

## **As pessoas como vantagem competitiva**

Priorizar pessoas é um dos principais vetores de desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Colocar a pessoa certa no lugar certo pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma gestão dentro das organizações. Um indivíduo comprometido e que acredite no propósito de seu trabalho e, mais ainda, no propósito da corporação à qual está inserido, é uma questão fundamental para a boa administração. É a vantagem competitiva por meio das pessoas, segundo David Ulrich, considerado uma das maiores autoridades do mundo em gestão de Recursos Humanos.

De acordo com Ulrich, os funcionários precisam estar afinados com a cultura da organização. Entender o que aquela empresa representa para seu cliente final, que é, de fato, quem define o valor daquilo que é criado por qualquer empresa. A estratégia é importante, mas não adianta se não alcançar o local aonde se quer chegar. Isso só é possível por meio da identificação e retenção das pessoas certas. “O coração da organização são as pessoas talentosas. Depois vem a equipe, trabalhando em grupo. Nós podemos ter talento, mas só vamos ganhar quando trabalharmos como um time dentro da cultura da empresa. A cultura é mais importante que a estratégia”, explica.

A chave para esse entendimento dos funcionários, segundo o especialista, é o gestor de Recursos Humanos. “Bons profissionais de RH têm que estar próximos o suficiente dos negócios para fazer os empregados entenderem a cultura da empresa”, fala. Com isso, ele quer dizer que a relação entre RH e alta direção precisa ser afinada. O líder precisa entender como é percebido pelos seus comandados e vice-versa. Esse constante vínculo retém bons funcionários, que se sentem guiados.

“Ao invés de dizer aos empregados o que fazer, deixe que eles digam a você. Deixe que sintam a cultura e a estratégia da companhia. Isso só é possível por meio da troca de experiências”, afirma Ulrich. Por fim, o professor conta que uma boa gestão é aquela capaz de realizar mudanças em sua cultura, se necessário. Tornar a identidade da empresa em algo real para os funcionários, para os clientes e para os stakeholders. Segundo ele, a criação de valor está diretamente ligada à liderança. “Uma maior clareza sobre como a liderança afeta os resultados da empresa determina quanto tempo dedicamos a ela”, opina.

### **Exemplo prático:**

Apesar das resistências culturais, algumas organizações dão sinal de estarem preparadas para os novos tempos. Companhia de Bologna no palco, Maria Aparecida afirma que o Pão de Açúcar está entre elas, até porque pesquisas da empresa mostram que a satisfação e fidelização do cliente estão ligadas à satisfação e à fidelização do funcionário.

O que a empresa faz que aponta para o reconhecimento das pessoas como diferenciais competitivos? “Nós acreditamos verdadeiramente que nossa gente faz a diferença. Outro ponto é que abordamos o funcionário como um ser humano em quatro dimensões: equilíbrio físico, mental, social e emocional. E um terceiro aspecto é que investimos em programas de educação, formação e capacitação continuada. As pessoas gostam de pertencer a times que estão crescendo e vencendo. As pessoas fazem a diferença quando se vêem como integrante e diferencial do negócio e se percebem participando da sua construção”, ensina.

O Pão de Açúcar ensaia alguns passos para colocar a gestão de pessoas em seus balanços, embora Maria Aparecida alerte para a necessidade de uma reeducação no mundo dos negócios para que não se dependa tanto de mensuração quantitativa para demonstrar resultados. Nos relatórios da empresa, já aparecem aspectos como competências, atitudes e comportamentos, ainda que sejam mais complexos de se medir. “Criamos indicadores, com o apoio da equipe de finanças, que está nos ajudando a quantificar algumas qualidades comportamentais”, exemplifica.

Pergunta:

Um dos tantos discursos ainda pouco colocado em prática pelas empresas é o do reconhecimento das pessoas como vantagem competitiva. Isso significaria uma valorização dos talentos muito além do que se observa na realidade. Por que isso não acontece, embora a teoria seja claramente fundamentada?

## ADAPTABILIDADE - A SOBREVIVÊNCIA DO PROFISSIONAL

*Adaptabilidade*: "aptidão, inerente a numerosas espécies, de viver em condições de ambiente diferentes daquelas de sua ocorrência natural" (Souza, 1973).

