

## Luiz Marins debate conceitos de gestão organizacional



**Portal Indústria Brasileira - Quais as dificuldades de se adaptar conceitos de antropologia como soluções de problemas de gestão organizacional nas empresas?**

**Luiz Marins -** A Antropologia Corporativa utiliza a metodologia da antropologia, que simplificadamente é a da "observação participante" para estudar a empresa e ajudá-la a encontrar os caminhos que possam levá-la ao sucesso. Não há duas empresas iguais ou duas realidades semelhantes. Assim, a partir da realidade concreta de cada empresa - sua história, suas tradições, necessidades e aspirações futuras - e com a realidade das pessoas que ela realmente tem, mercado que tem, equipamentos que possui, é que a antropologia pode auxiliar, de forma simples e concreta a empresa a descobrir seu "foco" e como atingí-lo de maneira mais eficaz.

**Portal Indústria Brasileira -** Como os exercícios de planejamento estratégico aplicados estimulam os participantes a se despirem dos medos e executar o que permanece no papel nas empresas?

**Luiz Marins -** São exercícios especialmente desenvolvidos para que as pessoas pensem. O dia-a-dia da empresa é tão massacrante que as pessoas não têm tempo para pensar. Através dos vários exercícios consecutivos que fazemos a empresa vai se descobrindo e se revelando a si mesma. A partir desse conhecimento passamos a discutir o foco, seus identificadores positivos e negativos e o que, concretamente fazer nos próximos anos. Os medos são dissipados nas discussões e na condução dos exercícios. Deixamos de lado toda espécie de "auto-engano" que as empresas desenvolvem ao longo dos anos e enfrentamos a realidade de forma concreta.

**Portal Indústria Brasileira -** A seleção do quadro de colaboradores nas grandes empresas ainda é um dos maiores desafios enfrentados. Na sua concepção, qual a melhor forma de avaliar os candidatos e detectar potenciais líderes?

**Luiz Marins -** Todas as pessoas, sem exceção, de uma empresa devem ser avaliados, de preferência semestralmente. Não para que se corrijam, necessariamente. Mas que saibam se estão no caminho certo. O maior problema de uma empresa é a incoerência entre o discurso e a prática e a falta de feedback aos colaboradores. Sem uma avaliação simples, 360 graus, e eficaz, não se chega ao sucesso. No meu site [www.marins.com.br](http://www.marins.com.br) as pessoas poderão encontrar instrumentos para avaliar pessoas na empresa. Tanto para pessoal em geral quanto para as lideranças. A avaliação tem que ser feita frente a frente e com a maior lealdade e franqueza.

**Portal Indústria Brasileira -** Falando de perfil profissional, quais os tipos de colaboradores que as grandes companhias buscam?

**Luiz Marins -** Pessoas éticas, moralmente defensáveis e que sejam dispostas a aprender, a mudar e que saibam trabalhar em times.

**Portal da Indústria Brasileira -** Em um mercado competitivo torna-se cada vez mais complicado driblar a concorrência e atingir a liderança. Qual o primeiro passo para alcançar o sucesso?

**Luiz Marins -** Definir o foco e manter-se no foco. O que mata uma empresa não é a falta de missão - todas iguais: dar retorno aos acionistas, fazer produtos de qualidade, serviços de qualidade, respeitar o meio-ambiente, respeitar dos colaboradores, etc. O que mata uma empresa é a falta de foco. Assim, o primeiro passo é definir e difundir o foco. Foco é onde todos, como um time, iremos dispensar de 70 a 80% de nossa energia - tempo, recursos, dedicação, etc.

**Portal da Indústria Brasileira -** Nota-se em algumas empresas a ausência de um comprometimento do RH com os demais setores. Essa atitude pode influenciar negativamente também o administrativo como um todo?

**Luiz Marins -** Sempre disse que o RH é a "universidade" da empresa. Ele tem que estar à frente, ajudando a empresa a pensar-se e repensar-se. Preparando pessoas para o futuro, que, muitas vezes, nem a empresa sabe qual será. O RH tem que se totalmente comprometido com o foco da empresa e ser um provedor de soluções para que a empresa atinja esse foco. Para isso ele deve ter liberdade, iniciativa e comprometimento e ter, obviamente, uma posição de liderança na hierarquia.

**Portal Indústria Brasileira -** As mudanças organizacionais dentro das instituições estão baseadas na humanização, porém alguns administradores não aceitam este conceito. Qual a melhor forma de lidar com este tipo de situação?

