



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

“Gerir a Mudança: Aprendizagem, compromisso e... uma marca forte”

As empresas bem sucedidas, com níveis de rentabilidade e de sustentabilidade ao longo do tempo, não são fruto do acaso. São consequência da sua história, da forma como Líderes conseguiram promover os seus valores e as suas estratégias e de como conjuntos de pessoas (por vezes, gerações de pessoas), comprometidas emocionalmente com a missão da Organização, conseguiram manter elevados níveis de motivação, trabalho e resultados. Genericamente, ao longo do seu trajecto, encararam a mudança como algo natural, constante, mantiveram uma cultura de aprendizagem continuada e um ambiente de conforto e desafio que, de forma mais ou menos consciente, lhes dava a uma sensação de identificação, de pertença. Como tal, afirmar, na actualidade, que “uma Organização ESTÁ em fase de mudança” tornou-se redundante e desnecessário. Na realidade, qualquer Organização VIVE e EXISTE em mudança contínua, por motivos endógenos e exógenos. Negócios, processos e tecnologias são alterados a um ritmo alucinante, em ciclos cada vez mais curtos. Uma organização estática não sobrevive neste contexto.

Os gestores estratégicos de Capital Humano têm, aqui, um papel essencial, assim o possam e queiram assumir. Com efeito, para essa mudança ser conduzida com um rumo definido, mantendo o alinhamento de todos, as estratégias de gestão de capital Pessoas têm de ser “afinadas” com rigor e incluir, na minha óptica, três componentes fundamentais, que se interligam e se reforçam mutuamente:

- **Processos de Aprendizagem Contínua**
Nunca como hoje, o paradigma da *Learning Organization*, teorizado por Peter Senge, foi tão actual. Efectivamente, a capacidade de gerir o conhecimento e aprimorar competências internas é essencial para manter motivação, alinhamento com a estratégia e uma atitude competitiva com as exigências da mudança. Reforçar a autonomia, consciência estratégica, capacidade de tomada de decisões e liderança nos vários níveis da organização (apenas para citar algumas competências transversais, cada vez mais requisitadas) tornou-se obrigatório e está na agenda da maioria das organizações.

- **Ambiente organizacional saudável e motivador, orientado à satisfação**

Quando a função de recursos humanos está verdadeiramente orientada à satisfação dos seus “clientes internos”, começa a construir uma vantagem competitiva forte sobre quem não o faz. A concepção e disponibilização de “produtos e serviços” que correspondam às expectativas dos colaboradores é, pois, essencial. Estejamos a falar de desenvolvimento de carreiras, de incentivos e benefícios alinhados com resultados, de processos facilitadores da inovação e da criatividade ou de possibilidade de maior equilíbrio de vida pessoal/ profissional, tudo isto concorre para uma maior capacidade de resiliência perante os desafios e de elevadas performances em contextos concorrenciais.

- **Construir uma marca forte de empregador (employer brand)**

O Employer Branding é essencial para todas as Organizações envolvidas na competição pela atracção e retenção de “Talentos”. Esta estratégia terá mais-valias positivas, quer na componente interna (retenção dos colaboradores mais qualificados e talentosos, maximização da motivação, consolidação de uma forte cultura organizacional – posicionamento de “good place to work”), quer na vertente externa (imagem institucional forte, potenciadora de simpatia, e forte capacidade de atracção de talentos – posicionamento de “first choice employer”).

Bem sei que, para muitos decisores, no contexto actual de crise e aversão ao risco, a “luta interna” por um orçamento de RH condigno deixará pouco tempo e disponibilidade mental para se equacionarem projectos mais estruturantes. Como tal, há que demonstrar que, através do trabalho integrado nestas três variáveis, poderemos adquirir uma capacidade, sustentada, de maximização do capital humano e organizacional, e construir uma reputação positiva junto do nosso universo de *stakeholders*. Neste mundo empresarial globalizado e cada vez mais transparente, estas questões não são acessórias. São, pelo contrário, um seguro de vida para a sobrevivência e o sucesso continuado neste conturbado início do século XXI.

Carlos Sezões