As duas únicas coisas certas na vida são as mudanças e a morte. Frente às mudanças, podemos tolerá-las, negá-las, fugir ou nos adaptarmos da melhor maneira a elas.

A pessoa que tem a capacidade de adaptar-se às novas situações, buscando interagir de forma adequada às diferentes exigências das mudanças em curso, dizemos que tem adaptabilidade a seu ambiente.

É desolador quando vemos pessoas com alto nível intelectual, treinadas pelas melhores faculdades e sendo experientes profissionais, negarem-se a utilizar estes recursos para adaptarem-se a novos tempos.

É o caso do médico, que utiliza métodos arcaicos no trato a seus pacientes, do contabilista que deixa de atualizar-se, do advogado que teima em seguir teses obsoletas e já derrubadas pela jurisprudência, do professor que maltrata seus alunos com uma didática ultrapassada, etc.

Observe que adaptabilidade não significa deixar valores ou princípios. Como exemplo, a imensa corrupção pública no Brasil – adaptar-se a ela seria declinar de valores morais, éticos e imprescindíveis. Quando escrevo sobre adaptabilidade, refiro-me a nossa resposta positiva ao dinamismo das mudanças tecnológicas e do conhecimento humano, do progresso inerente às relações sociais e econômicas.

Você tem adaptabilidade quando:

- É capaz de compreender que o mundo está em transformação contínua, e busca preparar-se ininterruptamente para as transformações que ocorrem nos métodos de trabalho, exigências profissionais e de conhecimentos, etc.;
- Ao invés de criticar as mudanças, procura entendê-las, e adaptar-se de melhor forma possível ao novo ambiente;
- Busca novos conhecimentos de maneira contínua, que possam ser proveitosos num ambiente seguidamente mais competitivo;
- Aprende a inovar, trazendo soluções para o ambiente de trabalho, família ou atividades coletivas;
- Admite que precisa de novas capacidades, e procura desenvolvê-las;
- Faz o que é diferente, saindo da rotina, visando explorar novas maneiras de aprender na prática o que novas situações exigirão;
- Procura inspirar-se em pessoas que têm excelência profissional e pessoal, sem deixar de valorizar e aprimorar suas próprias capacidades e individualidade;
- Valoriza o trabalho em equipe, buscando participar significativamente do resultado exigido do grupo frente às novas situações.

Não são as pessoas inteligentes as mais procuradas pelas empresas – são as mais adaptáveis e capazes de gerar soluções para os desafios dos empreendimentos.

Você tem adaptabilidade? Se não tem, sua sobrevivência profissional está em perigo! Mude e se adapte!

Comente a Frase:

“Ser um profissional de **recursos humanos** hoje em dia é uma tarefa cada vez mais complexa”

## Os desafios das empresas no cenário atual brasileiro



Devido a uma condição macroeconômica e política desafiadora, somada ao aumento da competitividade e da exigência dos consumidores, cada vez mais é preciso que as empresas direcionem esforços para modernizarem seus processos de gestão.

**“Uma empresa com crescentes aumentos na sua produtividade é uma organização mais eficiente, com melhor utilização dos seus recursos e que atinge melhores resultados, tendo assim maiores possibilidades de prosperar no futuro.”**

De um modo geral, a economia mundial ainda não superou completamente a crise que sobreveio no final da primeira década do século XXI. Somado a isso, o cenário macroeconômico e político brasileiro tem apresentado especiais desafios para as empresas nacionais nos últimos anos, sendo que as projeções são de que os impactos das questões políticas ainda serão sentidos.

### **A Era da Hipercompetitividade—Como encarar o desafio?**

Primeiro falaremos sobre o fenômeno da **Hipercompetitividade** do mundo corporativo de hoje e suas consequências sobre as organizações. Em seguida, discorreremos sobre o que julgamos ser a resposta para lidar com este fenômeno de forma adequada criando **vantagens competitivas sustentáveis**.

#### **A Era da Hipercompetitividade**

A ânsia recorrente de suplantar a competitividade é um vírus que assola 100% das organizações que eu conheço. Claro que isso não é ruim. Ao contrário, é muito saudável. Encontrar meios para se tornar mais competitivo e conquistar novas fatias de mercado, mantendo as conquistadas, é a mola propulsora de toda organização.

