





# VOCÊ OUVIU O SOM DA FLORESTA?

*Ser proativo e inovador não deve ser uma postura apenas para momentos de crise*

POR **SEBASTIÃO COSTA FILHO**  
PGA 2013

Se imaginarmos a evolução da economia como uma onda, com picos e vales, teremos um cenário de expansão, estagnação, depressão, recessão e nova expansão, num ciclo sem fim. Trata-se de um modelo macroeconômico chamado de Teoria dos Ciclos Reais de Negócios (teoria RBC).

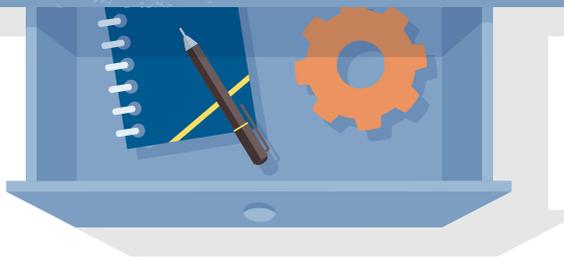
Entendendo a economia, portanto, como uma situação sujeita a variações sazonais, pergunto aos colegas responsáveis por projetos de Recursos Humanos das empresas brasileiras: dentro dessa realidade de ondas e vales intermináveis, qual seria o melhor momento para inovar nas práticas adotadas pela sua empresa?

Alguns dados para facilitar a resposta. O PIB do Brasil irá encolher, este ano, algo perto de 2,55%. A previsão para 2016 é de novo encolhimento, na casa dos 0,6%. Os investimentos no país caem continuamente há sete trimestres, ou seja, quase dois anos. A indústria está em recessão desde o quarto trimestre de 2013. Lá se vão quase dois anos. Logo, fica fácil

deduzir que a crise que está aí não começou agora.

Todo profissional de RH precisa saber como anda o setor no qual está inserida a empresa que o emprega, e como está a economia como um todo. Isso é importante não somente para poder garantir o seu emprego mas também porque permite pensar em suas metas pessoais e até que ponto sua trajetória de vida está em acordo com os rumos da sua atual empregadora. E você, sabe como está o mercado para a sua empresa?

Faço essas perguntas, em forma de provocação, para discutir o cenário confirmado por uma pesquisa da qual participei recentemente – “RH estratégico em um cenário de austeridade financeira” –, realizada pela consultoria Fesa. Eles ouviram profissionais em posições estratégicas de empresas de diversos ramos de atuação – entre eles, mineração e siderurgia –, para responder a perguntas ligadas ao que entendemos como competências ideais dos profissionais de Recursos Humanos.



Recorro ao pensamento do Chairman & Partner do Grupo Fesap, Alfredo Assumpção: “Por detrás de cada crise, sustentando-a inconscientemente, porque crê que faz o certo, existe um ser humano (capital humano instalado) responsável pela instalação da crise. E para resolver a crise surge a necessidade de um novo ser humano (outro capital humano a ser instalado). É a partir dessa necessidade que começaremos a provar que o talento é a verdadeira riqueza das nações.”

Ora, o que é este “outro capital humano a ser instalado” senão os mesmos empregados que fizeram a história da empresa, que entraram em crise junto com a organização? Mas, para fazer essa mudança de percepção, a figura do RH – não aquele operacional, mas o realmente estratégico – é essencial. Retomando o raciocínio do início, o melhor momento para inovar na empresa seria quando ela está em crise? Quando tem a percepção de que precisa de novos caminhos para superar os obstáculos que o mercado lhe apresenta?

Penso, vivo e busco inspirar as pessoas com uma ideia um pouco diferente. Creio que as inovações precisam ser uma constante nas organizações e almejadas não apenas em tempos de austeridade financeira. Quando estamos no pico da onda é o momento de buscar ideias para que a onda continue a subir e possamos expandir ainda mais os nossos negócios. E os empregados, por fazerem parte da organização e para fazer parte desse processo, precisam entender em que momento da Teoria dos Picos e Vales sua empresa se encontra.

**RH INOVADOR** Os profissionais de Recursos Humanos não podem ser apenas um suporte, um apoio à execução da estratégia da organização. Precisam sair de sua zona de conforto, abdicar da condição simplista de “área de apoio”, e inovar.

Pensar que, em tempos de crise, a única saída é discutir se faremos redução da jornada com redução de salário, suspensão temporária de trabalho ou negociação com os sindicatos, é muito pouco.