**Luiz Marins -** Todo executivo sabe que o principal capital de uma empresa é "gente". Máquinas e recursos você consegue com facilidade. Gente você tem que formar, treinar, desenvolver. É preciso tornar bem claro aos executivos o que é essa tal de "humanização" da empresa, para que não se caia num paternalismo irresponsável. O que as pessoas realmente desejam é saber exatamente o que se espera delas, ter lideranças fortes e inspiradoras e que as desafie. As pessoas querem um trabalho desafiante que lhes dê um sentimento de missão e propósito. A maior indignidade na empresa é quando bons e maus são tratados da mesma forma. "Quem poupa ou maus, ofende os bons" e isso é muito comum na empresa e é esse o maior fator de desmotivação. Ninguém quer chefes "bonzinhos". Todos querem chefes "justos e competentes" que saibam para onde ir e liderem sua equipe.

**Portal da Indústria Brasileira -** A instalação do SAC dentro das companhias estabelece um canal direto com o cliente e um suporte de pós-atendimento. No entanto, é comum observar situações de atrito entre cliente e atendente. Como supervisores do setor podem lidar com este tipo de situação?

**Luiz Marins** - Esse é um grande problema e de difícil solução. É uma corrida sem linha de chegada. Teoricamente, quem deveria atender o cliente num SAC é o Presidente da Empresa. Mas como isso é impossível, essa função é delegada a pessoas, muitas vezes terceirizadas com um "script" numa tela de computador. Como não há duas pessoas iguais, os "scripts" nem sempre funcionam adequadamente. Aí você precisa contar com o "bom-senso" de um atendente. E como confiar no bom senso de outra pessoa? A única solução é treinar, treinar, treinar e fazer a pessoa que atende desenvolver uma enorme empatia com o cliente. A realidade dos SAC ou "call centers" mostra que essa é uma tarefa dificílima de ser feita pois há uma grande rotatividade de pessoal e muitos outros problemas.

**Portal da Indústria Brasileira** - Atualmente, sabemos que apenas reunir sua equipe de vendas e trocar experiências engraçadas não é suficiente. Como mantê-la motivada mesmo em tempos difíceis dentro da corporação?

**Luiz Marins** - Vender, hoje, não pode ser uma responsabilidade exclusivamente delegada às equipes comerciais ou aos vendedores. Vender é tarefa de toda a empresa. O problema é a empresa de hoje que estuda produtos mas não estuda "clientes". É preciso que a empresa toda volte-se para o estudo detalhado de seus clientes individualmente, one-to-one, para que as equipes de vendas possam se sentir motivadas e consigam resultados. Uma indústria tem 600 funcionários e 20 vendedores. O que ela deveria ter é 620 vendedores, cada um fazendo uma função diferente, mas todos voltados à venda. Venda e atendimento a clientes. Essas são as funções principais. Ter o melhor o produto é obrigação. A diferença estará na capacidade da empresa em atender bem seus clientes e ter seus produtos comercializados. Motivação não é emoção, nem auto-ajuda. São os "motivos" - de ordem lógica, racional, cartesiana; motivos pelos quais eu consigo e quero fazer melhor o que tenho de fazer.

**Portal da Indústria Brasileira** - Muitos empresários, diretores e gerentes acreditam que é perda de tempo a implantação de programas motivacionais. Alguns empresários afirmam que as vendas são os resultados e que para isso os fins justificam os meios. Como um líder de equipe pode mostrar aos seus superiores a importância de mantê-la sempre motivada?

**Luiz Marins** - Os empresários, diretores e gerentes têm razão quando se colocam contrários a "programas de motivação". Isso porque a maioria dos programas de motivação são verdadeiras farsas, teatros de emoção, brincadeiras e piadinhas, abraços e beijos entre funcionários ou ainda modismos como atividades ao ar livre, subir em árvores, descer cachoeiras, etc. Isso pode ajudar as pessoas a pensar mais em times e a trabalhar em equipes, mas não discute os "motivos", as razões e não oferece os instrumentos para o sucesso. A empresa precisa parar com o seu trabalho de "melhoria contínua do auto-engano" e enfrentar a dura realidade da competição que estávamos vivendo. É preciso ter coerência entre o discurso e a prática. É preciso definir claramente seu foco. A empresa tem que se voltar inteiramente para o mercado e para o cliente, e que os bons não sintam-se prejudicados de tanto verem os maus sendo poupados e promovidos.

Luiz Almeida Marins Filho, estudou Antropologia na Austrália (Macquarie University), tendo lecionado na USP e UFSCAR e é diretor da Anthropos Consult