

# Humanizando nossas empresas

**T**emos ouvido com alguma frequência as pessoas falando na necessidade de humanizar as empresas. Curioso isso, pois quem faz as empresas são exatamente as pessoas; portanto, humanos são justamente os elementos mais fundamentais dentro delas. Logo, humanizadas elas já deveriam estar, ou está faltando alguma coisa? Ou são os humanos nas empresas que perdem alguma coisa de seu grau de humanização?

Vamos tentar refletir um pouco sobre este tema. Todos nós humanos temos valores e motivações diferentes entre as pessoas. Mesmo que os valores sejam semelhantes, são praticados com intensidades diferentes por cada um. Como a democracia e a gestão teimam em acreditar que deve haver só um tipo de tratamento para as pessoas – “todas devem ser tratadas igualmente e terem os mesmos direitos” –, começamos aqui com os problemas. Tratar pessoas diferentes de forma igual só pode ser visto por elas como favorecendo alguns e prejudicando outros.

Podemos dividir grosseiramente os humanos em dois grandes tipos. Em um dos tipos temos as pessoas audazes, inovadoras, que gostam de desafios e de mudanças. Podemos chamá-las de “peixes de mares perigosos”. Como esses peixes, adoram nadar por novas águas, provar novos alimentos e eventualmente se aventurar por algum rio para ver como é nadar em águas doces. Há um outro tipo, onde temos pessoas mais cautelosas e conservadoras. Preferem, como os “peixinhos de aquário”, a segurança do aquário e a ração, mesmo que sempre igual, servida pelo dono do aquário. Não se

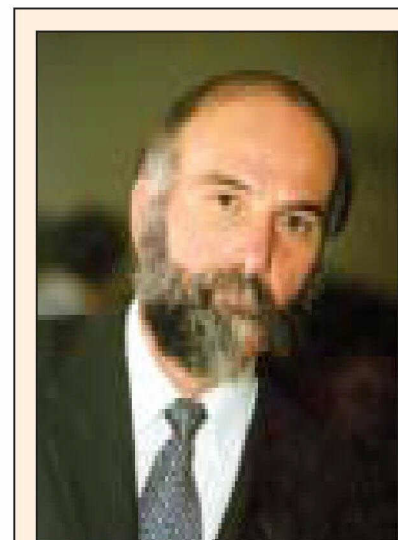
importam, até gostam, de ficar em área restrita, desde que alguém cuide delas e tenham suas necessidades básicas satisfeitas.

Por outro lado, as pessoas reagem de duas formas quanto à motivação: as que se motivam por incentivos e as que necessitam pressão para se mexerem. Tanto os incentivos como as punições podem ter as mais diferentes expressões: salário, liberdade de ação, reprimendas, rédeas curtas, etc., etc.

Como acabamos de ver, a sociedade é definitivamente estratificada. Temos pessoas dos mais diferentes tipos. As empresas precisam desses dois tipos de pessoas: tanto dos “patos selvagens”- ou “peixes de mar aberto” – como dos cautelosos “peixinhos de aquário”. Nenhuma empresa conseguiria se desenvolver se todas as pessoas fossem de um mesmo tipo. Há necessidade de biodiversidade para se assegurar a evolução. Nada mais biológico na gestão.

Agora vejamos o comportamento da gestão, em que também se abrigam todos esses tipos de pessoas. São todos forçados a pedir resultados e comprometimento, mas usam uma administração baseada em fundamentos iguais, aplicáveis a todos, sem exceção. Até se criaram normas padronizadoras, para que todos fossem iguais nas empresas. O resultado não poderia ser diferente: há muitos que se sentem perdidos ou com suas identidades machucadas.

O ser humano, em sua evolução, aprendeu a ser muito comparador, está sempre olhando os demais que são da mesma fauna. Ficam comparando-se, desde o aspecto físico,



**Celso Foelkel**

É vice-presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree  
[www.celso-foelkel.com.br](http://www.celso-foelkel.com.br)  
 email: [celso@abtcp.org.br](mailto:celso@abtcp.org.br)

[www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html](http://www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html)

roupas, corte do cabelo, peso, etc. Nas empresas, comparamos o tamanho das mesas e salas, a modernidade dos computadores que usamos, os banheiros, os veículos que nos oferecem, os desempenhos, os treinamentos, etc. Em resumo, somos diferentes, mas gostaríamos de bens e benefícios excepcionais, de preferência similares aos que possuem os melhores.

