

## EMPRESAS H2H: A NOVA CURVA

Rennan Cristovão Brayner <sup>1</sup>

### RESUMO:

“Você tem de refletir sobre as grandes coisas enquanto está fazendo as pequenas coisas, para que todas as pequenas coisas sigam na direção certa.” ~ Alvin Tofler.

Esta provocação do Alvin Tofler ilustra muito bem o tema deste artigo. Empresas são conjuntos de pessoas e bens estruturalmente organizados para explorar uma atividade econômica e obter lucro com isso. Simples e direto, concepção pragmática orientada ao resultado; tem que fazer, entregar, produzir, de forma rápida, barata, bem-feita e “fora da caixa”. É para produzir algo concreto, no sentido econômico da coisa, principalmente na era pós industrial, na qual se produz bens imateriais (informação, serviços, estética). Este modelo de pensamento é praticamente unânime enquanto mentalidade do empresariado atual que se conforma e se retroalimenta enquanto premissa de que “tem que ser assim pra dar certo”, ou ainda, “uma empresa não é uma ONG!”; “é preciso pagar a conta”; “saiba separar as coisas e deixe os problemas pessoais da porta pra fora”. Neste universo, falar sobre empresas humanizadas ou espiritualizadas mais parecem devaneios filosóficos e romantismos exagerados que são coisas muito pequenas comparados com os grandes leões que precisamos matar todos os dias para sobreviver num país como o nosso. Ocorre que, como alertou Vicente Falconi, “boa liderança é sinônimo de boas mudanças” e a nova curva em termos de gestão nas empresas é um olhar mais profundo para o ser humano, a ideia de cada ser humano é único. Com a ideia de marketing 3.0, esse passo já foi dado com relação a consumidores, mas agora se abre para as relações internas. Claro que nenhum projeto inovador pode ser bem sucedido se não estiverem atendidas as principais demandas dos funcionários: salários atrativos, benefícios sociais e programas de remuneração variável, com participação nos lucros e até mesmo acionária, meritocracia justa. Uma vez que a empresa já se estruturou para oferecer esses itens com a melhor qualidade possível, é chegada a hora de buscar o intangível: relacionamento, sonhos, envolvimento, emoções. Porque lidar com gente envolve o ser e o ser precisa de outras recompensas. Longe de querer ensinar líderes, gestores, coordenadores, gerentes e

---

<sup>1</sup> Advogado corporativo, Masterpractitioner em PNL, Consultor Empresarial, Head Trainer de cursos, palestras, treinamentos e experiências empresariais de alto impacto, Hipnólogo.

empresários em geral sobre a maneira correta de lidar com pessoas, o maior valor percebido nas linhas que se seguem está nos esclarecimentos sobre o que um advogado especialista em comportamento humano pode contribuir com o tema. O interessante é perceber que o mundo está mudando muito rápido, as fronteiras dos mercados impulsionada pela crescente inovação tecnológica tem alterado as formas, concepções e modelos de trabalho. E isto faz perceber que em matéria de gestão e relacionamento com pessoas, não existe uma fórmula ou um caminho certo a ser percorrido. Ao fim e ao cabo é tudo questão de escolhas e o conhecimento aqui compartilhado traz sugestões, perguntas e provocações que foram feitas não com o objetivo de ditar caminhos e respostas, mas para que se aumentem as perguntas.

## **1. O modelo H2H**

Você consegue imaginar que apenas 1,5% das empresas no Brasil são as responsáveis pela geração de 50% dos novos postos de trabalho? Um total de 2,7 milhões de empregos? Estas são as empresas de alto impacto que conseguem revolucionar indústrias e o meio em que atuam, gerar renda e oportunidades de trabalho, proporcionar mobilidade social e inspirar as próximas gerações de empresas, destituem governos e elegem presidentes.

Chegou a era da humanização, o foco é na geração de vínculos e no enaltecimento dos valores do humano enquanto ser único e especial. Com as ideias de marketing 3.0 e 4.0 esse passo foi dado com relação aos consumidores, mas agora se abre para as relações internas. Supera-se o atendimento das demandas básicas dos funcionários – salários atrativos, benefícios sociais, meritocracia justa, programas de remuneração variável, bonificações, participação nos lucros, etc- para se promover as condições estruturais mínimas a fim de permitir às pessoas o intangível: relacionamento sonhos, envolvimento, experiências, felicidade, porque pessoas felizes e satisfeitas com o que fazem, entregam o seu melhor. E como diriam os filósofos gregos, a felicidade, ou eudemonia, é o pleno desabrochar da natureza que se vive.