O RH precisa entender que faz parte da estratégia do negócio. E que, para isso, deve conhecer o negócio, sua execução e o recurso humano disponível. Saber que, junto a esse capital humano, precisará trabalhar suas potencialidades, para transformar a realidade existente em outra, melhor e adaptada a este novo momento do jogo. Acredito, assim como Alfredo Assumpção, que o talento é a verdadeira riqueza das nações e de suas empresas.

Quando se fala em Recursos Humanos, não podemos deixar de beber na fonte de David Ulrich, uma das maiores autoridades em liderança e RH do mundo. Em evento realizado recentemente em Belo Horizonte, perguntaram-lhe quais os maiores problemas do RH que vimos nos últimos anos. Em sua resposta, estava o indicativo do caminho que precisamos percorrer. Segundo ele, “os líderes estão percebendo, cada vez mais, que para se adaptar às expectativas de clientes, investidores e da comunidade, eles precisarão fazer mais, para articular uma estratégia em direção ao futuro. Eles precisam garantir que suas visões realmente se transformarão em algo tangível. E os profissionais de RH podem e devem ajudar a transformar sonhos em ação, focando em três questões principais: talento, cultura e liderança”.

Ulrich explicou que precisamos instigar competência (conhecimento e habilidades), comprometimento (vontade de se engajar no trabalho) e senso de contribuição (capacidade de encontrar significado no trabalho que fazemos) em nossos colaboradores. Isso não seria o mesmo que trabalhar o “capital humano instalado”? Cultura, na visão do especialista, é criar competências organizacionais



que nos permitam implementar uma identidade e padrões de comportamento dentro da empresa. E, por fim, no aspecto liderança, o professor prega que devemos disseminar o papel do líder na empresa, mas com foco em realizar as coisas corretas. Um mau líder ainda é um líder. Daí a necessidade de um papel estratégico e próximo do RH nesse objetivo corporativo. É ele quem pode dar a diretriz que se espera da liderança. Isto é, se o RH souber o caminho que a empresa deseja trilhar.

Para finalizar, pensando no futuro que percebo para os profissionais, recorro novamente a David Ulrich. Em sua fala no evento de Belo Horizonte, ele afirmou: “sou um otimista em relação ao valor do RH, pois ele ajuda os talentos, a organização e as lideranças a entregarem valor para os *stakeholders* internos e externos. Isso aumenta a cobrança, mas os melhores profissionais de RH que reconhecerem e dominarem as competências que identificamos, entregarão mais valor.”

Esse engajamento passa, necessariamente, pelo ambiente corporativo em que o RH está inserido. Se ele não possui um chefe que lhe dê condições de desempenhar um papel maior do que um simples executor de tarefas corriqueiras, esse profissional deve procurar criar pontes para mostrar que suas habilidades vão além de resolver pequenos problemas administrativos. E se sua empresa já lhe dá essa autonomia... O que você está esperando?

O gestor, assim como o profissional de Recursos Humanos, precisa “ouvir o som da floresta”. Trata-se de uma expressão de uma lenda oriental que discute, em forma de metáfora, o valor do comprometimento, a habilidade de “ouvir” o inaudível e de perceber a realidade de múltiplos pontos de vista.

Agindo assim, esses profissionais podem antecipar uma crise e trabalhar sua organização de forma

## O RH PRECISA ENTENDER QUE FAZ PARTE DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO. E QUE, PARA ISSO, DEVE CONHECER O NEGÓCIO, SUA EXECUÇÃO E O RECURSO HUMANO DISPONÍVEL

que os seus efeitos sejam minimizados. Mas, para isso, é preciso ter a habilidade de compreender os anseios de seus diversos públicos e inovar na busca pelo atendimento a essas necessidades.

Para encerrar, retomo o raciocínio inicial da Teoria dos Ciclos Reais dos Negócios e novamente provooco uma reflexão: vocês estão preparados para o pós-crise? Para o pós-tempestade? Para a calmaria?

Participei certa vez de uma palestra em que um velejador descrevia todo o projeto de preparação para uma expedição de longa duração por águas geladas, em mar revolto, sujeita às mais variadas intempéries e outros imprevistos. A expedição foi um sucesso. Conseguiram de fato vencer os grandes desafios, as grandes tormentas. No entanto, perderam muito tempo durante a “calmaria” porque, para ela, não tinham feito planos. E um barco à vela, sem vento, não se movimenta.

Como disse certa vez Martin Luther King: “Se você não consegue voar, corra. Se não pode correr, ande. Se não consegue andar, então rasteje. Mas, faça o que fizer, continue avançando.”

---

SEBASTIÃO COSTA FILHO é CEO Mining Brazil na ArcelorMittal Brasil.