



Recursos Humanos

Quer respeitar seu pessoal? Compartilhe os lucros!

OREST (ORRY) FIUME – 28/08/2017

“Nossa preocupação imediata deveria ser investir em capital humano, o capital do século XXI. Nunca uma abordagem de negócios centrada nas pessoas foi tão importante”.

-Mathilde Lemoine, economista

Praticamente todas as empresas que conheço afirmam que "as pessoas são nosso bem mais importante", mas isso é apenas uma fala, e não uma prática. A maioria das empresas trata seus colaboradores pela antiga crença taylorista de que as pessoas "não podem trabalhar e pensar ao mesmo tempo". Os líderes do topo da hierarquia parecem acreditar que o trabalho deles é pensar em tudo. E que o trabalho de todos os outros é executar quaisquer estratégias que eles criem. Com isso, eles vêem seus colaboradores como meros instrumentos para obter lucros, ou, utilizando outras palavras, como robôs humanos.

O problema com essa maneira de pensar é que as pessoas não são robôs, mas de carne e osso. São seres pensantes. E os gerentes que pedem que eles deixem seus cérebros na entrada e peguem de volta na saída removem completamente qualquer desejo, qualquer incentivo, qualquer vontade de melhorar seu trabalho. Muitas pessoas mostram iniciativa quando, enquanto jovens idealistas, são contratados pela primeira vez. Mas depois de terem suas sugestões ignoradas por seus chefes e serem instruídos a "apenas fazer o que lhe dizem", eles ficam abatidos. Eles começam a deixar seus cérebros na entrada. Eles se desengajam e trabalham como se estivessem em um transe robótico.

Não estou falando isso apenas por boas intenções. Vi isso acontecer quando era um executivo de alto nível. Trabalhei como CFO na The Wiremold Company, que adquiriu vinte e uma empresas durante a década de 1990. Na maioria dessas empresas, podemos ver o efeito de anos desse tipo de pensamento e comportamento da alta administração em nossas aquisições. Uma delas era uma divisão de uma empresa pública. A primeira vez que as pessoas dessa divisão viram o CEO da empresa-mãe foi quando ele veio dizer-lhes que a divisão estava sendo vendida.

Nessa empresa, aprendemos com os registros dos colaboradores que muitas pessoas tinham mais de 20 anos de "tempo decorrido" desde a data de contratação até a data atual. Mas sua experiência formal contava vários anos a menos de tempo de emprego remunerado devido à política das empresas de "re-dimensionar" a força de trabalho através de demissões para atender a demanda atual. Além disso, a empresa tinha um sindicato, e, ao longo dos anos, a administração havia negociado níveis de remuneração "escalonados" para empregos com base na data de contratação. Então, as pessoas que trabalhavam lado a lado fazendo o mesmo trabalho eram



pagas em até três taxas diferentes, de acordo com a data em que foram contratadas. Elas eram referidas como "custos variáveis" para desumanizá-las, o que de alguma forma torna essa abordagem justificável. Tudo em nome de mais lucro.

Você pode inferir a partir dessa última afirmação que não acho o lucro importante. Pelo contrário. Acredito que uma empresa rentável é a melhor maneira de fornecer empregos e ter uma economia forte. Em sua história de 100 anos antes de ser vendida em 2000, a Wiremold lucrou em quase todos, com exceção de apenas quatro deles (durante a Depressão) e forneceu milhares de empregos bem pagos. Mas há um caminho certo e um caminho errado para obter lucro. E o caminho certo é colocar o significado real em "as pessoas são nosso bem mais importante". Se a Toyota nos ensinou apenas uma coisa, é que as pessoas que fazem o trabalho são as pessoas que melhor compreendem os problemas e, como resultado, são mais capazes de encontrar soluções para esses problemas. Assim surge o princípio da Toyota de "respeito pelas pessoas".

Em 1916, D. Hayes Murphy,

Em 1916, D. Hayes Murphy, fundador da The Wiremold Company, reconheceu a interdependência entre o capital financeiro (ele mesmo) e o capital humano (as pessoas que fazem o trabalho). Contrastando a ideia de que apenas o capital financeiro se beneficiaria com o aumento da produtividade à custa do capital humano, ele disse: "acredito que esta empresa deva pagar os mesmos salários que as outras estão pagando pelo mesmo tipo de trabalho. Mas também acredito que qualquer homem ou qualquer mulher que realmente se interesse pelos negócios desta empresa e que ajude a fazer lucros para a empresa deva receber uma parte desses lucros. Portanto, estabeleci um plano no qual quanto mais lucro a empresa ganha, mais dinheiro cada um de vocês receberá".*

A abordagem do Sr. Murphy era simples: certa porcentagem do lucro era reservada para ser compartilhada com cada colaborador na proporção de seus salários. Se o tamanho da participação nos lucros fosse de 8% do total de salários, cada pessoa recebia um cheque por 8% de seus salários individuais. E isso era pago trimestralmente... em dinheiro.

Tendo administrado esse plano em todo meu período como CFO da Wiremold, cheguei a entender o poder de ver o capital humano como parte integrante do sucesso da empresa. Anos de execução desse plano me ajudaram a reconhecer os dez elementos seguintes de um plano bem sucedido de participação nos lucros. Descobri que todos os planos que violam esses princípios correm o risco de se tornar triviais na melhor das hipóteses, ou, na pior, desmotivadores que geram os efeitos opostos para os quais foram projetados.

