

## Entrevista com PEDRO MANDELLI

Consultor na área de mudança organizacional, Pedro Mandelli é um dos maiores especialistas em desenho e condução de processos de mudança em organizações. É professor da Fundação Dom Cabral nas áreas de modelos de organização, processos de mudança, liderança e desenvolvimento de pessoas, tanto nos programas nacionais quanto nos internacionais. Eleito um dos professores mais queridos de programas de MBA do país, Mandelli colabora como articulista em revistas de negócios da Editora Abril e, desde o último mês de junho, é colunista da N Respostas.

### *1. O Brasil pode ter seu crescimento prejudicado por falta de pessoal qualificado?*

Sem alarmismo, nós vamos crescer bem. A volumes não chineses, mas vamos crescer bem. E precisaremos ter a cabeça do empresariado cada vez mais orientada para desenvolver seus próprios recursos. Investir mais pesado nisso e ter um pouquinho mais de gente adicional. Porque a hora que você trabalha justinho, justinho, o custo da falta é maior do que você ter dois. Nós vamos selecionar melhor, preparar melhor a pessoa antes de ela ir para a operação e vamos crescer um pouquinho a folha de pagamento para que o custo da ausência não seja sentido dentro dos resultados.

### *2. Esse movimento exige que nas empresas existam pessoas preocupadas com a gestão de pessoas. Quais são os principais erros cometidos pelo RH?*

O RH nos últimos 20 anos foi a área que mais se modificou e se ajustou. Que mais buscou. O RH nunca vai “chegar lá”, porque quando tá pertinho o lá muda de lugar. Ele tem que buscar sensíveis saltos na antecipação à falta de pessoas e ele não está conseguindo isso. É preciso que haja um programa que integre a pessoa aos valores da organização, ao nível de conhecimento da organização antes que a pessoa vá trabalhar e ele não consegue fazer isso também. As políticas de retenção no que diz respeito a bônus, a aprendizagem, estão ainda muito soltas. Não estão funcionando como verdadeiras algemas para segurar as pessoas. Eu acho que essas são as principais coisas. O resto acho até que esta caminhando bem.

### *3. Os erros têm sido cometidos exatamente onde há maior dificuldade...*

Se você volta à economia para crescer 2%, não temos problema, porque aí o mercado fica entupido de gente e gente boa. Esses problemas aparecem mais fortemente porque estamos crescendo pelo menos o dobro do que se crescia a 5, 6 anos atrás.

A gente não pode se esquecer de que nos próximos 10 anos, além de crescer, vamos ter esse pessoal que hoje está com 15, 16 anos trabalhando na empresa, sem nunca ter ouvido não em casa. E como é que os chefes vão lidar com a ansiedade, a volúpia e os desejos desse pessoal? Com outro agravante: a população intermediária, com 30, 40 anos hoje, está fazendo mais receita do que fazia há 20 anos. Daqui a 10 anos, essa turma estará com 50, 60 e poucos anos, questionando: E aí? Eu faço o quê aqui? Eu quero desafios!

As organizações terão que se repensar. Elas não vão crescer na mesma velocidade que as pessoas vão crescer. Vai sobrar gente, gente preparada.

#### *4. Então não vai faltar gente?*

Falta, em curto prazo, mas quando as empresas reagem positivamente... Em 10 anos se tem uma massa de jovens que vai querer desenvolver de forma constante uma carreira rápida, que hoje não é tão consistente assim. E tem outra massa, a de 35 a 45 anos que vão falar “escuta, eu quero desafios”! Porque a vida ficou longa. A turma não pensa mais em aposentar. Pensa em qualidade de vida. Pensa em equilibrar o trabalho e a vida.

#### *5. Então o que fazer para manter esse pessoal motivado e produzindo bem? Quais seriam as ferramentas mais eficazes para solucionar a dificuldade na retenção de talentos na empresa?*

A grande ferramenta de retenção é: valor que eu recebo e valor que eu tenho. Quanto eu valho e quanto eu ganho. Então, quando a empresa investe em programas para fazer a pessoa valer mais, ela retém. Quando ela dá mais valor à pessoa, valor efetivamente, dinheiro no caixa, ela retém. O segredo está nessas duas coisas. Hora um acelera, hora a outra acelera. Mas esse é um instrumento regulador da retenção. Tá tudo em torno de valor. **As pessoas, hoje em dia, não querem ser empregadas, elas querem ter valor,** dentro ou fora da organização. Se ela não recebe valor, ou sente que vale mais, ela tá fora!

A perda de pessoas é um custo altíssimo para o RH. O desafio de você repartir o resultado é um desafio muito forte. A gente já reparte mais ainda não é dentro da expectativa que se tem. Tratar as pessoas de forma e jeito diferente. As diferenças de tratamento são muito poucas. Tem a questão de repartir, tem a questão de reconhecer, tem a questão do treinar. Você não precisa treinar todos, você treina aqueles que te interessam.