Nas empresas, tentamos administrar as pessoas e seus comportamentos da mesma forma, mas diferenciemos os benefícios. Com isso, acabamos por magnificar mais as emoções negativas das pessoas, do que as positivas. Como resultado, ficamos todos com a impressão de que na nossa empresa prevalecem os pecados capitais: inveja, cobiça, vaidade, preguiça, etc. Mais um ponto a agravar isso é que, nas empresas do setor, temos uma prevalência de hu-

manos masculinos. Homens são mais envergonhados para assumir publicamente as emoções positivas como amor, fraternidade, carinho, lágrimas, etc. Resultado, externalizam-se muito mais as emoções negativas do que as positivas.

Agora, uma breve relação do que os humanos das empresas querem dos humanos que trabalham nelas: competência técnica, resultados comprovados na carreira, capacidade de gerar resultados, domínio de TI, habilidade relacional e comercial, capacidade de falar ou entender alguns idiomas e experiência.

### INDO ALÉM

Após essas reflexões iniciais sobre nós, humanos, e nossas empresas, seria interessante expandir nossa visão. Resolvi, então, fazer uma varredura de minha vida profissional, buscando os fatores que me impulsionaram em todas as empresas em que atuo ou atuei. Sempre fui muito feliz em todas elas, cultivei inúmeros colegas de trabalho e conquistei avanços com meu trabalho. Comecei a perguntar-me quais as razões que me levaram a achar humanidade nessas empresas, enquanto outras pessoas não encontravam e, por isso, eram infelizes. Quais motivos me levaram a abraçar fortemente cada uma dessas empresas ou associações para as quais levei meus esforços e nelas fui e sou feliz? Compus a listagem que se segue:

- Liberdade de ação e de expressão: todos nós humanos valorizamos a liberdade. Temos de favorecê-la e incentivá-la, evitando apenas que a minha liberdade não prejudique a liberdade dos meus vizinhos e colegas. Há que se aprender a fazer isso;

- Respeito: gostamos de ser respeitados, mas precisamos respeitar também os outros e suas diferenças;

- Orgulho da empresa: temos de ter orgulho da nossa empresa, considerá-la como “coisa nossa”. Entretanto, orgulho pela empresa não é um sentimento que se compra com salário. Ele é justamente reflexo de toda uma administração que cultua os va-

lores e as emoções positivas, permitindo dessa forma que nos identifiquemos com a empresa. Quando passam a prevalecer os valores e as emoções negativas, acabamos nos desinteressando pela empresa, e ela só vira forma de buscar o sustento. A melhor expressão dessa ação de abraçar a empresa é “ganhar” em nossos sobrenomes o nome da empresa – sendo isso enxergado pelos outros;

- Qualidade e excelência: a valorização da qualidade, da excelência e da beleza ajuda a humanizar as empresas. Empresas limpas, bonitas, produtivas e lucrativas, onde todos colaboram para isso, têm mais chances de serem mais humanas. É importante que todos – inclusive a diretoria – ajudem a empresa a ser bonita, plantando árvores, cultivando os jardins, varrendo o chão. Reforçamos com isso o conceito de que a empresa é “coisa nossa”;

- Diálogo: o ser humano precisa conversar e falar francamente. Ele não suporta mentiras ou futreiros, apesar de fazê-los. Temos de abrir fóruns de diálogos nas empresas e respeitar isso como se fosse um ritual. As empresas costumam estratificar esses diálogos, só permitindo que dele participem pessoas de mesmas insígnias ou plumagem. Isso não é bom, pois ajuda a criar castas. Outra coisa que gera desconforto: o único fórum que sobrou para as pessoas mais operacionais é a reunião da CIPA. Praticamente não se criam fóruns de diálogos para operadores e para os níveis tipicamente de chão-de-fábrica. Dar a oportunidade para as pessoas falarem, ouvi-las e atuar sobre as propostas ouvidas, essa é mais uma forma importante de humanizar as empresas. Devemos sempre incentivar o diálogo e a negociação entre as partes. Há uma enorme riqueza nisso. Por isso, incentivo as reuniões colegiadas, a busca de consenso entre pontos de vista diferentes. O importante nisso é que não tenhamos pessoas com o sentimento de terem sido derrotadas ou votos vencidos;

