



José Bancaleiro

Director central de RH do Banco Finantia/ Coordenador de MBA Executivos da UAL

Pessoas | A cultura duma organização pode não dar felicidade, mas que ajuda, lá isso ajuda!

Mentalidade de abundância vs mentalidade de escassez

Embora o termo felicidade tenha andado mais ligado à literatura romanesca do que à literatura de gestão, a verdade é que todos sabemos que a nossa felicidade (ou infelicidade) está em boa parte dependente do ambiente que encontramos diariamente na organização em que trabalhamos. Na realidade, é para ela que encaminhamos grande parte do nosso tempo, que orientamos a maioria da nossa energia e que canalizamos muitas das nossas mais nobres emoções. É também nela que recebemos a maior parte da satisfação dos nossos sucessos e a insatisfação dos nossos fracassos. Por muito que a parte familiar compense, dificilmente alguém se poderá arrogar de ter uma vida feliz se diariamente tiver de enfrentar a frustração de objectivos inalcançáveis, ou o stress provocado pela complexidade de problemas para a qual não tem as competências adequadas, ou a pressão de lidar com um chefe corrosivo ou, em geral, se tiver de exercer a sua actividade num ambiente que não a respeita como pessoa. É neste enquadramento que a chamada mentalidade de abundância (versus a mentalidade de escassez) assume uma grande importância.

No essencial, as pessoas com mentalidade de abundância acreditam que existe no mundo recursos suficientes para todos, pelo que os outros não têm de perder para se poder ganhar. Esta visão positiva da vida e daqueles com quem interagem torna-as magnânimas, leais e orientadas para as soluções consensuais e para alcançar o sucesso em parceria. Estas pessoas respeitam o direito dos outros a ser e pensar de forma diferente, procuram e reconhecem o melhor naqueles com quem se cruzam, preferem trabalhar em equipa, aceitam as críticas como oportunidades de melhoria e gostam de partilhar, recompensar e celebrar os sucessos. Por tudo isto, vivem a vida de forma descontractada, sem receios e sem ressentimentos.

Em contraste, a pessoa com mentalidade de escassez têm uma visão egoística da vida, actuando como se tudo aquilo que os outros recebem lhe fosse retirado a si. Esta forma de estar na vida torna-as mesquinhas, avarentas, cépticas, focadas nos problemas (não nas soluções) e orientados para evitar o falhanço e não para alcançar o sucesso: este tipo de pessoas desconfiam dos outros, vêm as diferenças como ameaças, entendem as críticas como falta de lealdade, têm dificuldade em trabalhar em parceria e em equipa, preferem punir a recompensar e são incapazes de partilhar o sucesso. Como consequência de tudo isto, vivem

Uma visão positiva da vida e daqueles com quem interagem torna-as magnânimas, leais e orientadas para as soluções consensuais

uma vida ansiosa, avara e, em última instância, ... infeliz. Quando este tipo de mentalidades individuais se transforma numa forma de viver colectiva, então são criadas organizações com culturas generosas e organizações com culturas mesquinhas.

As empresas generosas vêm o mercado como um oceano de oportunidades, do qual todos podem tirar benefícios sem haver o risco de se esgotar. Isto leva-as a ter com os seus concorrentes relações de "coopetição", (*mix* de competição com cooperação) e a assumir com os clientes uma postura ganhadora do tipo "win, win, win", em que ganha a empresa, ganha o parceiro e ganha o cliente. São também empresas que investem na criação de valor e que se orientam para o bem colectivo, preocupando-se em actuar de forma ética e em partilhar o seu sucesso com todos os "stackholder", incluindo neles, para além dos accionistas, dos parceiros e dos colaboradores, a sociedade em geral. As suas pessoas são consideradas como membros da equipa em quem se confia e a quem se tem a obrigação de desenvolver, de acordo com o potencial de cada um e das oportunidades da empresa e de recompensar, em função da contribuição de cada um para o resultado colectivo. Para o fazer, estas empresas investem em ferramentas de gestão de activos humanos e em práticas de liderança que valorizem o melhor que há em cada uma das suas pessoas e que os incentivem a colocar todo o seu talento (especialmente a energia e a criatividade) ao serviço da empresa.

As empresas mesquinhas, por oposição, olham o mercado como um campo de batalha, do qual só pode sair um vencedor e um (ou vários) vencido, esgotando-se em sucessivas batalhas, onde todas as armas são válidas, mesmo as que possam ser eticamente reprováveis. O que importa é o "bottom line"! São também empresas mais focadas em reduzir custos do que em criar valor e que, amiudadamente, sobrevalorizam os seus interesses egoísticos, em desfavor dos interesses dos clientes, que são vistos como meramente instrumentais. Têm muita dificuldade em trabalhar em parceria e mais ainda em partilhar, de forma genuína, o seu sucesso com aqueles que para ele contribuíram, nomeadamente as suas pessoas e os seus parceiros. Neste tipo de culturas, as pessoas são tratadas como "recursos" e olhadas com desconfiança. São também vistas como um "custo" que convém controlar rigorosamente e minimizar de todas as formas possíveis, mesmo aquelas que de legalidade duvidosa. Gostam de ter pessoas "fiéis", que "cumpram a sua obrigação" e que não levantem ondas. Criatividade para quê, neste sector não há nada para inventar!

Habitualmente, estas organizações desenvolvem Sistemas de Recursos Humanos muito regulamentados e detalhados (incluindo sistemas de "ponto" sofisticados) e que são mais orientados para controlar e punir do que para desenvolver e recompensar. Em suma, a cultura duma organização pode não dar felicidade, mas que ajuda, lá isso ajuda! ▶