Essa necessidade de responder cada vez mais rápido às demandas de um mercado altamente competitivo transformou as organizações em ávidas consumidoras de novas ferramentas, métodos e teorias empresariais, independentemente do seu segmento ou porte. Este é o cenário de **competitividade extrema** que descreve o momento corporativo atual. É assim mesmo e vai continuar assim doravante.

As exigências deste momento, que eu classifico como a **Era da Hipercompetitividade**, pressupõe um ambiente corporativo altamente complexo e dinâmico. Não é mais permitido **“gastar”** muito tempo pensando em novas estratégias nem tampouco **procrastinar** para implementá-las. O **pensar rápido e agir rápido** tornou-se uma obrigação. Por outro lado, **pensar rápido errado e implementar rápido a estratégia errada** é tão danoso quanto demorar para pensar e agir. Eu sei; é extremamente estressante!

#### **Consequências da Hipercompetitividade**

Essa loucura de ter que **fazer “certo” e fazer “rápido”** conduziu as organizações a consumirem, desenfreadamente, métodos, práticas e teorias para atenderem a complexa e dinâmica demanda do mundo corporativo de agora. E com isso, surgem as empresas de consultoria; os consultores individuais; os coaches; gurus; business advisors; conselheiros... Nada contra nada nem ninguém!

Obviamente, uma ajuda externa é sempre bem-vinda, mas tornar-se dependente disto é, no mínimo, perigoso.

Em meio a tudo isso, tenho observado é o famoso ***muito do mesmo***. Ou seja, as organizações não estão preparadas para atender à complexidade e ao dinamismo que as demandas da ***Hipercompetitividade*** impõem. Sendo assim, recorrem à ajuda externa que por sua vez entregam ***soluções enlatadas*** sob o título de ***melhores práticas***. O resultado é ***fazer o mesmo de forma diferente; mas rápido***. O resultado é ***o mesmo de forma diferente; mas rápido***. Dai o surgimento de um dos mais fortes mantras corporativos: ***matar um leão por dia!***

### O Ciclo Vicioso imposto pela Hipercompetitividade

Depois de analisar por anos esse ***ciclo vicioso*** do mundo corporativo para atender às demandas da ***Hipercompetitividade*** buscando soluções externas, chegou nas seguintes conclusões:

1. Ninguém conhece a empresa tanto quanto as pessoas que a compõe, por menos que as pessoas que a compõem conheçam;
2. Matar um leão por dia é extremamente cansativo e perigoso. Vai que um dia ele corra mais do que a gente!
3. ***Soluções enlatadas*** são as mesmas que o meu concorrente utiliza. Portanto, os resultados obtidos colocam todos no mesmo patamar. Isso não é ***competição***. É ***nivelamento***;
4. ***Soluções externas*** criam uma relação de dependência perigosa e destrutiva a médio-longo prazo.

### A necessidade de criação de um Ciclo Virtuoso

Com base nas prerrogativas acima, concluímos que um ***ciclo virtuoso de longo prazo*** precisava ser estabelecido para que pudéssemos lidar com esse fenômeno da ***Hipercompetitividade*** adequadamente. Em outras palavras, mudar a recorrente forma de ***fazer TUDO DE NOVO de forma diferente para fazer TUDO DO NOVO de forma sustentável***.

Ressalta a importância da ***independência da organização na criação vantagens competitivas duradouras***. E para que isso ocorra, um ***realinhamento organizacional*** precisa ser estabelecido. Essa transformação não ocorre de ***fora para dentro***. Ela ocorre de ***dentro para fora***. Dessa forma, surge o ***Turning Point Program***. As pessoas aprendem a pescar. Não recebem o peixe de alguém.

O que é o Turning Point Program (TPP)?

Como ele é ministrado?

O que ele entrega?

Por que ele é eficaz?

