

O futuro da gestão das pessoas

NOS ÚLTIMOS ANOS tem-se assistido a um protagonismo crescente de temas como a responsabilidade social das organizações (RSO), a importância da realização pessoal no trabalho, e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar (*work-life balance*). Por detrás de algum aproveitamento oportunista, parece existir uma preocupação genuína com estes temas.

A reivindicação de um maior equilíbrio entre as exigências da profissão e da vida familiar resulta em grande parte do aumento da participação feminina na força de trabalho, e tem por fundamento a procura de um maior equilíbrio entre os papéis do homem e da mulher, tanto no trabalho como na família e a melhoria a qualidade de vida familiar.

Aqueles valores correspondem de perto ao ideário da “Geração Y”. As pessoas desta geração (ver e. g. Pew Research Centre, 2007) revelam algo paradoxal. Por um lado, trata-se de uma geração marcadamente narcisista, criada num ambiente fortemente protetor e paternalista que lhe instilou a crença de ser verdadeiramente especial. Crescida durante o *boom* económico dos anos 80 e 90, beneficiou de padrões de consumo e de uma educação incomparavelmente melhores do que os dos seus pais, e é contemporânea do advento da competição baseada na qualidade de serviço e da afirmação dos direitos do cliente. Está habituada a exigir, e tem uma aguda sensibilidade à marca – ao ponto de ser exímia no *branding* pessoal.

Por outro lado, no domínio da política e dos costumes – por exemplo em relação a questões como a homossexualidade, as famílias não convencionais, a imigração e as relações interculturais – exibem uma atitude mais cosmopolita e mais tolerante do que qualquer das gerações anteriores.

No trabalho são impacientes e têm uma elevada auto-estima, são fortemente orientados para a inovação e para as tecnologias, e apreciam o trabalho em equipa e a interação em redes informais. Manifestam uma intensa relutância por atividades cujo valor acrescentado não conseguem descortinar. Querem sentir-se a progredir, e precisam de estímulo e reconhecimento frequentes. Não compreendem nem aceitam restrições no acesso à informação e a contactos no exterior da organização.

É esta geração, com estes valores, que irá conviver na força de trabalho não com uma, mas com as duas que a antecederam – a chamada “Geração X” e os “*Baby Boomers*” – cujos valores e prioridades diferem por vezes substancialmente dos seus.

A complexidade e intensidade dos fatores em presença dão a escala das transformações que a gestão das pessoas terá de sofrer para responder eficazmente às novas realidades.

Gerir a escassez

Nas organizações conhecimento-intensivas que estão a dominar a economia global, o talento é o bem mais escasso.

Esta escassez tem duas origens: a erosão cada vez mais rápida dos conhecimentos gerada pelo constante avanço da ciência e da técnica, e a retração da força de trabalho provocada pelo envelhecimento e declínio populacional. Cada uma destas causas exige respostas específicas.

A constante erosão da base de conhecimentos exigirá a generalização da aprendizagem ao longo da vida. A formação terá de deixar de ser encarada como um recurso escasso, e, pelo contrário, oferecida em abundância. Contudo, os métodos, os formatos e os canais de distribuição usados serão radicalmente diferentes dos que hoje existem. O elevado risco de desatualização dos conteúdos desencorajará os programas de formação longos e abrangentes, concebidos como investimentos pesados *ex-ante* destinados a produzir efeito durante um período relativamente longo. Estes programas serão substituídos por módulos mais curtos e de realização mais assídua, cujos conteúdos terão maior probabilidade de produzir um retorno aceitável durante o período em que se mantiverem atuais.

As preocupações centrais da formação deslocar-se-ão do planeamento centralizado para a disponibilização do acesso aos conteúdos e das ferramentas de autodiagnóstico e identificação de necessidades pelo próprio indivíduo. A produção de conteúdos estará cada vez mais externalizada, e incorporará um contributo cada vez maior dos próprios utilizadores agindo como “prosumidores” de formação. Acima de tudo, as organizações

de sucesso terão de ser verdadeiras “organizações aprendentes”, capazes de gerar, mobilizar e difundir conhecimento em todas as suas atividades.

O adiamento da idade da reforma suscita ainda uma outra questão extremamente sensível – a da remuneração no troço final da carreira. Em concreto, a regra de que esta cresce (pelo menos em valor unitário) até ao final da vida ativa terá de ser reexaminada. Não se trata de os trabalhadores mais idosos serem menos produtivos; pelo contrário, sabe-se hoje que o declínio de certas funções cognitivas com a idade é compensado pela experiência. Contudo, a combinação entre o aumento da oferta nesta faixa etária e a competição entre ela e a geração mais jovem, genericamente mais bem preparada, pressionarão inevitavelmente as remunerações da primeira. Ora, esta tendência colide com a oferta de incentivos pecuniários atualmente praticada para encorajar o adiamento da reforma.

