



Ponto de vista:

**Seja o profissional que você precisa ser
(e ajude a construir a empresa em que você
gostaria de trabalhar)**

Celso Foelkel

Em geral, quando elaboramos um “curriculum vitae”, preocupamo-nos em comprovar nossa experiência e formação técnica passadas. Há engenhosas maneiras para se relatar de forma atrativa o que somos e o que já fizemos. Algumas empresas especialistas em rascunhar currículos ajudam a dar o tempero necessário para a primeira impressão na seleção de pessoal. Isso tudo, até que entusiasma alguns gerentes de RH, que ainda acreditam que bem elaborados currículos e diplomas acadêmicos são os fatores que diferenciam as pessoas e os talentos profissionais. Muito se fala sobre os novos paradigmas na seleção de recursos humanos, mas muitos ainda fazem a primeira peneirada com base no peso e número de diplomas e certificados. Não que isso não tenha valor, mas desprezar um fantástico capital intelectual e comportamental porque “ele ou ela são apenas técnico químico ou engenheiro florestal” e não portam um diploma de engenheiro químico, é algo que ainda acontece, acreditem-me ou não. Há mesmo empresas onde talentosos profissionais de nível médio ou superior não conseguem ultrapassar uma determinada posição na carreira porque não possuem o diploma adequado. O resultado é que se acabam criando castas, por exemplo, a dos capacetes brancos e a dos capacetes cinzas (ou azuis, se preferirem).

Há, por incrível que pareça, ainda arraigada em empresas, uma fascinação por isso, pelo poder que a cor do capacete confere. Resultado, muitas pessoas talentosas acabam se sentindo como “peões” e muitos peões, que duramente conseguiram um diploma de nível superior, se sentem traídos por não terem recebido o merecido capacete branco quando se formaram. Já está na hora de se acabar com isso tudo, não acham? As pessoas deveriam entender que hoje o mundo é outro. Os técnicos e os executivos não têm mais um diploma, eles têm uma carreira. Essa carreira é multi-disciplinar, engloba ciências exatas e humanas, economia e finanças, ética e comportamento, determinação e auto-desenvolvimento, criatividade e capacidade de implementação, respeito à natureza e ao ser humano, respeito às diferenças, experiências vivenciadas e visão de futuro, dentre muitos outros atributos. Isso é válido para todos, executivos e operadores, técnicos e não técnicos. Não há mais uma universidade a nos dar uma chave para nosso sucesso. Ela, quando muito, nos entrega um ingresso para o show de nossa carreira profissional. Construiremos nossa carreira aprendendo em outras escolas, lendo revistas especializadas, estudando à distância, fazendo cursos e participando em congressos de associações técnicas, na interação com nossos colegas de trabalho, assistindo TV no Discovery Channel, Futura ou National Geographic, nas nossas relações familiares, religiosas e até mesmo nas nossas compras no supermercado da esquina. A nossa maior escola passou a ser a nossa vida, o nosso mundo global, a sociedade, a natureza, o nosso ambiente. Quem determina os caminhos somos nós: temos “disciplinas” que gostamos e outras nem tanto, mas reconhecemos as suas importâncias e também nos dedicamos em conhecer mais sobre elas. Às vezes, até nos encantamos com coisas e assuntos que jamais acreditamos importantes ou excitantes.

As empresas e as pessoas mudaram e isso aconteceu muito rápido para que se mudem algumas práticas consagradas, em empresas, ou em pessoas.

Vejamos, por exemplo, quais são os treze principais atributos de sucesso que selecionei por acreditar que sejam essenciais nos recursos humanos e cujo somatório constrói o chamado capital intelectual ou humano:

- Ter grande “network” e habilidade relacional, no setor ou fora dele, para complementar as exigências na busca de conhecimentos ou para introduzir negócios.

- Saber falar inglês, ou também espanhol, francês, ou algumas frases em mandarim ou japonês.
- Ter altíssima clicabilidade, ou seja, saber usar o computador e a internet para obter rapidamente as respostas que precisa.
- Ser culto, não apenas nas disciplinas técnicas, mas também em cultura geral, sobre povos e países, sobre história e geografia, sobre governos e sobre líderes mundiais e sobre autores de obras escritas ou faladas.
- Ter velocidade, timing, precisão e qualidade.
- Ter ótima visão de resultados e eficiências, enxergando muito bem as relações entre o esforço que fazemos e os benefícios alcançados.
- Ter auto-estima, entusiasmo e vontade de crescimento e realizações.
- Ter curiosidade e interesse constantes.
- Ter comportamento ético e honesto.
- Saber liderar ou ser liderado, sabendo respeitar o espírito de equipe.
- Saber contestar e negociar o que precisa ser contestado ou negociado, sem constranger as pessoas envolvidas pelo fato de se terem idéias divergentes.
- Aceitar desafios e se entusiasmar com eles. Quando se tem na empresa uma tarefa rotineira e repetitiva, há sempre como se engajar em algum projeto complementar nas áreas de qualidade, meio ambiente ou comunitária.
- Ter capacidade de avaliar e gerenciar emoções.

