

Busque o potencial máximo das pessoas



PROF. LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES
Professor e consultor HSM

Jamais imaginámos que as empresas chegariam perto de colocar em prática o que se tornou o clichê empresarial supremo: “os nossos colaboradores são nosso maior patrimônio!” Venho escutando isto de presidentes e diretores a alguns bons anos.

Mas esta é uma tendência que as empresas terão que por em prática com mais intensidade daqui para frente. Em tempos de “apagão de mão de obra” e “falta de talentos”, um maior número de empresas estão gastando mais tempo e dinheiro no recrutamento, desenvolvimento e manutenção de suas equipes.

Isto é um bom começo, mas é somente o início da batalha. Mesmo que você assuma o compromisso de contratar os melhores profissionais e incentivar seu desenvolvimento, existe ainda outro importante passo a ser dado: engajá-los. Se você realmente acredita que eles são a razão do seu sucesso, precisa garantir que permaneçam na empresa e principalmente motivados o suficiente

para entregar resultados cada vez maiores.

Toda organização, por mais medíocre que seja, consegue com o tempo aprender os mecanismos de condicionamento do comportamento humano.

Estes instrumentos são úteis no início, mas com o passar do tempo acabam não atendendo mais, pois as pessoas aprendem a “trabalhar” com eles. Chamo de mecanismos de condicionamento do comportamento humano: definir uma meta, colocar uma estrutura de controle e ter um plano de consequências para aqueles que conseguem atingir e superar a meta. A grande questão que quando as pessoas conseguem “trabalhar” com os mecanismos, elas aprendem que a recompensa sempre é dada pelo atingimento e nunca pelo desafio. Neste momento a organização começa a valorizar o “subdesempenho satisfatório”.

Não existe prêmio para aqueles que buscam mais, mas somente para aqueles que alcançam. Isto faz com que a organização comece a contratar metas menores. O interessante neste processo é que a empresa fica satisfeita com o atingimento destas metas e vai perdendo a capacidade de buscar resultados maiores.

O sistema valoriza o fazer/atingir e não o querer fazer mais, no final a ideia que

passa para a equipe é que ela deve tratar uma meta que possa entregar.

A verdadeira fonte de vantagem competitiva hoje está no talento humano. Infelizmente, continuamos subestimando as pessoas e subutilizando suas habilidades. Na maioria das empresas, pessoas que nunca serviram nas “trincheiras” cuidam da contratação e desenvolvimento das equipes. Chamam isso de RH. A melhor forma de fazê-lo é pôr os melhores profissionais da organização diante deste processo.

Com a aceleração da dinâmica da competição, o patrimônio humano das organizações talvez seja a única forma verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva. Acreditamos que as pessoas são dotadas de uma curiosidade inata e estão imbuídas da motivação natural para agir e aprender. Portanto, devemos aproveitar a engenhosidade de nossas equipes e recompensar os melhores, para que sejam importantes agentes de desenvolvimento. Isso pode ser feito com a introdução de novos e métodos e processos de gestão de pessoas, além de outras atividades inovadoras que estimulem a competitividade e o crescimento da organização. ■

* artigo escrito em Português do Brasil

PUB

Práticas de GHR num contexto em transformação

- Como reter e motivar talentos?
- Como desenvolver de forma criativa pessoas e equipas?
- Como envolver os colaboradores numa gestão participativa?
- Como acelerar, de forma sustentada, processos de decisão em RH?
- Como conceber postos de trabalho com foco no futuro?
- Como capacitar os líderes mais focados em competências técnicas e tecnológicas para os desafios da gestão de equipas?
- Qual o contributo do executive coaching para lidar com as exigências da economia 4.0 depois dos 40?
- Que outras ferramentas poderão auxiliar a função atemporal de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoas?
- Como reforçar a imagem e identidades interna e externa das marcas empregadoras num contexto de transformação digital?

Todas estas questões e respetivas respostas fazem parte dos artigos contemplados no livro.



Autoras Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Eva Petiz Lousã e Marlene Silvas
Págs. 128 **PVP** €11.90

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>