

# O lado humano da estratégia

por Jerônimo Mendes em [QualidadeBrasil.com.br](http://QualidadeBrasil.com.br)

De acordo com o pesquisador britânico Gareth Morgan, autor do *best seller* *Imagens da Organização*, “as organizações em geral são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos”.

Isso quer dizer que as empresas, seja qual for o porte, tendem a carregar no seu DNA o pensamento do líder ou criador. É o caso da Microsoft, da Apple, da Cacau Show, do Facebook, do Google, da Honda, de O Boticário, da Sony e milhares de outras que carregam na sua filosofia muitos traços marcantes do pensamento de seus idealizadores.

Se as empresas são o reflexo da vontade dos donos, será que estes, por sua vez, ao longo do tempo vão substituindo o discurso do sonho, da estratégia e da filosofia de vida empreendedora por discursos mais frios, agressivos e competitivos, a partir do momento em que se tornam mais influentes, ricos e poderosos?

Como pesquisador do assunto, posso dizer que muitas empresas mudam o discurso ao atingir o *status* de médio e grande porte ou a partir da passagem do comando para a segunda e a terceira geração. São poucas as que conseguem manter aquela filosofia inicial do criador diante da pressão absoluta por resultados imposta pelo mercado e pela própria necessidade de mudança.

Depois de algum tempo, torna-se praticamente inevitável cortar custos, com mais ênfase para o quadro de empregados, rever conceitos, modificar comportamentos e tomar decisões impopulares sob pena de a empresa sofrer as sanções que o próprio mercado estabelece. Diante da ausência de resultados, não há filosofia empresarial que resista.

Por outro lado, segundo o Pesquisador e Professor da Harvard Business School, John P. Kotter, demitir colaboradores para cortar custos nunca será suficiente para que uma empresa dê “a volta por cima”. Mudanças revolucionárias e duradouras exigem uma reação tridimensional dos problemas organizacionais: 1) na área estratégica; 2) na área financeira; 3) no moral dos funcionários.

Esse é o tripé básico do sucesso das organizações. Particularmente, acredito que a estratégia pode ser bem trabalhada, entretanto, é sempre uma aposta. Por outro lado, penso que não existe estratégia certa ou errada. Isso só é possível descobrir na medida em que for implantada e testada no mercado.

Considerando que a estratégia principal é a soma de várias estratégias menores (planos de ação), o risco torna-se ainda maior, pois, é quase impossível acertar todas as ações sem imaginar a reação da concorrência. Sem dúvida, a concorrência vai reagir e tentar se proteger, porém, ainda assim, é controlável, desde que não se perca o foco do negócio e não se descuide das pessoas, o ativo mais importante no processo.

Em relação à área financeira, um bom “perdigueiro” faz esse trabalho com o pé nas costas, desde que o empreendedor esteja disposto a pagar um salário razoável para alguém que vai, definitivamente, tratar o seu dinheiro como se fosse dele. Não dá mais para garantir o sucesso sem um excelente financista e um profissional de contabilidade de primeira linha.

Muito bem! Quando se trata de lidar com o “moral” dos funcionários, a questão é mais delicada. Deve-se lembrar que, por razões já discutidas em artigos anteriores, o ser humano é de uma complexidade difícil de ser entendida e atendida, portanto, lidar com emoções requer muito cuidado.

A vantagem das pessoas é que elas podem ser motivadas, quando tratadas como seres humanos, são inteligentes e capazes de gerar resultados que mudam as condições em que se encontram. Do ponto de vista social e econômico, não há ser humano que não deseje o bem de si mesmo. Do ponto de vista filosófico, a maioria das espécies tende uma zona de conforto, portanto, é uma equação complicada.

Vamos ser práticos? Nenhuma estratégia resiste à falta de humanidade no trabalho. As pessoas são sensíveis e, atualmente, são bem mais informadas do que a vinte ou trinta anos. Além do mais, chicote e cronômetro não funcionam mais para pessoas inteligentes, inquietas e conectadas 24 horas com as redes sociais.

Em tempos de incertezas econômicas e concorrência acirrada por profissionais do conhecimento, colocar uma estratégia em prática requer habilidades que vão além do conhecimento tradicional, portanto, o lado humano da estratégia deve passar, obrigatoriamente, pelo seguinte questionamento:

1. A alta direção está diretamente envolvida na gestão estratégica?
2. A empresa possui uma estratégia convincente e clara?
3. As pessoas sabem do que se trata? Entendem a estratégia?
4. Os colaboradores acreditam na estratégia?
5. Os colaboradores conhecem os principais fatores de sucesso?
6. A empresa sabe reconhecer pessoas inovadoras e de alto desempenho?
7. A empresa disponibiliza tempo para celebrar as conquistas ou somente para encontrar os culpados?
8. A empresa sabe como fomentar o *empowerment*?
9. A empresa é gerenciada pelos valores ou pelos favores?
10. A formação dos líderes está no DNA da organização ou os bons resultados continuam mascarando a permanência dos chefes?

A estratégia humanizada mobiliza as pessoas para a guerra. Valores bem definidos e emoções bem administradas ainda são ótimos ingredientes para uma causa que valha a pena sacrificar tempo e energia. Sentir-se importante, ser reconhecido e ser valorizado são necessidades básicas que todo ser humano precisa suprir.

Pense nisso e empreenda mais e melhor!