



## FLASH TALK

### «OS RECURSOS HUMANOS DEVERIAM SER CHAMADOS ACTIVOS HUMANOS»

Eric McNulty, professor da Universidade de Harvard, apresentou-se no Encontro de Alumni da AESE para falar sobre "A Call for ARTful Leadership: Coping with a Turbulent World".

Por: Manuel Louro



Um tema que celebra a arte e a criatividade como instrumentos para aumentar a capacidade de adaptação, resiliência e confiança dos dirigentes, na linha da utilização da energia e do "know-how" criativo da arte, no âmbito empresarial.

O professor americano explica-nos o papel da Gestão de Pessoas na sociedade e como as lideranças por esse mundo fora se devem adaptar às circunstâncias globais.

#### Num mundo incerto, qual é o papel da Gestão de Pessoas nas organizações?

Os Recursos Humanos têm um papel crucial a desempenhar. Muitas vezes, focam-se no cumprimento e execução das regras. Em vez disso, gostaria de os ver como um departamento que defende o investimento nas pessoas e que assegura que as nossas organizações são humanas – mantendo a restante direcção sénior focada nos compromissos que fazem. As pessoas precisam de se sentir psicologicamente seguras, de maneira a se empenharem em pleno no trabalho. Gostava que renomeassem para "Activos Humanos", porque se cultiva valor

com os activos enquanto se extrai valor dos recursos. É uma grande diferença no pensamento e na prática.

#### A maneira como se gere as pessoas terá de ser alterada perante a mudança de paradigma que temos vindo a assistir?

A administração está sempre a evoluir. Não sei se a prática acompanha ainda as mais recentes alterações. Precisamos de fazer entender que o trabalho é "uma casa longe de casa" para muitas pessoas. Uma das necessidades aí é entender o grau de parentesco – fazer parte da equipa. Os executivos precisam de tratar as pessoas como verdadeiros companheiros. Isso significa promover a confiança entre os stakeholders. Em tempos turbulentos é possível criar certezas através da transparência de processos, valores e critérios de decisão, mesmo quando não se garantem resultados.

A arte e a criatividade são, para si, ferramentas para aumentar a adaptação e a confiança dos gestores. Em termos práticos, como poderão os líderes criar mecanismos para se adaptarem e prepararem para enfrentar

#### mercados tão voláteis como os actuais?

Não tome a "arte" de forma demasiado literal. Quando falo de "ARTful leadership", refiro-me à capacidade de adaptação, resiliência e confiança. Capacidade de adaptação é o conforto e a facilidade em relação à mudança. A resiliência ajuda a avançar através das adversidades – praticar o falhanço, aprender e recomeçar. Como é lógico não se quer erros com grandes consequências, mas é necessário ter uma tolerância alta para erros de baixa importância. É assim que as pessoas melhoram. A confiança é a porta de entrada para uma cultura de valores.

#### O que é hoje um líder perfeito?

Não há. Os melhores são emocionalmente inteligentes o suficiente para saberem quando devem avançar para se afirmar, e humildes o suficiente para recuarem. Ninguém é a pessoa certa para liderar em todas as situações.

#### Temos assistido a um enorme desenvolvimento digital. De que modo pode ser aproveitado para benefício das lideranças?

Temos agora uma capacidade fenomenal, através da tecnologia, para nos conectarmos uns com os outros, para entender melhor os nossos mercados e clientes, e para discernir melhor o nosso contexto operacional. O truque é recordar que a liderança tem que ver com factores humanos. Por exemplo, a CEO de uma multinacional onde trabalhei enviou um email geral no seu primeiro dia de trabalho. Incluiu uma fotografia sua, informal e sorridente, juntamente com um pedido para que toda a gente ajudasse a ultrapassar os obstáculos e a encontrar novas oportunidades. E incluiu o seu endereço directo. Quando as pessoas lhe escreviam, ela respondia. Rapidamente ficou conhecida como alguém aberta e receptiva a novas ideias. Ajudou-a a identificar os talentos na organização e criou um ambiente de "nós", que seria responsável pelo sucesso. Isto é como se utiliza a tecnologia para complementar e ampliar a humanidade.