Sabemos que os profissionais de hoje já não são tão fiéis às empresas, adoram mobilidade e aceitam com tranquilidade mudanças radicais, ou no emprego ou mesmo na vida familiar. O conceito de “vestir a camiseta até que a morte nos separe” já está aposentado. Isso até certo ponto é reflexo das mudanças sofridas pelo setor industrial, que teve que jogar duro para emagrecer e continuar competitivo. As duras lutas sindicais de décadas passadas, onde o capital humano era visto apenas como custos a crescer, e os processos recentes de downsizing, devoraram a fidelidade dos empregados e até mesmo dos gestores. A indústria sofreu ainda uma revolução, quer seja nos seus direcionamentos estratégicos, na sua eficiência operacional e na sua visão por resultados. O somatório disso tudo é que os problemas que enfrentamos hoje não podem mais

serem resolvidos com a mesma lógica do ontem. Muitos ainda não perceberam isso. Há técnicos que gravitam entre as demandas técnicas e as do negócio, sem saber como se posicionar, se como técnicos, ou como gestores de recursos, entre os quais, pessoas. Como eles não se sentem como sendo a empresa, ou não são assim entendidos, ao invés de decidirem o que fazer, ficam esperando algum gerente ou “chefe” aparecer para lhe indicar a solução aos seus problemas. O mico sempre em posição de mudar de ombros. Quando será que as empresas conseguirão convencer a todos seus colaboradores que eles todos são a empresa. Não existe um ente invisível chamado “a empresa”, com uma varinha mágica para resolver nossos problemas, técnicos ou não. A empresa é o somatório de suas máquinas e ativos fixos e do capital humano. Se mudarmos todo o capital humano por outro, a empresa muda radicalmente. Conclusão, as pessoas são a empresa também.

Hoje, operadores e supervisores conduzem as máquinas e fazem a produção, com suas qualidades, eficiências e performances. Eles precisam ser treinados e educados não apenas tecnicamente, mas acerca de gestão de custos, liderança, negociação, resultados, eficácias e eficiências, “teambuilding”, etc. Entretanto, existem nas fábricas muito mais que operadores, engenheiros e técnicos do processo industrial. Nossa visão mais uma vez precisa ser alargada, expandida para a multi-disciplinariedade. Para construir times em nosso local de trabalho, muitas vezes precisamos todos mudar dramaticamente a forma de pensar e de gerenciar. A primeira condição é que todos estejam dispostos a compartilhar, a repartir idéias, fracassos e sucessos, a ajudar uns aos outros sem ganhar nada extra. Quem precisa convencer, motivar e liderar o processo são os gestores, que na maioria das vezes nem conhecem os conceitos básicos de “coaching”. Ainda acreditam que a força de seu cargo está em “mandar fazer” e não em liderar o grupo a encontrar uma solução que pode não ser a sua. Isso é também entendível. Somos muito volúveis, e isso afeta dramaticamente os comportamentos. Nossa indústria vive ciclos de mudanças radicais. Às vezes, as nossas expectativas e auto-estimas são baixas, como nos períodos de preços baixos ou dólar fraco em relação à nossa moeda nacional. Outras vezes, nos empavonamos todos, como em momentos onde nossa competitividade fica “a melhor do mundo”, nem que seja por causa de razões extra-muros, como a taxa de câmbio favorável à exportação.

Meus amigos, a verdade é uma só. Todas as fábricas possuem equipamentos e máquinas a operar. Se entregarmos máquinas exatamente iguais para duas empresas do setor, mesmo que vizinhas geograficamente, em pouquíssimo tempo essas máquinas terão sido modificadas em sua engenharia e estarão com produtividades diferentes. O que faz essa diferença são as pessoas, associados à gestão e às estratégias. Sabedores disso, nosso maior desafio não é só comprar máquinas e ligá-las para fazer papel e celulose. Nosso maior desafio é ter talentos humanos para fazer a diferença. Talento e competência se constroem a partir de uma sólida base de pessoas. Hoje elas são denominadas pelos gurus da administração de capital intelectual. Só que esses mesmos gurus ainda não conseguem dizer como valorar esse capital intelectual em dinheiro. Tampouco as empresas sabem. Continuamos então a colocar esse valor humano e intelectual na área dos intangíveis. Até quando?