

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A UNHA



*Dr. Eng. Marco Antonio Fernandes de Oliveira**

Clima organizacional pode ser compreendido como os sentimentos compartilhados em relação à organização, sejam eles positivos ou negativos. Estes sentimentos influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, o seu desempenho (SOUZA, NAKATA e YOKOMIZO, 2009), podendo estar associados a fatores internos ou externos à organização. Por tal motivo, o clima organizacional tem sido alvo de preocupação crescente nas empresas.

Na busca de um melhor clima entre suas pessoas, entretanto, as organizações vêm apelando para as mais variadas práticas, muitas delas escolhidas apenas com base na esperança de uma “solução milagrosa” para seus problemas (ou de um analgésico para a dor recorrente). Neste embalo, proliferam-se novas e mirabolantes políticas de RH, inusitados programas motivacionais, fantásticas “teorias” de auto-ajuda empresarial, festivais de palestras e treinamentos para se “curtir o momento” e inúmeros modismos (em gestão de pessoas) de eficácia duvidosa. A grande questão é: isso tudo tem resolvido?

Constata-se, na maioria dos casos, que as empresas estão se esquecendo do básico: não há como se solucionar qualquer problema sem atacar suas causas fundamentais. E a causa que mais se manifesta nesses casos é bem simples: prometer o que não se pode cumprir.

Dois exemplos típicos ilustram bem o exposto:

1) Uma empresa recebe um pedido urgente de um cliente. Para “não perder a venda”, ela se compromete com um prazo e um preço (custo) que sabe não ter capacidade de cumprir. Em decorrência, aciona “em cima do laço” seu pessoal de produção. Correrias, horas extras, xingamentos, pressão e mais pressão tornam-se comuns numa situação destas. E aí não há milagres: as leis da física, que impõem limites à capacidade humana e de máquina, falam mais alto. Resultado: o prazo e a qualidade prometidos ao cliente não são cumpridos e o lucro prometido ao acionista simplesmente some.

2) O departamento de vendas prometeu vender 1000. Por conseguinte, toda a empresa se preparou para produzir 1000 (quanto a pessoas, matérias primas, máquinas, etc.). No final, a venda foi de apenas 500. Resultado: produção ociosa e/ou elevados níveis de estoque.

Em ambos os exemplos, se as reais causas do insucesso não forem logo atacadas, os problemas tenderão a se repetir, contaminando ainda mais o ambiente. Não tardará muito, algum

“gênio” associará o fracasso da empresa ao “clima organizacional”. Solução: palestra motivacional para que o pessoal aprenda a superar (sem reclamar) os limites físicos de sua capacidade e a conviver naturalmente com o risco de demissões quando a produção estiver em baixa. Haja clima organizacional para suportar tudo isso!

Em situações como as dos exemplos acima, o clima organizacional negativo é consequência, e não causa, do fracasso empresarial. Em geral, as pessoas, quando conseguem um emprego, nutrem os melhores sentimentos em relação a sua empresa (alguém já viu um novato desmotivado no primeiro dia de trabalho?). No entanto, a má gestão é que as faz mudar de humor. **Nenhum ser humano resiste à incompetência gerencial.** Se uma empresa não sabe nem como projetar suas vendas e programar sua produção, pouco adianta depois chamar um comediante para acalmar os ânimos da equipe (e acreditar que, por mágica, as coisas irão se resolver). Nestes casos, tal prática não renderá mais de que umas boas gargalhadas. A incompetência gerencial continuará lá, espalhando-se como um câncer.

Outra confusão comum nesses casos: a rotina de uma empresa não é uma atividade de explosão, como um jogo de futebol (onde o grito de guerra na boca do túnel pode ecoar por 90 minutos). As pessoas, numa empresa, não jogam apenas 90 minutos e provavelmente não iriam querer alguém gritando em seus ouvidos, a cada 90 minutos, para lhes motivar.

Apesar da farta literatura de auto-ajuda empresarial tentar demonstrar o contrário, **não existem atalhos para o sucesso empresarial sustentável.** Para o alcance de diferenciais competitivos, faz-se necessário atender pré-requisitos estruturais de âmbito operacional, gerencial e estratégico, sem o que a organização não terá suficiente competência para enfrentar racionalmente os naturais problemas provocados pelo mercado. E isso exige muito aprendizado e trabalho duro. Ao apostar em “soluções milagrosas, rápidas e indolores”, o empresário age como um atleta da natação que quer vencer a competição apenas por ter as unhas mais compridas. Assim, antes de se dedicar aos árduos treinamentos e dietas para atingir um desempenho atlético competitivo, contrata um "consultor de crescimento de unhas" porque ouviu falar que o último vencedor da modalidade "ganhou pelo comprimento da unha". Ignora que, se a unha foi realmente decisiva para o vencedor, é porque todos os demais fatores estruturais da sua competitividade já estavam resolvidos.

Se uma empresa não sabe sequer se organizar para bem atender ao seu mercado e não assegura a devida competência para suas pessoas, certamente, não terá muito êxito com "programas de melhoria do clima organizacional". Você, empresário, pense honestamente: Os fatores básicos da sua competitividade estão resolvidos? Ou você acha tudo isso muito complicado: é mais fácil investir no crescimento da unha!

** Engenheiro químico, advogado, especialista em Gestão da Qualidade Total, doutor em Desenvolvimento Regional, auditor líder da ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, especialista Six Sigma – Black Belt, consultor da FOCEL com atuação em mais de 70 empresas de âmbito regional, estadual e nacional.*