



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“Custo ou Investimento”

Há quem lhe dê outros nomes. Compromisso, esforço, dedicação e até mesmo transpiração. Eu gosto de lhe chamar investimento e é sobre isso que decidi escrever hoje.

Como profissional de gestão de Activos Humanos, há muito que percebi que, apesar do muito que se escreve e ensina nas escolas de negócios, a maioria dos gestores e empresários do nosso país (e não só) continua a ver as suas pessoas como um custo.

Muitos desses especialistas da gestão anunciam (com honestidade) pelo menos uma vez por ano (habitualmente no discurso do dia da empresa ou da festa de natal) que as pessoas são o mais importante activo da sua empresa. No entanto, se tivesse espaço, poderia aqui dar vários exemplos de gestores de empresas grandes e pequenas, nacionais e multinacionais que avançaram decididamente com a compra de novas e dispendiosas instalações, de novos equipamentos ou de novos sistemas informáticos, ao mesmo tempo que atrasaram, reduziram, cortaram ou regatearam até à última tudo o que tinha a ver com despesas com as suas pessoas, nomeadamente com recrutamento, formação, melhoria de condições de trabalho e especialmente salários.

E a explicação é simples. Para esses gestores o que gastavam em instalações ou equipamentos era um investimento. O que gastavam com pessoas era um custo. Basta, aliás, ver como está organizada a contabilidade. Mesmo, por exemplo, numa empresa de consultoria altamente especializada, em que o único produto que é vendido é o conhecimento dos seus Activos Humanos, a compra duma secretária é registada como um investimento, com a depreciação em vários anos, enquanto a despesa com um curso de formação absolutamente imprescindível para lançar um novo serviço é registada como um custo.

Se o gestor, mesmo inconscientemente, vir as pessoas como um custo, então a sua obrigação é tudo fazer para o minimizar. Justifica-se, neste entendimento, a contratação pelo valor mais baixo no mercado, a redução dos custos com formação, a defesa duma política de baixos salários, etc. Se, pelo contrário, as pessoas forem vistas como um investimento, então teremos um estilo de gestão que procura atrair as pessoas com as melhores competências para potenciar o negócio, que cria os planos necessários para desenvolver os seus talentos, que estrutura sistemas que incentivem e premeiem as pessoas pelo mérito e pelo alcance de objectivos, etc.

Ver as pessoas como investimento não significa esbanjar dinheiro com os Recursos Humanos. Pelo contrário,

significa que todo (com algumas excepções relacionadas com a responsabilidade social) o dinheiro que é gasto é visto como um investimento do qual se mede o retorno. E, neste enquadramento, não se recrutam mais colaboradores do que os absolutamente necessários, avalia-se a eficácia de cada acção formativa, recompensa-se as pessoas em função dos resultados objectivamente obtidos e não da antiguidade ou outro critério deste tipo, etc.

Mas investir em pessoas está muito longe de ser apenas gastar dinheiro com elas. De facto, investimento é tempo, energia, emoção e, em alguns casos, dinheiro. Parece, aliás, haver aqui um sistema de vasos comunicantes entre estes quatro factores que leva a que a falta de investimento num, tenha que ser compensado pelos outros. Assim, pouco investimento em tempo, emoção e energia, implica um maior investimento em dinheiro e vice-versa. Em matéria de gestão, os resultados que conseguimos dependem acima de tudo do investimento que fazemos em tempo, energia, emoção e dinheiro.

Mas a importância do investimento não tem apenas aplicação neste âmbito. Aplica-se em muitas outras áreas da nossa vida profissional e pessoal, que vão do estilo com que gerimos as nossas equipas, passando pela forma como procuramos uma nova oportunidade profissional até ao modo como nos relacionamos com a nossa família.

Este é um princípio que tem norteado a minha vida e que procuro transmitir às pessoas com quem me cruzo. Quando, por exemplo, faço coaching, costumo lembrar e aos profissionais a quem acompanho a importância, para efeitos de liderança, de investirem (especialmente tempo e emoção) nas suas pessoas e procuro ao longo do programa que este investimento se transforme num hábito e se consubstancie em comportamentos continuados.

Também quando aconselho pessoas em “transição entre empregos”, procuro salientar a importância do investimento para abreviar essa travessia. Costumo transmitir-lhes que “procurar um emprego é um emprego a tempo inteiro”. E, mesmo sabendo que cada caso é um caso, continuo a acreditar que a probabilidade de encontrar uma nova oportunidade profissional têm uma forte correlação com o tempo, energia e emoção que cada pessoa coloca na sua procura.

Na gestão não há milagres. Há investimento! **Tem investido?**

José Bancaleiro