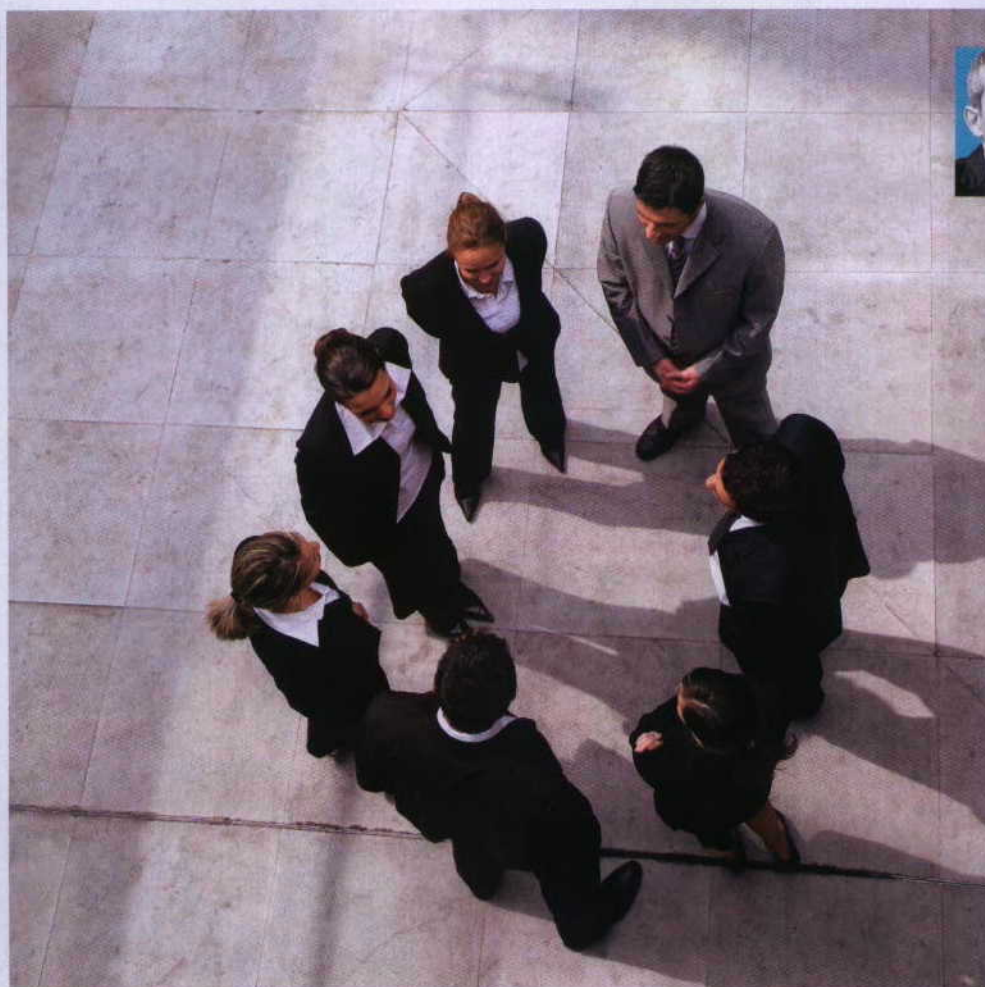




OPINIÃO



Álvaro Nascimento
Director Universidade Católica do Porto

Num espaço de responsabilidade e aberto à participação, espera-se que todos os colaboradores contribuam de modo articulado e coordenado para a mudança, seja ela visível na redução de custos, na procura de novos processos de fabrico mais eficientes, no desenho de novos produtos, ou na procura de novos mercados

TEMPOS DE RUPTURA

VIVEMOS TEMPOS DE RUPTURA. CERTAMENTE O É PARA AS EMPRESAS PORTUGUESAS, A QUEM É SOLICITADO O REFORÇO DA SUA CAPACIDADE COMPETITIVA, REINVENTANDO-SE. ESPERAM-SE NOVOS PROCESSOS, NOVOS PRODUTOS E NOVOS MERCADOS. EM SUMA, UMA RENOVADA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL, A QUAL DEVE SER PROCURADA NUMA ATITUDE DE LIDERANÇA COLECTIVA DOS COLABORADORES.

Não é a primeira vez que a economia portuguesa, e mesmo a economia mundial, se encontram em dificuldades como as que vivemos atualmente. No nosso caso particular, contudo, é a primeira vez em que o fazemos num contexto de perda da soberania da política monetária.

Em Portugal, não existe mais a possibilidade de aliviar o fardo do ajustamento pela via das variáveis nomi-

nais, seja através da inflação ou da desvalorização cambial. E, perante esta impossibilidade de diluição de custos, deposita-se esperança nas empresas e na iniciativa empresarial enquanto motores de retoma da produção e o emprego.