*6. O que impede que as pessoas atinjam a alta performance na empresa?*

Qualidade do chefe. Qualidade de quem gerencia a equipe é sempre um fator que pesa muito nisso. O duro é que, às vezes, a pessoa que gerencia vem de formação eminentemente técnica e entende que ele tem que ser a solução pra tudo. Ela acaba solapando a criatividade do próprio time. Acaba solapando a iniciativa. É como se você pegasse um filho que não sabe escrever e escrevesse por ele. Ele nunca vai aprender a escrever assim. Você tem que desenvolver a equipe, além de fazer com que ela cumpra suas metas. Isso requer um conjunto de técnicas E a maioria das pessoas dirige equipe pelo que aprenderam na vida e não porque tem técnica para desenvolver o time.

*7. Mesmo aqueles que têm conhecimento técnico?*

É que eles não têm conhecimento técnico em como dirigir equipes. Eles têm conhecimento técnico em engenharia, medicina, metalurgia, contabilidade, finanças. Mas aí tem gente em torno disso. Como é que faz gente fazer as coisas? Você pode fazer dando ordens. Mas aí elas vão sendo diminuídas. **Ao invés do líder descer, pra ajudar a equipe a fazer, ele tem que fazer a equipe subir pra ajudar a gerenciar.** Essa é uma virada importante e mostra a qualidade do chefe.

O segundo ponto é que se um líder desenvolve bem a sua equipe, é sinal que começa a ter gente boa; e gente boa requer oportunidades. É preciso abrir oportunidade. Às vezes um líder lidera bem e não tem oportunidades... E chefe só tem um naquela área. Então, quando a pessoa começa a se sentir perto do teto, ele vai buscar espaço. A empresa precisa ter política para isso: crescer, rodar o pessoal, mudar de função, mudar de área. Mudar! Se começa a passar do ponto, você perde a motivação.

Acho que tem a qualidade de chefe e tem o fato das empresas não saberem aproveitar muito bem as pessoas. Para se ter alta performance é preciso que se tenha mais espaço, senão a empresa acaba provando pras pessoas que não vale a pena.

*8. Onde está a competição mais acirrada? Entre os colegas ou entre as empresas?*

Sem dúvida entre as empresas, se ela não dá retorno, o negócio fecha ou é vendido. Mas para se avaliar o sofrimento é preciso estratificar. O topo sofre o tempo todo. A média gerência sofre muito. O piso às vezes não tem consciência do nível de competitividade que se precisa ter.

Essa é a diferença entre ser dono e ser funcionário. Ele fica meio amorfo. Ouve as notícias, lê, mas nem sempre consegue formar um cenário como a alta gerência por falta de informação, que o permita formar este quadro. Agora, o topo não, este está exposto o tempo todo...

*9. Como e aonde se aprende a empreender?*

Existe uma combinação do que você é, como vem de berço, e o que você aprende. Empreendedorismo se aprende, se estuda. Mas existe também um fato muito importante que é o momento em que você precisa empreender. Ou pela sua própria ansiedade, por você estar num momento na sua vida que você grita que precisa dar um salto, ou você está num ambiente que é bastante propício para isso. Tem uma questão de contexto.

Quando junta as características de personalidade, um bocado de aprendizado e um contexto viável, a pessoa realmente empreende. Ela vai empreender e vai errar. Mas cada vez que ela erra, ela vai acertar um pouco. E a hora que ela conseguiu a fazer o primeiro acerto, que ela faz uma coisa que dá mais certo que errado. Ela toma gosto e segue empreendendo.

Tem gente que não gosta. Tem gente que não gosta por personalidade, não precisa pelo momento e não sabe porque não aprendeu. Por tanto, não vai empreender. Tem gente que gosta por caráter e personalidade, aprende e pela experimentação, ele toma gosto.

*10. O que deve nortear o empresário no crescimento do negócio dele?*

São três pontos. Um tripé interessante. O 1º é o fluxo de caixa na mão. O pequeno empresário não pode fazer loucura porque ele perde dinheiro fácil. Os pequenos negócios são muito vulneráveis à falta de capital de giro. É preciso saber o básico sobre o fluxo de caixa e, se possível, visitá-lo duas vezes ao dia. É o foco em sobreviver. O pequeno empresário precisa primeiro por o pé sólido no sobreviver. Depois, quando ele sentiu certa solidez, sentiu o fluxo ficando positivo por um tempo maior, ele precisa crescer, para reduzir a vulnerabilidade dele. E crescer é dolorido. Pra crescer é preciso jogar algumas amarras fora. Algumas pessoas que te ajudaram até aquele momento, talvez não te sirvam um pouco mais à frente. O local que você gostaria talvez não seja mais o ideal. Filho pequeno, problema pequeno. Filho grande problema grande. Crescer não pode ser um ato afoito. Tem que ser um ato de muito juízo pra você não corromper o sobreviver. Tem gente que na tentativa de crescer mais rápido compromete o sobreviver e quebram.

Depois que você conseguir sobreviver e começou a crescer, você tem que ter garantias de que seu negócio vai ser próspero. E aí é preciso efetivamente de estratégia. Estratégia de parcerias, de você desenvolver redes de fornecedores, redes de clientes, redes de parceiros. Buscar tecnologias diferentes. Aí, é prosperar. Aí, a sua cabeça já tá livre da receita de curto prazo e da receita que aquilo dá. Tem que sobreviver, que crescer e prosperar. Estes são os três pilares da filosofia básica que se aplica a pequenos, médios e grandes negócios.