



> CARLA DIAS

Directora-geral da consultora Visão Integrada
(carla.dias@visaointegrada.com)

“As pessoas não são o seu activo mais importante!

As pessoas certas, sim, são o seu activo mais importante!”

Li esta frase no livro *Good to Great* de Jim Collins, e nesse momento pensei: “É isto mesmo!”

E o meu raciocínio seguiu acelerado dando sequência a uma frase que me marcou. Pessoas certas? E o que são pessoas certas? Pessoas certas são aquelas que têm a atitude certa. E o que é a atitude certa? É indubitavelmente uma atitude empreendedora, uma atitude lutadora, mas acima de tudo uma atitude que lhes permita mudar, e mudar rapidamente. Sendo hoje em dia a capacidade de mudar rapidamente o grande factor diferencial das empresas, então estas devem munir-se de pessoas capazes de o fazer com igual rapidez. E isto aplica-se em primeira mão aos líderes das organizações muitas vezes os primeiros com dificuldade em perceber que é preciso mudar. Se há uns anos o tempo de duplicação de conhecimento era alargado, hoje, este resume-se a dois anos. Vale a pena reflectir: em apenas dois anos o conhecimento passa a ser o dobro! Ora, conseqüentemente, as necessidades dos clientes são outras, as necessidades das empresas também, e, claro, acima de tudo, é preciso ter capacidade de adaptação às novas exigências, das pessoas, dos mercados, dos clientes, das organizações...

Tal como numa embarcação, é necessário definir quem é a tripulação, estando certos de que esta deverá ser capaz de mudar o rumo sem hesitações caso se avizinha, por exemplo, uma tempestade; seguidamente, há que colocar estas pessoas certas nos lugares certos; e, finalmente, seguindo o pa-

ralelo da embarcação, tão tradicionalmente portuguesa, cabe ao comandante, enquanto líder, definir a rota e comunicar correcta e claramente com a sua tripulação, para que possam chegar a bom porto.

Outro aspecto francamente evidenciado no livro, de Jim Collins, *Good to Great*: quando se percebe que as empresas “feitas para vencer” têm entre outros pontos em comum uma filosofia que aposta claramente nas pessoas certas. Tal como também é descrito neste livro, pessoas certas são aquelas que mais do que conhecimento ou bagagem e habilidades específicas possuem traços interiores de carácter e talentos inatos.

As melhores pessoas não precisam de um controlo rígido ou rigoroso, precisam, sim, de orientação e ensino. E é aqui o elo de ligação a um chavão tão utilizado: espírito e motivação de equipa...

O espírito de equipa é algo muitas vezes mal interpretado. Frequentemente, desesperados por sinais evidentes da falta dele, as organizações recorrem a um conjunto de medidas que acreditam ser capazes de resolver ou pelo menos atenuar este sintoma. Medidas como implementação de *open spaces* altamente ruidosos e stressantes, para fazer face a problemas de comunicação, ou actividades *outdoors*, para promover a cooperação e autoconfiança, entre outras, são meramente acessórias. O espírito de equipa existe e funciona quando temos, primeiro, o líder certo e, depois, a tripulação certa e quando entre eles existe, além de disciplina, autodisciplina, outra das características fun-

damentais das pessoas certas.

Todo o livro em que me baseio para a escrita destas linhas pode resumir-se a três vectores fundamentais: pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e acção disciplinada. Sendo que a empresa feita para vencer deverá ser capaz de preservar os seus valores essenciais e o seu objectivo fundamental mudando constantemente as práticas culturais e organizacionais, metas e estratégias específicas.

Igualmente os líderes deverão ser os certos e possuir uma característica de liderança a que este autor chama nível 5. Define-se então um líder nível 5 como sendo alguém que conjuga humildade com força de vontade, i. e., modesto e determinado, humilde e destemido. Evidentemente que esta não é a única característica necessária do líder certo, uma vez que deverá ser acompanhada de outras habilidades imprescindíveis, pois este(a) deve ser igualmente eficaz, competente em gestão, assumir-se como membro colaborador da equipa altamente capacitado.

Selecione as suas **pessoas certas**, garantindo que se enquadram nos valores centrais e nos objectivos fundamentais da empresa mais do que através das suas qualificações e conhecimentos, invista nas suas pessoas, cultive e oriente as suas pessoas, dê-lhes responsabilidades, dê-lhes voz, dê-lhes *feedback*. Em suma, cumpra a sua parte enquanto **líder certo** e verá que leva a organização a bom porto fazendo dela uma empresa “feita para vencer”.

FONTE: Jim Collins, *Empresas Feitas para Vencer, Good to Great.*, Editora Campus.