O interessante é perceber que supera-se o B to B, B to C, para o Human to Human, assim entendido como um movimento da empresa pra dentro (cultura consistente e consciente de um propósito maior), com o conseqüente “desabrochar da natureza” do

capital humano e da empresa pra fora através de um discurso acompanhado de uma postura consciente e consistente. Isto porquanto cada vez mais os consumidores e as pessoas estão buscando trabalhar em empresas que tenham uma razão de existir consistente e que esse propósito seja alinhado com seus valores pessoais. Com todo esse acesso à informação e possibilidade de expressão, o consumidor deixou de ser apenas um alvo que será atingido pelas marcas. Ele amadureceu, entendeu o seu poder no mercado e quer ser ouvido. Ignorar este fato pode custar o crescimento ou até mesmo a sobrevivência do negócio.

A empresa que possui um propósito maior, torna-se uma empresa consciente, trabalha internamente com uma liderança consciente para construir uma cultura consistentemente consciente e isto serve para ter um discurso consistente perante a sociedade, obedecendo à função social da empresa que o Estado Democrático de Direito instiu, e orientação para Stakeholders.

É isso que os consumidores buscam nas marcas atualmente: um propósito com o qual eles se identifiquem e que demonstre o comprometimento da marca com a sociedade, muito mais do que com seu produto ou sua lucratividade. Na verdade, todas as pessoas desejam ser tratadas de forma atenciosa e singular e sempre reagirão com gratidão e lealdade às empresas que lhe dedicarem essa atitude tão escassa nos dias de hoje. Esta premissa se aplica tanto à fidelização de clientes externos, mas também no desenvolvimento e retenção de talentos. O cliente interno também precisa de empatia; pessoas gostam de reconhecimento.

## **2. Emoções não pedem licença**

Com esta tomada de consciência simples, percebe-se que independentemente do tamanho da empresa, as normas e padrões de conduta, políticas internas, comunicação constante, treinamento devem ser criadas e clarificadas. É aqui que se define o que que é aceitável ou reprovável dentro de sua empresa, de modo a comunicar aos seus parceiros, fornecedores, empregados, prestadores de serviços quais as regras do jogo. Isto garante a integridade do seu negócio além de guiar as decisões e os comportamentos das pessoas e da liderança.

As pessoas são o elo mais fraco da corrente, afinal, são elas que cumprem os descumprem os processos da corporação. Uma vez que cultura derruba estratégica, o processo de aculturação exige que seja de cima para baixo. Os líderes devem inspirar, servir de exemplo e promover a mudança cultural que se deseja. A gestão do capital humano precisa ser realizada como algo sistemático, adaptado à efetividade como um elemento vivo e não reativo, pontual.

O SER e suas complexidades entram no jogo. E quando se fala em comportamento humano, a psicanálise explicitou de forma bastante evidente que existem duas forças bastante diferentes e harmoniosas entre si que habitam a psiqué humana: o consciente e o inconsciente. Como o próprio nome já diz, a capacidade consciente se refere àquilo que o sujeito tem consciência a respeito. É a parte que processa os pensamentos, o raciocínio, a lógica, as percepções.

A mente inconsciente contrabalança a consciente; ela contém todos os recursos que necessitamos para viver em equilíbrio e representa tudo o que não está no consciente no momento presente. Assim sendo, é no inconsciente onde estão as memórias esquecidas, desejos, lembranças, recalcamientos, fantasias, pulsões sexuais, medos, entre outros.

Quando Freud, no desenvolver da teoria psicanalítica, descobriu a parte da mente que não temos o menor controle e muito pouco conhecimento a respeito, que possui leis e uma lógica de funcionamento próprias, resolveu chama-la de inconsciente e chegou a publicar a famosa frase: “O ego não é senhor em sua própria casa”. Nesta frase, a casa do eu seria a própria mente e há 200 anos atrás, Freud já alertava que o homem não era senhor nem de si mesmo.

E enquanto muitas empresas insistem na máxima de que “os problemas pessoas são deixados da porta pra fora”, o modelo H2H alerta que emoções não pedem licença, e se não podem licença é porque simplesmente acontecem, através de um processo bioquímico neurológico, com a ativação de algumas regiões do cérebro e é assim que sujeito sente raiva, medo, alegria e tristeza, de forma automática e inconsciente.

Quando se vive alguma emoção, é ativado sistema límbico no cérebro e isto pode gerar um bloqueio das atividades racionais pela diminuição da atividade no córtex pré-frontal, o que pode gerar ainda mais dificuldades nas ações e reações, na comunicação, e, por conseguinte, nos relacionamentos, o que compromete em muito os resultados do todo. Talvez não seja à toa que o grande Calcanhar de Aquiles de quase todas as empresas sejam comunicação, relacionamento.

### **3. O SER precisa de outras recompensas**

Por certo já se sabe que em relacionamentos a comunicação sempre será o elemento chave para o melhor entendimento possível entre as partes, para construir vínculos saudáveis, produtivos e duradouros que possibilitem o alcance dos resultados desejados por todas as partes envolvidas. No entanto, essa definição fica comprometida a medida que a tecnologia cada vez mais nos afasta uns dos outros, dificultando ou, até mesmo, impossibilitando nos enxergarmos presencialmente e nos expressarmos de forma mais persuasiva.