Gerir a pluralidade

As organizações do futuro movimentar-se-ão num ambiente de extraordinária pluralidade. O desenvolvimento da inteligência intercultural passará a ser uma prioridade da gestão das pessoas. É indispensável que os trabalhadores saibam não só valorizar a diferença, mas também dominar os instrumentos necessários para lidar com ela e dela tirar partido: línguas estrangeiras, comunicação interpessoal, aplicações e plataformas de comunicação, conhecimento das características das diferentes culturas, e tantos outros. Apesar dos constantes preitos à valorização da diferença e ao desenvolvimento da sensibilidade intercultural, a distância a percorrer é enorme: quantos colaboradores de empresas ocidentais (ou mesmo quantos executivos) com negócios em países islâmicos têm consciência de que o fim de semana nesses países calha à sexta-feira e ao sábado? E quantos conseguem citar os cinco princípios fundamentais do Islão?

Perante os desafios e as oportunidades da pluralidade, o papel da gestão das pessoas deverá consistir não tanto na procura dos equilíbrios necessários para garantir a coesão, mas na criação de desequilíbrios controlados suscetíveis de alimentar as diferenças para delas extrair valor, sem contudo nun-

ca deixar ultrapassar os limites a partir dos quais a coesão seja posta em causa.

Gerir as motivações e o mérito

É um lugar-comum defender a meritocracia como princípio estruturante das relações de poder e autoridade nas organizações. O problema está na definição de “mérito”. Com uma dose de ironia, poder-se-ia dizer que o “mérito” reside nos comportamentos e atitudes que são premiados pela elite dirigente, que vão do contributo objetivo para a criação de valor à “dedicação à empresa” (leia-se “número de horas trabalhado”), à lealdade a determinados círculos e à obediência acrítica aos superiores.

A organização do futuro será muito exigente quanto aos fundamentos do mérito. Em primeiro lugar, evidentemente, a contribuição para a criação de valor. Mas a par desta, todos os comportamentos e atitudes exigidos pelo seu funcionamento: tolerância e valorização da diferença, capacidade de comunicação em todos os contextos, autonomia e iniciativa, procura das vantagens mútuas, curiosidade e aprendizagem permanente, ética. Porque sem estes, aquele valor não pode ser criado. (E para muitos, não vale a pena ser criado.)

Gerir fluxos de talento em vez de stocks

Não é possível hoje em dia conceber o desenvolvimento do talento em ambiente fechado. Por razões já apresentadas, a atualização e enriquecimento das competências do trabalhador do conhecimento exigem o seu relacionamento permanente com uma rede que se estende muito para além das fronteiras da sua organização.

Os novos termos do contrato psicológico – que aliás nascem em parte de uma reação contra uma visão tão paternalista – retiram todo e qualquer sentido às estratégias de acumulação e preservação do talento.

Os novos modelos de gestão das pessoas têm pois de passar a incorporar a gestão do talento para além das fronteiras da organização – uma mudança radical de mentalidades, atendendo a que a rotura litigiosa deve ser substituída por uma saída amigável, e em certos casos mesmo recomendada pela organização. Na organização do futuro, a

existência de talento benevolente, disponível e reconhecido para com a organização é um ativo de valor inestimável e facilmente superior ao da sua eventual retenção. A preservação de um bom relacionamento entre as partes vai permitir que ele faça parte das redes da organização, que seja parceiro na partilha de conhecimento, fonte de oportunidades de negócio e de ideias inovadoras, e contribuinte de soluções técnicas dentro da sua especialidade.

Uma nova liderança

Tal como agora, os líderes das organizações do século XXI também terão a responsabilidade de motivar e desenvolver os trabalhadores do conhecimento, orquestrar a sua colaboração, e orientar as suas carreiras – mas terão de o fazer de forma muito diferente. Os trabalhadores do conhecimento têm uma visão essencialmente igualitária acerca de si mesmos. Acreditam que os contributos valem pela sua qualidade objetiva e não pelo estatuto de quem os produz. A natureza do seu trabalho é mais autónoma, e exige-lhes maior iniciativa. A influência exercida pelos líderes terá por isso que assentar na capacidade demonstrada de agir de acordo com aquelas expectativas.

“O desenvolvimento de inteligência intercultural passará a ser uma prioridade da gestão das pessoas.”

Só há uma maneira de aprender esta forma de liderar: é aprendendo a ser liderado. Certamente, desde logo, aprendendo com o exemplo dos bons líderes, mas também com tudo aquilo que não deve ser feito, com os comportamentos que, em vez de granjearem a adesão do subordinado, suscitam nele a revulsão e a oposição: a arrogância, deslealdade para com os subordinados, o egoísmo, a incapacidade para dizer não aos próprios superiores, a falta de rigor ético – numa palavra, a falta de carácter. Este treino do *followership* (ou “seguidança”) dará aos candidatos a futuros líderes uma perspectiva

muito mais rica da exigência ética e humana da liderança.

Esta exigência traduz-se, em síntese, no respeito pelas pessoas e por cada pessoa. E no respeito pelos seus valores e interesses, sejam eles o serviço à comunidade, a defesa do ambiente, ou a simples fruição de mais tempo com a família.

Mas para respeitar é preciso conhecer, e conhecer significa relacionar-se, expor-se, e reconhecer a individualidade e especificidade do outro.

