

## **A FÁBULA DA CIGARRA E DA FORMIGA EM QUATRO PARTES AS PERIPÉCIAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Ao longo do nosso percurso pelos caminhos sinuosos da Gestão de Recursos Humanos, muitas vezes sentimos – mais no discurso latente do que no manifesto – que os homens dos Recursos Humanos (RH) pertencem ao departamento do “saldo negativo”, só dão prejuízo. Ou seja, geram custos e não apresentam proveitos; no fundo não são produtivos.

Esta intangibilidade da acção dos RH, contrasta com o volume de facturação apresentado pelos departamentos de Marketing e/ou Vendas, com o número de peças produzidas pela Produção, as facturas e recibos do departamento Financeiro, etc..

Independentemente da evolução das ferramentas de Gestão de RH, as dúvidas sobre a eficácia da sua acção, que na maioria dos casos apenas apresenta resultados a médio prazo, colide com uma perspectiva de gestão objectiva, com horizontes curtos, e assente na gestão do dia-a-dia. Por isso é, em muitos casos, permanentemente posta em causa.

Esta dicotomia entre “os produtivos” e os “não produtivos” sustentada por uma visão racionalista primária do conceito de produtividade, fez-nos várias vezes lembrar a fábula da cigarra e da formiga.

Na história a cigarra cantava alegremente no campo enquanto as formigas trabalhavam. Como aquela apenas cantava, foi-lhe negado pelas formigas o direito a comer no inverno.

De facto, o trabalho dos RH é muitas vezes encarado como música para os ouvidos de determinados gestores; música essa que entra por um ouvido e sai pelo outro. Tal como a acção dos RH, a música não se consegue ver, palpar, a sua presença não altera o estado das coisas, é preciso ouvir e sentir, é necessário dar-lhe espaço para ela actuar.

Uma outra versão da história ouvimo-la recentemente. Afinal o canto da cigarra animava o trabalho das formigas que consideravam a cigarra um elemento indispensável do grupo de trabalho.

Este quadro metafórico foi imediatamente sentido por nós como o epílogo do que poderá ser a gestão de RH no início do século XXI, dando sentido à última versão da fábula da cigarra e da formiga.

Vejamos as diversas partes da Fábula da Cigarra e da Formiga na versão RH:

- A CIGARRA E A FORMIGA, PARTE I – Quem não *trabuca* não *manduca*

*Naquela zona do campo, os grupos de formigas trabalhavam afincadamente. Discutiam entre si o seu futuro; definiam os melhores métodos para encarar as vicissitudes do meio ambiente que, no inverno, se sabia difícil.*

*Entretanto a Cigarra, que partilhava o mesmo espaço, cantava, procurando animar as formigas trabalhadoras.*

*Indiferentes à presença da Cigarra as formigas lá iam trabalhando. A cigarra procurava mostrar a importância do seu trabalho mas era permanentemente rejeitada. Na hora da verdade nunca participava nas decisões.*

Este quadro caracterizou (e ainda caracteriza) a visão da gestão de RH nas organizações. Os departamentos produtivos – as formigas “trabalhadeiras” – viam nos RH o papel de “animar o pessoal” – a cigarra - mas por ser entendido como não-produtivo era entendido como um parente pobre permanentemente arredado das decisões de gestão. Neste caso o provérbio popular “quem não *trabuca* não *manduca*” era entendido como “quem não trabalha não manda”.

- A CIGARRA E A FORMIGA, PARTE II – Se não os vences junta-te a eles.

*Verificando que nada conseguiam fazer com as suas cantigas, algumas cigarras foram-se afastando da sua missão inicial e começaram a querer mostrar trabalho às formigas.*

- *Mas eu posso ajudar – dizia a Cigarra;*
- *Como? Estando sempre a cantar. Já sabes quem não trabuca não manduca (não manda) – diziam os chefes dos grupos de formigas;*
- *O que posso fazer para mandar? – perguntou a Cigarra.*

*Os grupos de formigas sempre preocupados com a rentabilidade do formigueiro, deram um bastão e uma máquina de calcular à Cigarra.*

*A Cigarra passou a ter a função de manter na ordem, ou mesmo afastar, as formigas mais desgarradas e, simultaneamente, a ser responsável pelo pagamento do “soldo” às formigas trabalhadeiras.*

Esta foi (ou é) o papel menos intervencionista da função RH. Nestas empresas os RH têm uma acção meramente administrativa/normativa, procurando, desta forma mostrar trabalho.