Trazendo para a realidade dos líderes, é possível observar o quanto de dificuldade são encontradas para “Como fazer para que as pessoas tenham espírito de time”. O Dr Edward Hallowell afirmou que “o que nos sustenta - emocional, psicológica e fisicamente - é a capacidade de conexão”, segundo Aristóteles, o sentido da vida seria fazer algo de bom e útil a alguém, o que nos torna seres sociáveis, e, portanto, animais políticos. Somente em conjunto seremos capazes de realizações, sejam elas quais forem. Precisamos de outros e, mais ainda, precisamos interagir com esses outros para alcançar nossos objetivos.

Novos tempos exigem novos movimentos e um novo olhar exige ressignificação. Talvez seja a oportunidade de uma gestão integrada: Desenvolva a estratégia, traduza ela em metas alcançáveis, mensuráveis, específicas, adaptadas à realidade interna e à lógica do mercado, alinhe a organização neste sentido através dos processos e procedimentos bem definidos, planeje a operação, prepare a execução execute, monitore e aprenda, faça sempre testes e ajustes e mobilize as pessoas.

É sempre importante que a estratégia seja suportada pela cultura, pois cultura derruba estratégia. É importante identificar claramente e priorizar os objetivos, transformar as reclamações em metas, estabelecer um comprometimento real quanto ao que cada um pode fazer para colaborar com a execução (para isso, é preciso saber a qual estímulo determinada pessoa reage como motivação para o agir). Os objetivos precisam ser traduzidos de modo a caber dentro dos interesses de todos, caso contrário, deve-se buscar o consenso. Isso alivia em termos de resistências futuras e descomprometimento do grupo.

Parafraseando Vicente Falconi, bons líderes são sinônimos de boas mudanças e mudanças são tão boas quantos forem boas as consequências que elas trarão às pessoas, dentro de seus sistemas de valores e hierarquização de critérios pessoais. O fator produtividade é um reflexo direto das decisões e decisões são tão melhores quanto

melhores forem as informações sobre as quais elas se baseiem e a qualidade das informações é uma consequência da qualidade das comunicações;

Foram feitos alguns estudos que buscavam compreender o que grandes líderes e líderes inspiradores faziam para serem grandes líderes e líderes inspiradores e descobriu-se que uma das coisas era forma como eles se comunicavam. O Padrão de comunicação/linguagem; e a Programação Neurolinguística e a Hipnose enquanto ferramentas notoriamente de comunicação com o inconsciente, são capazes de gerar efeitos cognitivos-comportamentais, se transformando em ferramentas muito poderosas.

No seu livro *O Gerente Eficaz* (Zahar Editores, 1981) Peter Drucker, o mais importante estudioso da competência gerencial do século vinte, diz não existir uma "personalidade eficaz" entre os profissionais de sucesso, o que existe é um conjunto de práticas que geram resultados eficazes entre os profissionais, qualquer que seja seu ramo de atividade.

É pela linguagem que se atinge e altera os estados mentais do outro, como também, é pela observação da linguagem utilizada pelo sujeito que se chega a uma compreensão maior do seu momento interno. A comunicação (verbal ou não) sempre revela uma necessidade, desejo, carência, crença, critério, valor, etc, e, como diria Nelson Mandela "se você falar com um homem numa linguagem que ele compreenda, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração."

## **5. Conclusão**

O debate trazido pelo modelo *Human to human* é uma questão essencial de crescimento e sobrevivência do negócio, porque entender as pessoas e se fazer entendido por elas sempre será o maior desafio para o sucesso em qualquer profissão. A empresa sempre precisará de outros para alcançar seus objetivos e seus resultados irão depender sempre e acima de tudo da qualidade das suas interações com estas pessoas (e dentro e de fora).

Para ser um líder bem sucedido, tem de estar pronto para decifrar pessoas a fim de entendê-las ou todas as pistas do mundo de nada lhe servirão, para isso, é imperioso aprender a ouvir cuidadosamente as perguntas e decifrar cuidadosamente os sinais e os padrões para conseguir formular a melhor das respostas e alcançar o melhor dos resultados.

A provocação que o presente texto faz é no sentido de trazer à consciência do leitor a reflexão sobre a que título se deve tratar o SER. Sabendo que o afeto tem poder e viver cercado de pessoas que possam dar isso pode determinar o sucesso na vida e no trabalho. Enquanto advogado e jurista que estuda comportamento humano, o que trago não é um caminho novo, mas sim um jeito novo de caminhar. O que interessa é a decisão de embarcar pois grandes heróis se tornam grandes pela decisão de viverem grandes histórias e “cocê tem de refletir sobre as grandes coisas enquanto está fazendo as pequenas coisas, para que todas as pequenas coisas sigam na direção certa.” ~ Alvin Tofler.

RENNAN BRAYNER  
Head Trainer e Consultor Executivo