

Desafio do gestor de RH: transformar o potencial humano em lucratividade

Néocles Costa Carvalho

Sempre pergunto ao empresário: "Como você classifica os seus gastos com pessoal?". Conforme a resposta, já se pode perceber o seu posicionamento como dirigente. A área de RH na empresa é vista, de um modo geral, como um grande centro de GASTOS... Raros são os **dirigentes** conscientes de que gente é um dos principais centros de GANHOS...

Custo... Despesas... Investimentos - Meu filho um dia me perguntou qual era a diferença entre esses três indicadores. Expliquei deste modo bastante simples: **Custo** é o gasto que se incorpora ao produto, portanto é transferido para o seu preço de venda. **Despesa** é o gasto que ocorre independente de produzir, vender, abrir a loja ou não. **Investimento** é dinheiro que se investe, esperando ter um retorno, para abrir o negócio. Deixo aqui uma nova pergunta no ar, gastos com pessoal, é custo, despesa ou investimento?

A crise na empresa, no mercado, na economia... A culpa é do governo!

Crise é a quebra repentina do equilíbrio de uma situação, cria incerteza, gera insegurança influenciando no estado de espírito do seu pessoal afetando a motivação, a confiança e gera medo. Pessimista alardeia, otimista se cala, o bom dirigente analisa a realidade e as possibilidades.

Quando surge a crise, a área de RH é a primeira a sofrer cortes de despesas, pessoas, treinamento, investimentos em programas sociais, de capacitação e desenvolvimento de profissionais. Sempre me questionei como, de repente, se descobre que tem muita gente desnecessária. Demissão em massa, se não é uma ameaça de manobra, pressão política, evidencia uma deficiência do modelo de administração da empresa, vai gerar desperdício de investimentos feitos em RH, os quais em geral serão irrecuperáveis. Quando a crise passar e a demanda for retomada, vai exigir boa administração e gestão.

Costumo dizer que estas empresas cometeram dois erros básicos na sua administração:

1º - Errou antes. Admitindo mais gente do que deveria com a prudência da administração.

Evidenciou que a empresa tem miopia na administração. Sempre só perceber quando o fato já aconteceu, faço a ressalva "se não for jogo político". Faltou a gestão, a análise de tendências e a evolução dos dados e fatos. Alguém para integrar as perspectivas de longo, médio e curto prazo. Analisar a tendência de curto-semana-médio-mês-longo-ano, mês a mês em TAD, Total Anual Deslocado, fazer estudos em TAD, com estimativa da sagacidade dos executivos, na projeção da probabilidade, previsão das possibilidades com a sensibilidade do dirigente.

2º - Errou agora. Demitindo mais pessoas do que devia por medo dos administradores. Evidenciou que a administração da empresa é inconsequente. Só vai perceber depois que a crise for superada. Faltou análise das relações de **Causas-Efeitos-Desdobramentos**. Independente dos aspectos humanos das relações trabalhistas e responsabilidade social que a empresa tem com os funcionários. Quais serão os "escolhidos" para ser um desempregado? Os custos de admissão são muito altos, os processos de recrutamento, seleção e avaliação e aprovação; integração e treinamento são demorados. Podemos supor que os demitidos são os mais fracos. Todos estes custos reais, que nem sempre é apurado, é um desperdício. Quando a crise passar, todos os gastos serão feitos novamente, comprometendo os ganhos futuros, além das dificuldades de admissão, poderão elevar salários de gente fraca, para admitir. Nesta hora o RH ressentir-se de um Banco de Talentos na Gestão do Potencial Humano.

Administração do RH - Gestão de Pessoas - Constatamos que enquanto as outras áreas administram as coisas, os fatos e os problemas nas operações. Na prática o que a estrutura do RH faz, de fato é a **administração das pessoas, serviços e reclamações**. Existe uma corrente que é

contra o nome RH, por achar que pessoas não são recursos, esta é uma questão muito complexa e acadêmica, que já se desenrola faz muitos anos e que deixo para os leitores continuarem, quero ser mais pragmático.

Algumas empresas já adotam a denominação Gestão de Pessoas, incluída na área de RH. Repensando a atual estrutura que em cada empresa varia, poderiam resgatar os setores de **RT** - Relações Trabalhistas, **RH** - Relações Humanas, **RS** - Relações Sociais e acrescentar outras que encontrei, **RE** - Relações Ecológicas, **RA** - Relações Ambientais, **RC** - Relações Comunitárias. Percebi, então, que esta empresa, está desejando criar uma imagem mais adequada ao seu mercado.