## **A revolução da informática e seu impacto cultural e político**

**A tecnologia da informação, pelas suas amplas possibilidades de utilização, pode, também, ter seu lado sombrio, construindo novas formas de controle da sociedade por Estados autoritários; em contrapartida, os mais otimistas podem visualizar sociedades mais democráticas no futuro.**

Sem dúvida alguma a informática proporcionou a partir da segunda metade do século passado, uma das transformações mais abrangentes que a tecnologia poderia engendrar, pois não se limitou a um campo estrito da indústria, do comércio e das comunicações. A tecnologia da informação pode ser pensada como revolução semelhante ao livro, que se tornou possível a partir da invenção da imprensa por Gutenberg no século 15. Até então, como afirmou o historiador francês Lê Pen, um livro levava cerca de dois anos para ser transcrito, o que o tornava objeto extremamente raro e inacessível na sociedade da época. O conhecimento, portanto, ficava restrito aos clérigos e para pequena elite que podia comprar livros. Com os livros passando a serem impressos em lotes de 200 ou mais exemplares e com custos significativamente menores do que as obras transcritas manualmente ao longo de anos, o acesso à cultura e à informação se tornou muito mais democrático, possibilitando aos estudantes e mesmo às poucas pessoas alfabetizadas na época a aquisição de livros que abriam as portas para novo mundo. Outro aspecto importante, é que os livros, não dependendo apenas da lenta transcrição que ocorria nos mosteiros, estabeleciam, também, maior liberdade de expressão para as mais diversas tendências. Assim, o mundo presenciou grande revolução na informação e na comunicação, que, guardadas as devidas proporções, foi de fato tão significativa como o surgimento da Internet. As transformações sociais, políticas e econômicas com a democratização do livro foram extremamente relevantes na época. As universidades puderam, a partir daí, ter acesso a bibliotecas mais amplas e diversificadas. As bíblias impressas e mais acessíveis, de certa forma, também criariam as condições para as dissidências no âmbito do Cristianismo com o surgimento da pluralidade de interpretações das Escrituras. As pesquisas científicas, os textos filosóficos e a literatura narrativa, em pouco tempo ganhavam o mundo abrindo as portas da cultura e do conhecimento a classe social emergente, a burguesia, que seria protagonista de nova revolução social e política no século 18. Dessa forma, não é exagero afirmar que a revolução da informática, guardadas as devidas proporções, pode ser comparada à invenção da imprensa há quase 5 séculos. Por sua vez, a informática no seu início, ficou limitada às operações administrativas das grandes empresas e posteriormente de governos, mas suas possibilidades e campos de aplicações foram se tornando infinitos, principalmente por ser capaz de processar milhões de dados ao mesmo tempo, tornando as pesquisas mais rápidas e precisas. Temos aí o exemplo recente das pesquisas do genoma humano, cujos dados se tornaram acessíveis a todo mundo científico, numa estratégia bem-sucedida, diga-se de passagem, ao se criar agentes multiplicadores no processamento de bilhões de informações que seriam inviáveis para único centro de processamento de dados. Se as suas vantagens foram múltiplas e expressivas para o desenvolvimento humano, não podemos esquecer que o rápido progresso proporcionado pela informática, em descompasso com o de inclusão de grande parte da população do terceiro mundo, gerou rapidamente novo tipo de analfabeto: o digital, cujo acesso ao mercado de trabalho e a informação se tornou ainda mais restrito, pois os avanços da tecnologia com o emprego de processos informatizados eliminam aqueles que são incapazes de operar máquinas e equipamentos sofisticados. Ainda, no campo social, apesar dos avanços operados no que se referem à Medicina, envolvendo o controle de doenças, tecnologias cirúrgicas, exames laboratoriais, parece ter tornado ainda mais distante a possibilidade de inserção dos mais pobres e na nova sociedade. A tecnologia da informação, pelas suas amplas possibilidades de utilização, pode, também, ter seu lado sombrio, construindo novas formas de controle da sociedade por Estados autoritários. E seria realmente assustador imaginar o nazismo ou outros tipos de totalitarismos controlando essas formas sofisticadas de controle social. Em contrapartida, os mais otimistas podem visualizar sociedades mais democráticas no futuro, com sistemas políticos utilizando a participação direta da população por meio da Internet, reduzindo a intermediação nas votações de projetos de interesse geral. De qualquer forma, as redes sociais tenderão a ampliar seu papel nas diversas formas de intervenção política na sociedade, inibindo a corrupção e despotismos de Estado.