



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

## “Licença para criar, liberdade para Inovar”

**Momentos de crise e de pressão** são excelentes facilitadores da mudança. Estimulam a urgência e a necessidade imperiosa de mudar algo, seja o modelo de negócio, o processo do trabalho, a tecnologia ou o produto. Os “mercados” (palavra que adquiriu um carácter negativo nos últimos 3 anos, mas mais não é que o natural equilíbrio entre a oferta e a procura), assim o exigem, legitimamente, de tempos a tempos.

Milhares de empresas, em todo o mundo, tentam acompanhar os ritmos das várias mudanças, não cair na obsolescência ou no esquecimento. Ser hoje uma companhia líder não garante nada no médio prazo. Durante décadas, grandes conglomerados (sempre os mesmos) lideravam as listas das maiores empresas e das maiores capitalizações bolsistas – basta ver a evolução da Fortune ou da S&P 500. Hoje, no espaço de poucos anos, empresas nascem do zero e afirmam-se rapidamente (e não necessitam, obrigatoriamente, de ser “.com’s” para tal). Enquanto muitos “gigantes” caem estrondosamente, revelando os seus inesperados “pés de barro”.

A maior parte dos responsáveis executivos empresariais já perceberam que o grande recurso para a mudança é o seu capital humano mas, paradoxalmente, tardam em criar as condições elementares para explorar o seu potencial. Porquê? Porque, basicamente, enquanto tudo tem mudado velozmente, certos hábitos, processos, procedimentos e estruturas formais mantêm-se intocadas, muitas vezes parecendo autênticas relíquias da revolução industrial.

Concretizando...Temos hoje uma nova geração de profissionais que, mais do que os seus antecessores, pretende mudar o *status quo* que encontra nas organizações. Revela valores e preferências relativamente diferentes das gerações anteriores (tendencialmente, mais materialistas). São pessoas com graus elevados de educação/ formação, procuram, acima de tudo, realização profissional (com marcas e *achievements* claros), desejam aprendizagem constante e desafio permanente e valorizam o equilíbrio e qualidade de vida profissional/familiar. Desejam licença para serem criativos e, com isso, inovarem verdadeiramente o universo

profissional que encontram. Muito se tem falado sobre estes novos profissionais, as chamadas gerações Y e os Millennials (todos nascidos pós 1980).

Mas como se faz isto, como se passa do potencial para a ação? Criando, basicamente, condições organizacionais e apoiando o desenvolvimento de competências que facilitem estes comportamentos. Não, não falamos da instituição da típica “caixa de sugestões” ou das frequentemente inúteis reuniões de *brainstorming* de equipa, totalmente desestruturadas.

Falo de uma cultura de tolerância ao risco, de autonomia e de responsabilidade. Falo de pensamento (não planeamento!) estratégico que estruture a capacidade de iniciativa dos indivíduos. É necessária uma atenção permanente ao meio envolvente com vista a descortinar (ou criar) oportunidades e, a partir daí, assumir a responsabilidade de tentar gerar a mudança interna. É imprescindível a criatividade e uma boa capacidade de geração e amadurecimento de ideias. Depois, assumir estas ideias e o seu impacto, independentemente da sua esfera mais formal de responsabilidades/ funções (o designado intrapreendedorismo, que não existirá nunca se não ultrapassar hierarquias e formalismos instituídos). Ainda essencial, saber “vender” internamente uma ideia ou projeto, procurando *sponsors* que assegurem os recursos para a sua concretização e que afastem (ou diminuam) as naturais resistências à mudança.

E as organizações? Estarão sensibilizadas para facilitarem a vida a estes indivíduos, que de forma entusiástica e empenhada, procuram gerar a diferenciação e criar valor para os seus acionistas?

Provavelmente, caberá a todos nós, profissionais de Recursos Humanos contribuir positivamente para esta realidade de duas formas: incentivar/ aperfeiçoar as “competências intrapreendedoras” das Pessoas e, não menos importante, tornar os nossos ambientes mais abertos e inovadores (estruturas leves e abertas, no conceito de *structure follows strategy*). Não esquecer que, quando os recursos são escassos, é o mais ágil e inovador que marca a diferença!

Carlos Sezões