

Equilíbrio essencial

Antes mesmo da invenção do computador e de seu clássico sistema 0-1, podemos encontrar no próprio ser humano uma tendência a interpretar a realidade a partir de esquemas binários. Fazem parte desses esquemas separações tradicionais, como corpo e alma, mente e corpo e, trazendo a questão para o campo das organizações, entre máquinas e humanos, entre tecnologia e pessoas, ou então entre capital financeiro e capital humano.

A própria área de gestão de pessoas, contribuiu, com sua parte, para a construção dessas dicotomias no ambiente de trabalho. Nesse sentido, não é raro flagrarmos os profissionais da área realçando a importância do capital humano, vale dizer, da dimensão qualitativa, em detrimento das outras dimensões organizacionais, como as técnicas, operacionais e financeiras.

A mesma forma dicotômica de pensar, embora invertida, pode ser encontrada no *modus operandi* com que muitos executivos abordam a competitividade em suas empresas. Definindo esta propriedade em termos puramente técnicos e estratégicos, eles jogam sombra sobre os aspectos qualitativos a ser desenvolvidos em harmonia com os outros componentes da equação competitiva. Mas por que, afinal, os executivos não devem deixar de notar esses aspectos qualitativos?

Em primeiro lugar, por uma questão, por assim dizer, prática. Imagine uma empresa que, para garantir sua competitividade, tenha de atualizar

seu repertório tecnológico. Considerando que ela tenha os recursos em quantidade suficiente, bastará que adquira um novo maquinário, ou então uma nova plataforma de TI, para se igualar, neste aspecto *hard*, a seus concorrentes. Mas o que dizer se, em vez de o problema ser uma mera substituição de tecnologias, a empresa tiver de lidar com um concorrente que ostenta um quadro de profissionais altamente preparados e comprometidos? O leitor há de convir que, nesse caso, não estamos diante de uma solução que possa ser consumada apenas com a compra de um novo maquinário.

Em segundo lugar, porque competitividade concerne, em grande medida, à capacidade de uma empresa diferenciar-se com base no cultivo de recursos internos e em sua combinação *sui generis*. E um desses recursos é, obviamente, o humano. Assim, a empresa que tem o fito de ser competitiva precisa sensibilizar-se para o desenvolvimento de estratégias de aproveitamento dos potenciais de seu quadro, o que pode ser feito de diversas formas.

Assim, um importante desafio dos profissionais da área de gestão de pessoas na atualidade é ajudar os executivos a manter o equilíbrio necessário entre todos os ingredientes que resultam no comportamento competitivo. Do contrário, o risco é de vermos entrar em cena velhas dicotomias que, inevitavelmente, enfraquecem o resultado final que se espera das pessoas e das organizações.



Sergio Amad Costa
FGV-EAESP