- Comunicação: este item costuma ser um dos maiores desafios e causa usual de conflitos nas empresas. A má comunicação expande conflitos e estimula os sentimentos negativos. Resultado: afeta muito o processo de humanização. Falar sobre comunicação exigiria um livro, por isso este é só um recado: sejam francos, rápidos e transparentes. A omissão, o empurrar com a barriga e a mentira só prejudicam as empresas;

- Valorização dos talentos de cada um: por talento não devemos entender só pessoas inteligentes e audazes. Todos temos talentos e habilidades que nos diferenciam. Isso me faz lembrar aquela famosa historieta da “assembléia das ferramentas”. Nela, cada ferramenta reivindicava o privilégio de ser a mais importante e só encontrava defeito nas outras ferramentas: achavam o martelo barulhento e golpeador; a lixa uma grosseirona e áspera no tratamento com os demais; o parafuso um enrolador, que só ficava dando voltas. Aí chegou o marceneiro e utilizando os pontos positivos de cada uma artesanou um maravilhoso móvel. A conclusão da fábula é maravilhosa: ao invés de nos concentrarmos em ver as fraquezas e defeitos de cada um, vamos ver seus talentos e virtudes. Lembro-me de ter encontrado em minha carreira talentos absolutamente notáveis. Não eram todos necessariamente graduados, nem mestres ou doutores. Nesses níveis também encontrei muitos, mas em laboratoristas, operadores, faxineiros, etc, quantas pessoas notáveis que as empresas, através de seus humanos executivos, não enxergam, ou não valorizam. Quanta energia desperdiçada, quanta competência deixada sem utilização. Todos nós temos nossas virtudes, e essa é a mensagem da fábula das ferramentas. Quando só enxergamos defeitos, a situação se degrada, mas às vezes são as próprias pessoas talentosas que acabam cooperando para isso. O problema disso é reflexo de uma situação estru-

tural de Brasil, onde fomos todos levados a uma baixa auto-estima e a só ver defeitos, começando pelo país e pelos dirigentes da nação. Depois, é um cascatear para as empresas, família, etc. Ainda é tempo de reverter esse cenário. Temos inquestionáveis qualidades, isso é absolutamente correto. Senão, não estaríamos dando certo, apesar de todos esses pesares;


• Valorização do conhecimento e do auto-desenvolvimento: continuando sobre as pessoas talentosas, para mim, mais talentoso ainda é aquele que não está nunca satisfeito com o que sabe, que quer aprender mais e mais. Devemos ser sempre um copo vazio para o conhecimento. Ele nunca nos enche e nunca nos encherá. Em toda minha carreira, sempre fiz todo o possível para que as pessoas pudessem aprender mais. O resultado é definitivamente gratificante: ver florescer os talentos na empresa ou fora dela. O que se aprende e o que se ensina – uma rede de neu-

rônios com fluxos inesgotáveis de um lado para outro;

• Energização constante: como sabemos que a lei da inércia é algo muito praticado, temos de evitar a indiferença e a omissão. Até porque quem está energizado sente-se mais participe e mais empresa. Por isso, as constantes energizações e desafios. Os executivos de hoje chamam isso de mudanças ou metas estratégicas. Gostam de praticá-las, mas a maioria gosta ou quer que todos na empresa as aceitem da forma como foram propostas por eles. Mais uma vez, precisamos retornar a alguns dos princípios antes enunciados para que isso dê certo: diálogo, respeito, comunicação, etc.;

• Sinceridade e reconhecimento do erro: definitivamente, encontrei na minha carreira muito poucos profissionais que possuíam a fantástica capacidade de pedir desculpas por alguma de suas decisões que não deu certo. A tendência é quase sempre encontrar justificati-

vas – e isso em todos os níveis, talvez porque as pressões e cobranças sejam muito grandes. Chamo isso de “gestão pelas justificativas”. Todos buscando nos números e nos computadores as explicações para o que não deu certo. Com isso, acabam se esquecendo de olhar o que está dando maravilhosamente certo e encontrar razões para os sucessos e não para os fracassos.

Bem, acredito que esse rosário de 10 contas nos oferece oportunidades de reflexão em cada um. Certamente há outros motivos que permitiriam maior humanização nas empresas, dependendo da valoração de cada um de vocês. Lembrar, então, que pessoas são ossos, sangue, cérebro, músculos e sentimentos das empresas. Quem não sabe disso e só as vê como custos ou problemas talvez tenha perdido o respeito pelos humanos. O perigo é que pode contaminar os demais. Assim, o nível de humanização baixa rápido. 

sulzer