

Entrevista MELHOR – JAQUELINE SOBRAL – 20 JULHO 2015.

DENIZE DUTRA – Coordenadora do MBA em Gestão de Recursos Humanos da FGV e Diretora da Denize Dutra Gestão e Desenvolvimento.

1. Falamos em "estado da arte" quando algo atinge o nível mais alto de desenvolvimento, seja de uma área científica, de uma técnica, etc. Na sua avaliação, qual seria o "estado da arte" da área de recursos humanos? O que ainda falta para chegarmos a esse estado da arte?

O "estado da arte" para mim seria o RH transformador, que conseguisse transformar a relação das pessoas com seu trabalho, que por sua vez, deveria estar alinhado com o propósito de vida do indivíduo e com o propósito da organização, para ter significado!

Um RH que transformasse as organizações (por meio das pessoas) em espaços de criação, aprendizagem, desenvolvimento e realização pessoal, onde o lucro fosse uma consequência natural do engajamento nos objetivos organizacionais e da excelência de cada profissional na função que desempenha. Onde o RH fosse ouvido antes de decisões estratégicas serem tomadas e pudesse propor qual a melhor forma de conduzir os negócios, dignificando a relação capital-trabalho.

Para isto, falta deixar de ser reativo, e passar a ser mais proativo e propositivo. Abandonar a vitimização, sair do discurso para a ação. Fazer diferente, e não mais do mesmo!

2. Na sua avaliação, como as organizações e a alta direção percebem o RH em um momento importante como este, em que o país passa por um período de recessão?

Creio que esta percepção muda de acordo com grau de maturidade da função RH nas diferentes organizações. Para alguns é o RH é um parceiro indispensável, especialmente, para sugerir as estratégias de comunicação e fortalecer a percepção de valor do empregado sobre a empresa e as ações são vistas como investimento. Para outros, onde o RH ainda não assume seu verdadeiro papel de business partner, o RH é apenas mais um centro de custo, que em época de crise, precisa cortar despesas. Recentemente, ouvi de um CEO de uma multinacional algo interessante, que o RH reivindica um papel estratégico, mas ainda não garante excelência de processos e solução para problemas básicos e rotineiros.

O RH precisa cuidar do "estado de ânimo" da organização. Precisa cuidar para que ela não adoça.

3. Em períodos de mudança e de incertezas, o papel do líder é ainda mais importante. No entanto, o líder também está sofrendo as consequências dessa incerteza. Como o gestor pode conseguir "segurar a sua própria onda"? Como não passar sua ansiedade para a equipe?

O exemplo é a principal ferramenta de um verdadeiro líder, a coerência gera credibilidade. Um líder sem autocontrole e resiliência, não conseguirá transmitir confiança, segurança, tranquilidade e motivação para sua equipe. Confirmamos neste cenário, o que há mais de 3 décadas os estudos sobre liderança vem apontando, a importância da inteligência emocional, em especial do autocontrole, automotivação e capacidade de lidar com as adversidades. É possível desenvolver esta maturidade emocional por meio do coaching, processo terapêuticos,

meditação, e outras atividades que ajudam a desenvolver em especial, o controle sobre as emoções.

Há alguns anos atrás li ou ouvi algo (se não me falha a memória, dito pelo Peter Senge) de que os líderes precisam deixar de ser mecânicos, que consertam o que não funcionam e trocam peças, para tornarem-se jardineiros, aquele que faz com que o potencial das pessoas (sementes) germinem, floresçam, frutifiquem. Que cuidem das condições para que as coisas aconteçam.

4. Fala-se muito em inovação, em criar um ambiente propício para que as pessoas possam inovar. O que significa isso na prática? As empresas estão conseguindo, de fato, fazer isso, ou ainda é predominantemente um discurso? E como inovar em tempo de recessão?

Um simples olhar ao nosso redor mostra claramente que a inovação existe. Certamente, em algumas áreas do conhecimento humano isto é mais evidente do que em outras.

Existem duas faces da mesma moeda, uma de que a recessão provoque a busca por novas formas de se fazer as coisas, e outra, de que é melhor não correr risco e manter apenas a situação sob controle. Já vi estes dois comportamentos em diferentes organizações e não tenho elementos para avaliar o impacto destes resultados.

Por outro lado, vemos exemplos cotidianos na sociedade, de que a escassez de determinado recurso, pode levar a soluções criativas de problemas e de superação de obstáculos.

5. A palavra empreendedorismo também está na moda. Como criar uma cultura empreendedora na empresa? É possível? Pode dar exemplos?

Senso comum as pessoas pensam em empreendedorismo em iniciar negócios, ter o seu negócio, não ser empregado... ser dono. Pessoalmente, entendo a palavra empreender como fazer acontecer, ter foco no resultado, enxergar o processo como o meio para se atingir o fim e não o fim em si mesmo. Dono, gestor, empregado, servidor público ou voluntário, pode ser ou não um empreendedor. Mas, empreender exige sair da zona de conforto, correr risco e isto, nem todas as pessoas querem para si.

Acho possível criar uma cultura empreendedora na empresa, se transformarmos as relações das pessoas com seu trabalho e entre si. Para empreender é preciso ter autonomia, e esta, não se constrói a partir de relação de dependência, obediência e de manipulação. A autonomia implica em exercer a liberdade de escolhas e nos ambientes corporativos, de modo geral, as pessoas são incentivadas a fazer como queremos e não a fazer as próprias escolhas.

6. É possível a área de gestão de pessoas e a área financeira "darem as mãos" e fazerem uma parceria? De que forma?

Certamente, não apenas é possível como é essencial para a sustentabilidade dos negócios. O RH precisa entender os números da empresa até para poder falar a linguagem retorno sobre os investimentos. O financeiro por sua vez, precisa que o RH mostre que o lucro, é resultados de uma equação que depende de pessoas comprometidas com os negócios. Trabalhar de forma colaborativa, tomada de decisão compartilhada, projetos comuns, são formas de estimular esta parceria.