

Potencial Por Explorar

Hoje abordamos um fenómeno crescente nas empresas portuguesas: aquilo a que eu chamo o PPE (Potencial Por Explorar). O que é isto? Simples: é todo o valor que deixamos de criar por não estarmos a aproveitar bem o potencial das pessoas que temos dentro da nossa organização.

Este tema torna-se ainda mais pertinente nos tempos de crise que vivemos, em que as empresas não podem dar-se ao luxo de continuar a olhar para o talento com um bem escasso, que têm de comprar caro. Nos tempos que correm, é bom que as empresas tenham a capacidade de gerar e desenvolver talento dentro de casa, recorrendo às pessoas que já com elas colaboram. Esta é, curiosamente, uma lógica económica de abundância, que emerge num contexto de forte contracção!!!

Este contexto de adversidade representa, neste domínio, potenciais boas notícias, uma vez que estou convicto que, em muitas organizações, devido a várias circunstâncias, se tende a desperdiçar recursos e energias por força de práticas de gestão menos exigentes e rigorosas, em que se obtém muito pouco valor dos activos humanos disponíveis.

Quantas organizações têm no seu seio pessoas sub-aproveitadas, ou alocadas erradamente às tarefas e missões erradas? E isto porquê?



Ricardo Fortes da Costa

Partner da Alter Via – Executive Search & Consulting, docente universitário e investigador

Por várias razões, como por exemplo:

- a) o facto de muitas organizações continuarem a reger-se por uma lógica de poder, em vez de se regerem por uma lógica de realizações e mérito, favorecendo a 'politiquice' e mantendo o empreendedorismo e a meritocracia;
- b) o facto de, em muitas empresas, os gestores não estarem minimamente habilitados a gerir pessoas, tendo sido promovidos acima do seu patamar de competência e alavancando a sua autoridade na sua competência técnica em vez de desenvolverem competências de liderança;
- c) a lógica 'marxista' de luta de classes, que afecta não só o *mindset* de muitos trabalhadores, mas também o quadro referencial relacional de muitos gestores portugueses, que continuam a achar que têm de 'controlar as massas trabalhadoras';
- d) por tudo isto, muitos gestores não

apostam numa gestão transparente e genuína, que possa ser mobilizadora das vontades individuais, indispensáveis para activar o conhecimento que cada um de nós possui e que decidimos ou não (todos os dias!) colocar ao serviço da organização onde trabalhamos;

e) a gestão de curto prazo e o imediatismo, resultado da pressão cada vez maior para resultados 'instantâneos', que criou toda uma geração de 'gestores apressados' e não preparados para gerir em tempos difíceis.

Todos os motivos enunciados e por enunciar acabam por girar sempre à volta da mesma questão: acreditamos ou não no potencial humano que temos na organização? Estamos ou não genuinamente apostados em criar valor aproveitando esse potencial, ou, ao invés, apenas nos interessa a nossa 'agenda privada' de poder e ascensão?

Esta é uma questão fundamental, que nos faz evoluir de uma lógica de gestão do capital humano 'estilo Real Madrid', em que só investimos em alguns poucos (as

Corremos o risco de gerar colaboradores que apenas fazem o mínimo para não serem despedidos

estrelas), acreditando que esses garantirão os resultados, para uma nova lógica 'estilo Mourinho', em que todos têm um potencial que pode ser activado, fazendo com que pessoas a priori consideradas 'normais', sejam capazes de gerar resultados extraordinários.

Voltemos à questão essencial: quantos trabalhadores séniores temos dentro de casa, dos quais se calhar já desistimos *a priori* por preconceito e ideias feitas? Nós se calhar é que nos desabituíamos a ver o valor intrínseco a uma pessoa com uma história de vida mais longa e rica, que, fazendo perguntas mais difíceis, nos obriga a um exercício de liderança mais exigente, confundido por vezes espírito crítico com teimosia ou resistência à mudança, o que nos faz eventualmente 'desistir' cedo de mais das pessoas.

Por tudo isto corremos o risco de gerar nas empresas pequenas multidões de colaboradores que se encontram num registo a que costumo chamar o 'estado MINS'D', ou seja, colaboradores que fazem o Mínimo Indispensável para Não Serem Despedidos!

E a pergunta que se impõe é: queremos ter colaboradores no estado MINS'D nas nossas organizações? Podemos dar-nos a esse luxo?

Votos de boa reflexão!