A estrutura será diferente em cada empresa, conforme as peculiaridades de cada negócio, e depende também do estilo do empresário, das políticas e diretrizes das definidas para a área de RH. Mas se o RH absorver só atividades do antigo DP, legislação trabalhista, benefícios, R&S etc., é empobrecer sua missão e seu trabalho, restringindo-o à área burocrática. O RH preocupa-se com as despesas, porque não encara sua área como fonte de resultados, não dispõe de ferramentas para mensurar o que é custo, despesa ou investimento, cujo retorno é subjetivo, não é quantificável na administração básica. Na gestão quântica participativa é quantificável.

Memórias... Diferenciais... Inovações...

A tecnologia de gestão nuclear moderna enriquece a missão do RH, afinal nas empresas, "sempre serão pessoas que farão acontecer todos os resultados, bons ou ruins". Não há sistema de gestão ou operacional, por mais avançado que ele seja, capaz de ter insight, ideias, imaginação, criatividade solução e motivação em resposta a estímulos e incentivos, nem sensação de bem-estar, prazer de fazer e ser feliz. Só gente é capaz de fazer melhorias, criar produtos e inovações. Atualmente, gente é o principal diferencial competitivo.

Portanto, administrar toda gente da empresa é o maior potencial de construção de lucro. Fazer e produzir o que não gosta gera mais erros. Produzir fazendo o que gosta, proporciona mais acertos. Talento & Inteligências. Criatividade & Conhecimentos. Capacidade & Competências, sendo o maior patrimônio da empresa - **GENTE** - este é o grande capital do seu Banco de Talentos.

Realizar a **Gestão do Potencial Humano** é o grande desafio da nova Área de RH avançado. É a mais rápida reversão de prejuízo para lucro, através da contributividade do potencial, com a gestão quântica participativa motivacional integrada por resultados com mais lucratividade.

Acredito que só gente pode reverter a situação de crise, prejuízo e pessimismo, para a nova situação de otimismo, motivação, determinação, perseverança construindo mais lucro. Tudo sempre depende do desempenho da equipe, dos agentes, do gerente e do dirigente. Acredito que potencializar a alta performance da equipe pode construir lucratividade. Eu chamo o RH de: "**GESTÃO DA PERFORMANCE DAS EQUIPES**".

O potencial humano é ilimitado. O mesmo pessoal que pode construir o lucro por eficiência dos gestores poderá deixar acontecer prejuízo por ineficiência, limitação dos agentes ou equívocos de foco dos executivos. A administração dos fatos, das coisas, dos problemas, reincidência dos erros, urgências e divergências são a miopia dos administradores. Por que perder tempo planejando, se posso improvisar e decidir rápido, tocando pra frente? A visão simplista e imediatista impede de perceber as tendências e as consequências do alto custo, só por não **vislumbrar o porvir**.

A Gestão da Performance da Equipe requer tempo para **planejar, agir e controlar** como administrador, mas é indispensável a percepção, a sensibilidade e sagacidade como gestor. É necessária **uma análise motivacional da realidade vigente**, para identificar os fatores determinantes nas relações de causas - **EFEITO** - desdobramentos da incidência de erros, para criar desafios aos núcleos ou células de inteligência, e elaborar soluções efetivas, ferramentas preventivas, táticas e técnicas pragmáticas, que possam ajustar a gestão, evidenciando, em tempo, antecipar tormentas se aproximando. Um acidente surpreende. Porém, a crise não é tão instantânea. É como o temporal, vai se formando gradativamente e ao mesmo tempo, avisa.

Entretanto, superada a crise e retomado o ânimo. RH é a primeira área a qual se recorre. Um gestor de RH deve se preparar para as retomadas, com agilidade, presteza e efetividade. Minha avó diz: Quem não **pensa e planeja** antes, vai ter que **pensar e improvisar** depois!

Assim se evidencia uma das grandes diferenças entre a **Administração e a Gestão Nuclear**. Os executivos são **pré-ocupados**, usam improvisação nas coisas importantes, às quais não se dedicaram antes, que ao passar o tempo, viram urgências. Falta tempo para perceber as evidências analisar causas, equacionar soluções e planejar as providências mais adequadas.

É indispensável usar as inteligências e o potencial inibido nas equipes, para dinamizar o seu modelo de gestão usando a simultaneidade com Simplificação, Agilização e Lubrificação dos processos, com a dinamização da produtividade, aumento da competitividade efetiva e da contributividade do potencial inibido dos agentes que aumentarão a construção o lucro dia-a-dia. É necessário conscientizar os membros da equipe, dos seus talentos e de seu potencial para trabalharem com prazer, entusiasmo e determinação... Transformando em sinergia no lucro. Cabe à empresa potencializar as inteligências para criar as novas competências adequadas. A hierarquia tem um papel muito relevante, mas a dinamização da gestão é indispensável. A globalização nivelou e tornou a tecnologia acessível a todos. O desafio das empresas é usar o seu grande diferencial competitivo disponível, que é a sua **Gente... Agentes... Dirigentes!**