Nem todas as cigarras se converteram ao sistema. Umas aceitaram as novas funções mas continuaram a cantar procurando animar as formigas. Outras, infelizmente, por força da pressão das formigas trabalhadeiras, perderam a voz e remeteram-se ao desempenho de cargos meramente administrativos e/ou de “policiamento”.

Numa análise global do sistema, as cigarras “cantadeiras” pareciam uma espécie em vias de extinção.

- A CIGARRA E A FORMIGA, PARTE III – Preso por ter (ser) cão e preso por não ter (ser)

*As condições ambientais começaram a piorar. Simultaneamente, mais e mais pequenos formigueiros começaram a pulverizar o campo. Algumas formigas começaram a dar sinais de fraqueza; outras começaram a procurar outros formigueiros.*

*Estranhamente, as formigas que mais contribuíam para a rentabilidade do grupo e aquelas que trabalhavam em áreas mais específicas, eram as que mais abandonavam o formigueiro onde sempre trabalharam.*

*O estado-maior das formigas reuniu-se. Mas, desta vez, convocou a Cigarra "polícia".*

*Sentadas à volta de uma carcaça de barata a D. Formiga-mor falou:*

*- D. Cigarra, o que se passa?!! As nossas melhores formigas ou estão de baixa ou foram-se embora para outros formigueiros. Ao que sei são as cigarras dos outros formigueiros que lhes cantam aos ouvidos e as convencem a mudar. E você o que tem feito? Estamos a perder os nossos melhores talentos! Faça qualquer coisa mas agarre-os! Estou a ver que preciso de alguém que saiba cantar melhor do que você!!!*

Com o passar do tempo as empresas que sempre apostaram na gestão de RH procurando ter cigarras "cantadeiras", as quais eram entendidas como verdadeiras formigas "trabalhadeiras", começaram a colher os seus frutos, conseguindo recrutar e manter os melhores. Nestes casos, a função RH é entendida como um parceiro estratégico na gestão da empresa, caracterizando-se a sua acção por manter sempre elevado o potencial dos recursos que geria.

Contrariamente, muitas outras empresas teimavam (ou teimam) em seguir a filosofia do controlo. Não conseguindo reter e atrair talentos são uma fonte de problemas pois perdem competências essenciais para o desenvolvimento do negócio.

- A CIGARRA E A FORMIGA, PARTE IV – O canto emocional da Cigarra

*Os novos formigueiros continuavam em franco desenvolvimento, continuando as suas Cigarras cantadeiras a retirar as melhores formigas dos outros formigueiros.*

*A organização interna destes novos formigueiros, mais flexíveis e mais produtivos, eram orquestradamente estruturados pela Cigarra, claramente entendida como uma igual.*

*O sucesso atingido pela produtividade dos formigueiros em que o canto da Cigarra era ouvido levou a que se estudasse o fenómeno.*

*O estudo demonstrou que canto da Cigarra proporcionado às formigas, as motivava e optimizava o seu potencial. Por outro lado, a ausência desta animação tornava as formigas claramente menos produtivas.*

*Independentemente de algumas velhas formigas, cujos formigueiros se situam na velha zona do Restelo, continuarem a "fazer ouvidos de mercador", os estudos mostram indubitavelmente que o trabalho da Cigarra era tanto ou mais produtivo do que o das formigas, bem como ficou a ser unanimemente reconhecido que sem a animação da Cigarra "cantadeira" não há produtividade nas formigas.*

Com a evidência científica de que o potencial do cérebro humano é inibido na presença de estados emocionais negativos, o papel da gestão de RH ganhou novo folgo. Esperemos que agora as Cigarras possam cantar, caso contrário teremos a Parte V desta fábula: "Deixem-nos trabalhar!!".

Paulo Balreira Guerra  
Partner da **forcerebrus**  
[paulo.b.guerra@forcerebrus.com](mailto:paulo.b.guerra@forcerebrus.com)