1. **Integridade.** Um bom plano cresce a partir da convicção de que as pessoas importam: ele deve capturar o desejo sincero de que os funcionários compartilhem o sucesso da empresa. Qualquer gestão que declara uma intenção de compartilhar lucros, mas que faz coisas que promovam a desconfiança, perderá sua credibilidade com os colaboradores. Para fazer isso, a gestão deve estabelecer metas estigmatizadas e fornecer suporte e ferramentas para atingir esses objetivos. E fazer isso em uma atmosfera de confiança entre gestão e colaboradores, na qual os trabalhadores sabem que a justiça prevalecerá.
2. **Inclua todos.** Algumas empresas têm planos de participação nos lucros para grupos seletos de



colaboradores (por exemplo, funcionários assalariados). Isso cria uma divisão entre o grupo selecionado e os excluídos, promove uma atitude de segregação e desvaloriza o conceito de equipe. Na Wiremold, todo colaborador - do CEO ao zelador - foi incluído, e cada uma das 21 aquisições que fizemos foi incluída desde o primeiro dia que se tornou membro da família Wiremold.

3. **Simplicidade.** Alguns planos de participação nos lucros podem se tornar muito complexos, com recursos como taxas mínimas e escalas com base em níveis de rentabilidade. Qualquer plano que os colaboradores não possam compreender corre o risco de criar desconfiança e de não alcançar os resultados desejados.
4. **Potencial de pagamento ilimitado.** Um limite na quantidade de participação nos lucros que um colaborador pode ganhar envia uma mensagem clara de que os eles realmente não podem compartilhar todo o valor que criam. Isso é indicativo de uma perspectiva incorreta de gestão em que a participação nos lucros é um custo adicional. Pelo contrário, a verdadeira participação nos lucros é totalmente autofinanciada: se não há lucros, não há compartilhamento.
5. **Não substitui salários justos.** O compartilhamento de lucros não deve ser usado como uma tática para pagar um salário mais baixo do que a taxa de mercado prevalecente e confiar em pagamentos de participação nos lucros para que o pagamento total atinja um nível competitivo. Isso não é uma participação nos lucros, mas sim um mecanismo para colocar em risco uma parcela do salário baseado no mercado.
6. **Método de compartilhamento predeterminado.** A fórmula de pagamento de participação nos lucros deve ser estabelecida e explicada antecipadamente para garantir credibilidade e operar em uma atmosfera de confiança. A gestão que aguarda até que os resultados sejam conhecidos para decidir quanto compartilhar será vista como manipuladora para limitar o pagamento.
7. **Economicamente significativo.** O plano deve ser capaz de produzir pagamentos significativos aos colaboradores com níveis razoáveis de rentabilidade. Um plano que concede aos colaboradores um ou dois por cento adicionais em compensação não os motivará. O "maior objetivo" da Wiremold era gerar pagamentos de participação nos lucros com equivalência de 20% dos salários dos colaboradores, e atingimos ou excedemos isso em alguns trimestres.
8. **Pague na hora.** Alguns planos de participação nos lucros diferem o pagamento ao depositar o dinheiro em uma conta que é distribuída ao colaborador na aposentadoria. Esses tipos de planos não dão aos colaboradores os benefícios imediatos para seu sucesso e, na realidade, são muitas vezes um substituto para outros tipos de planos de aposentadoria. A Wiremold pagava a participação nos lucros em dinheiro por trimestre, portanto havia uma ligação imediata entre o sucesso da empresa, ou a falta dele, e o pagamento.
9. **Baseie o plano nos lucros.** Os planos que baseiam os pagamentos em critérios diferentes dos lucros (por exemplo, planos de compartilhamento de ganhos) geralmente sub-otimizam os resultados, porque pagam por resultados em uma área sem considerar o impacto em outras partes interdependentes do negócio. O conceito de vinculação da participação nos lucros para a saúde econômica da empresa como um todo não

deve ser violado. Isso reforça a noção necessária de que o bem-estar econômico dos colaboradores está vinculado ao bem-estar econômico do negócio.

10. **Comunique, comunique, comunique.** Sem comunicações eficazes e repetidas, um plano de participação nos lucros não alcançará os resultados desejados. Os colaboradores devem entender por que há um plano (eles são valorizados) e conhecer seu andamento regularmente. A explicação original do plano da Wiremold foi impressa em sete idiomas para acomodar a força de trabalho imigrante diversificada. Em seus últimos anos, mesmo que o plano da Wiremold tenha sido pago trimestralmente, os resultados eram publicados mensalmente. Além disso, o presidente de cada divisão realizava reuniões trimestrais de participação nos lucros para distribuir os pagamentos e, mais importante, para discutir os resultados, o que era necessário para aprimorá-los e para solicitar perguntas e comentários dos colaboradores. Não era incomum que os colaboradores horistas das fábricas questionassem por que certos gastos estavam sendo feitos e se eles eram feitos com sabedoria. Isso precipitava um envolvimento mais pessoal na eliminação de desperdícios.

O plano de compartilhamento de lucros da Wiremold colocava 15% do lucro antes dos impostos mundial no valor da participação nos lucros a cada trimestre. Curiosamente, esse valor em dólares era aproximadamente o mesmo valor que foi pago aos acionistas sob a forma de dividendos. Coincidência? D. Hayes Murphy morreu antes de me juntar à empresa, então não tive oportunidade de perguntar a ele. No entanto, com base em seus escritos, acredito que a igualdade em pagamentos foi a encarnação de sua crença de que o capital financeiro e o capital humano eram igualmente importantes para o sucesso da empresa. Quando uma empresa escolhe seguir uma estratégia lean que incorpora o princípio do "respeito pelas pessoas", que maneira pode ser melhor para demonstrar isso do que fazer de todos parceiros no negócio? O lucro é bom quando todos têm uma participação na melhoria e uma oportunidade de compartilhá-lo.

*The Wiremold Company: A Century of Solutions; Jim Smith, Greenwich Publishing Group, Inc., Maio de 2000.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](http://lean.org.br)

