constante mutação. Os hábitos dos consumidores de hoje são diferentes dos de ontem.

Raras são as empresas que conseguem evoluir na mesma velocidade do mercado. E como empresas são feitas essencialmente de pessoas, este é o componente fundamental capaz de mover as organizações para o futuro. Não só acompanhando as evoluções contextuais, mas principalmente, criando o futuro dos negócios que ainda não foi descortinado.



Não à toa, pesquisa feita por Cyntia Montgomery – Harvard Business School, demonstrou que empresas que se diferenciam no mercado por sua equipe e cultura organizacional, constroem barreiras competitivas que demandam 7 anos de esforço contínuo dos concorrentes, para serem batidas. Este mesmo estudo relata que as organizações que ancoram seu diferencial em processos e tecnologia podem ser alcançadas em 3 anos, enquanto as que se posicionam por marcas e marketing em apenas 1 ano podem ser suplantadas.

Nesta disputa por mercados, em um cenário competitivo cada vez mais acirrado e veloz, são as corporações que descobriram que sua cultura é a melhor barreira contra entrantes, substitutos e rivais que estão vencendo a parada. Seres humanos são a alma das empresas. Carregam em si o orgulho de pertencer, vencer e realizar-se.

Pessoas são únicas e insubstituíveis, quando não mais se adequam ao contexto organizacional, precisam ser desligadas com dignidade. E isso exige processos transparentes, fundamentais à construção de uma atmosfera positiva.

Para imperar a **produtividade criativa**, capaz de continuamente reinventar o futuro, revolucionar a estratégia competitiva e perenizar as organizações no contexto competitivo, gente tem que ser tratada como gente, não como meros “Recursos” humanos.



Vicente Gonçalves

[vicente@usinadecriatividade.com.br](mailto:vicente@usinadecriatividade.com.br)