A situação em Portugal

A problemática da gestão das pessoas em Portugal não difere muito, na sua essência, do panorama apresentado.

Trata-se de uma economia fortemente terciarizada. É também uma pequena economia aberta, exposta aos ventos da globalização e integrada num espaço de livre circulação de mercadorias, pessoas e capitais, na qual operam várias empresas multinacionais.

A sua população é das mais envelhecidas, mas com indicadores comparáveis aos de outros países do Sul da Europa, e a sua taxa de fertilidade está abaixo da média da União Europeia.

Apesar de nos últimos anos ter acolhido um considerável número de imigrantes, continua a ser uma fonte de emigração de trabalhadores pouco qualificados para economias mais desenvolvidas, mas nos últimos anos tem visto crescer a “fuga de cérebros” em consequência da dificuldade que os jovens altamente qualificados têm em encontrar empregos compatíveis com as suas expectativas.

No domínio das TIC apresenta indicadores comparáveis aos de muitos outros países desenvolvidos (penetração da internet e dos serviços de banda larga, adesão a redes sociais...).

Tem uma das mais elevadas taxas de participação feminina na economia, uma das mais baixas diferenças salariais da União Europeia (9,2%), e um elevado *output* de diplomados do sexo feminino (64%), mas no acesso das mulheres a lugares cimeiros na economia e na política compara desfavoravelmente com os seus pares.

De um modo geral, os novos valores organizacionais mostram dificuldade em implantar-se. A preocupação com o *work-life balance* é

subordinada à necessidade de assegurar um rendimento familiar suficiente, que mantém homens e mulheres afastados de casa durante longas horas, agravadas pelo tempo gasto em deslocações nos grandes centros urbanos. A dificuldade de emprego entre os jovens mantém-nos a viver em casa dos pais até muito tarde, esvaziando aquele conceito de todo e qualquer sentido.

No que se refere à gestão da pluralidade, a sociedade portuguesa parece ser suficientemente tolerante para aceitar e tirar partido de uma muito maior exposição à diversidade. Absorveu sem grande desconforto várias centenas de milhares de imigrantes nos últimos vinte anos, apesar da discriminação visível contra algumas comunidades (africanos pobres, ciganos) – e mesmo esta parece desaparecer ao nível das relações entre indivíduos.

O baixo individualismo e a aversão ao risco tenderão também a desencorajar a mobilidade profissional e a preservar o contrato psicológico na sua versão paternalista.

Simetricamente, o desenvolvimento de uma atitude mais aberta em relação aos fluxos de talento colidirá frontalmente com o primado do coletivo sobre o indivíduo, com a preferência pela evitação de incertezas e ambiguidades, e com a inveja para com alguém que conseguiu uma situação melhor. Por estas razões, exigirá um esforço muito maior. O mesmo se passará com a procura proativa de vantagens mútuas.

A situação está no entanto longe de ser desesperada. As dificuldades são apenas de natureza quantitativa, e são superáveis com o esforço e o investimento apropriados. Várias das maiores organizações presentes no país, sejam de origem nacional ou multinacionais estrangeiras, já adotam muitos dos novos princípios.

A boa gestão das pessoas na economia do conhecimento é possível em Portugal. ■

* Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Referências bibliográficas

- Almeida, S.J. (2010). “Igualdade entre mulheres e homens está longe: diferença salarial subiu para 9,2 por cento”. *Público*, 4 de abril.
- Barreto, A. (2002). Mudança social em Portugal, 1960/2000, WP 6-02. Lisboa: Universidade de Lisboa - Instituto de Ciências Sociais. Disponível em <http://www.ics.ul.pt/publicacoes/workingpapers/wp2002/WP6-2002.pdf>
- Drucker, P. F. (2001). “The new workforce: knowledge workers are the new capitalists”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Drucker, P. F. (2001). “The next society”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Drucker, P. F. (2001). “The way ahead”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Drucker, P. F. (2001). “Will the corporation survive?”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Evans, P, Pucik, V., e Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge - Frameworks for Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hagel III, J. e Brown, J. S. (2008). “From Push To Pull: Emerging Models For Mobilizing Resources”. *Journal of Service Science*, Volume 1, Number 1: 93-110
- Hagel III, J. e Brown, J. S. (2010). “Six Fundamental Shifts in the Way We Work”. Harvard Business Review Blogs. Disponível em <http://blogs.hbr.org/bigshift/2010/08/six-fundamental-shifts-in-the.html>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York, NY: McGrawHill.
- Lesthaeghe, R. (2010). The Unfolding Story of the Second Demographic Transition. Conference on Fertility in the History of the 20th Century – Trends, Theories, Public Discourses, and Policies. Berlin: Akademie Leopoldina & Berlin-Brandenburgische Akademie, 21-23 janeiro. Disponível em http://sdt.psc.isr.umich.edu/pubs/presentations/Unfolding_2010.pdf
- Toffler, A. (1980). *A Terceira Vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.

Este texto está publicado, na íntegra, na revista *JANUS.NET, e-journal of International Relations*, Vol. 2, n.º 1 (Primavera 2011). Disponível em: http://observare.ual.pt/janus.net/pt_vol2_n1_art7