Assim, por que não dizê-lo, o futuro do país depende maioritariamente das empresas e da possibilidade destas acomodarem o ajustamento

nas suas próprias variáveis de decisão, procurando ganhar vantagens competitivas. Na prática, este reforço de competitividade só pode ser alcançado através de inovação em sentido lato.

A inovação, nos termos em que interessa discutir, consiste na capacidade das organizações criarem ambientes favoráveis à mudança, gerindo os vários ciclos de vida dos

produtos e dos mercados, realizando a transição entre segmentos maduros e emergentes, e assegurando o financiamento dos vários negócios numa perspectiva de continuidade e sustentabilidade de longo prazo.

Nesta perspectiva de robustecimento do tecido empresarial, a inovação não se adquire, investe-se. E, neste investimento, conta-se particularmente a gestão do talento, instrumento único para a inovação, através do alinhamento entre os interesses organizacionais — leia-se da empresa, em sentido lato, para abranger também outras formas institucionais — e os interesses dos seus colaboradores.

Não é comum em tempo de crise, ver as empresas colocar a gestão do talento no topo das suas prioridades. De um modo geral, as pressões de curto prazo forçam o foco a direccionar-se para estratégias que proporcionam rentabilidades imediatas no curto prazo, por atuarem diretamente em certas rubricas dos custos.

Neste artigo, queremos argumentar o contrário, que também a gestão do talento pode proporcionar ganhos no curto prazo. Na medida que à gestão do talento corresponde uma política explícita de liderança organizacional colectiva, o investimento nesta dimensão traduz-se no reforço imediato das vantagens competitivas, na medida em que alinha todos os esforços individuais no mesmo sentido e em torno de um objectivo comum: “o sucesso empresarial”.

Por exemplo, num espaço de responsabilidade e aberto à participação, espera-se que todos os colaboradores contribuam de modo articulado e coordenado para a mudança, seja ela visível na redução de custos, na procura de novos processos de fabrico mais eficientes, no desenho de novos produtos, ou na procura de novos mercados.

A gestão do talento deve, pois, procurar que cada elemento na

organização ocupe o lugar que lhe está mais adequado, em perfeita sintonia com os restantes e com completa compreensão dos desafios e dos objectivos colectivos. Ao gestor empresarial cabe-lhe esta difícil tarefa de encontrar e manter este equilíbrio, o que significa, na prática, ativar as capacidades existentes dentro de cada um e de todos em conjunto.

Infelizmente, em muitos casos, esta ativação de talento continua a ser perseguida de modo individualista e tecnocrático. Hoje, o tempo é de mudança. As organizações líderes e mais bem sucedidas já compreenderam o novo paradigma e as universidades e escolas de negócios mais inovadoras, que se consideram parceiros na formação, têm sido capazes de compreender a nova realidade com respostas adequadas aos novos desafios.

As academias corporativas podem ser espaços fulcrais de construção de competitividade, assentes na gestão e desenvolvimento do talento

procuramos soluções que ajudam as empresas a ser competitivas e úteis à sociedade, ao mesmo tempo que são espaços de realização pessoal dos vários stakeholders, com destaque para os seus colaboradores e para os investidores.

As abordagens que hoje preconizamos ao nível do desenvolvimento do capital humano têm-nos levado a desenhar soluções que vão muito para além das competências técnicas e que procuram articular a liderança individual com a liderança colectiva. Procuramos ativar o potencial de cada um através de planos de formação abrangentes e heterodoxos, em que componentes não tradicionais — como atividades culturais, intercâmbio internacional, lazer ou exercício físico — são conjugadas de modo distintivo e inovador com competências técnicas strictu sensu.

As empresas são organizações vivas, num ecossistema hostil e em permanente mudança. A sua capacidade de sobrevivência depende, obviamente, da sua capacidade de

Não é comum em tempo de crise, ver as empresas colocar a gestão do talento no topo das suas prioridades. As pressões de curto prazo forçam o foco a direccionar-se para estratégias que proporcionam rentabilidades imediatas

colectivo, enquanto portefólio de contributos individuais. Os planos de desenvolvimento do potencial humano devem ser suficientemente abrangentes e completos para que os indivíduos compreendam todas as dimensões do negócio, bem como a complexa teia de relações que se estabelece no seio da própria organização e nas suas relações com o seu exterior.

Na academia, e na Católica em particular, refletimos longamente sobre este tema da competitividade das organizações empresariais. Estudamos os problemas da gestão e

ajustamento e de liderar do próprio ecossistema, procurando uma sociedade justa, harmoniosa e equilibrada, em que cada colaborador se sinta plenamente realizado. Para que tal se concretize, os colaboradores devem estar aptos a compreender e enfrentar os desafios em todas as suas dimensões. Ou seja, devem contribuir para a liderança colectiva que, uma vez alcançada, assegura a continuidade e, numa linguagem mais economicista, a sustentabilidade organizacional.

Porque o homem foi feito para viver em sociedade! 