

Gestão de Pessoas 4.0

10 tendências e desafios

Miguel Pina e Cunha
Arménio Rego





Gestão de Pessoas 4.0

10 tendências e desafios



Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	5
INTRODUÇÃO “O PRESENTE DO FUTURO”	7
O futuro só existe quando é presente	8
Cinco adoráveis ideias detestáveis	9
Uma ideia para acolher	10
Reflexões sobre mudanças e tendências	11
Supor tendências constrói realidade?	13
TENDÊNCIA 1: CONTROLO E LIBERDADE	15
TENDÊNCIA 2: CONTROLO SEM COMANDO - O Caso Específico da Gestão de Pessoas Difíceis	19
TENDÊNCIA 3: SUCESSO E FRACASSO	27
TENDÊNCIA 4: COMUNICAR SEM DIZER	33
TENDÊNCIA 5: O MESTRE É EXCELENTE QUANDO O DISCÍPULO É AINDA MELHOR DO QUE ELE	39
TENDÊNCIA 6: TODOS DIFERENTES, TODOS IGUAIS	43
TENDÊNCIA 7: A ESTRELA E A CONSTELAÇÃO	49
TENDÊNCIA 8: PERTO E LONGE: OS AUSENTES PRESENTES (Ou Estando Perto à Distância)	55
TENDÊNCIA 9: SOCIAL E DIGITAL	63
TENDÊNCIA 10: APRENDER-ESQUECER-APRENDER	69
DESAFIOS PARADOXAIS NA GESTÃO DE PESSOAS: Comentários Finais	75
Combinando opostos	76
Uma área em perigo de cisão?	77
Antídotos para a cisão?	78
CHECK-LIST: A Sua Organização é um Local de Trabalho em que as Pessoas Floresçam?	79
REFERÊNCIAS	80

Sumário

Executivo

Este trabalho discute tendências possíveis no domínio da gestão de pessoas. Resulta, em medida considerável, de depoimentos de quase duas dezenas de executivos que operam na área da gestão de pessoas em diversas empresas nacionais e multinacionais. Esses contributos foram cruzados com o trabalho de investigação que temos realizado, e com evidência organizacional diversa. Não é um trabalho estritamente académico – mas também não é simplesmente opinativo. Procura ser rigoroso na fundamentação dos argumentos. Não pretende prever o futuro – mas refletir sobre possíveis tendências e modos de atuar se as mesmas se forem concretizando. Globalmente, o relatório discute dez desafios e tendências paradoxais que se colocam à liderança e à gestão em geral, e à gestão de pessoas em particular. As dez tendências paradoxais podem ser assim sintetizadas:

- A oposição controlo-liberdade é essencial para organizar a empresa. As empresas precisam de conferir liberdade, mas a liberdade tem de ser estruturalmente enquadrada e, portanto, exercida dentro de algum controlo. Liberdade sem controlo gera caos. Controlo sem liberdade mata a iniciativa e destrói o empenhamento.
- Controlar sem comandar é outro exercício de tensão. Decorre, em grande medida, da capacidade de desenvolver nas pessoas um sentimento de pertença que as faça operadoras do seu próprio controlo. Esse é um desafio especialmente exigente para a gestão de pessoas “inteligentes e difíceis”.
- A tensão entre sucesso e fracasso é crítica para gerir o desempenho. As melhores organizações aprendem e melhoram o desempenho quando ganham e quando perdem. Aprendem com fracassos e erros. Outras organizações fracassam como consequência do sucesso passado. Por conseguinte, fracassar pode ser a chave do sucesso.
- “Comunicar sem dizer” é um exercício de comunicação minimalista. Pode comunicar-se mais com menos palavras, e menos com mais palavras (ou palavreado). Pode sobretudo comunicar-se mais através dos atos. As ações comunicam mais do que as palavras.
- O líder como mestre e discípulo, como mestre-aprendiz, revela um dos paradoxos da liderança: podem ser mais eficazes os líderes que se tomam como servidores. Aquele que cultiva a humildade será porventura alvo de maior exaltação do que o que deseja ser exaltado. Cresce mais, e tem mais poder, o líder que faz crescer os outros.
- Os gestores necessitam de cultivar homogeneidade e diversidade. A homogeneidade é importante para entendimentos comuns e metas convergentes. A diversidade é crítica para enriquecer o processo de tomada de decisão, melhorar a qualidade das decisões e gerar soluções criativas para enfrentar problemas e oportunidades. Todos diferentes, todos iguais poderia ser o lema.
- As boas organizações criam estrelas e procuram retê-las, mas estão conscientes de que as estrelas se organizam em constelações. As estrelas merecem o apoio da constelação, mas não devem sobrepor o seu brilho ao da constelação. E a constelação deve brilhar sem ofuscar o brilho da estrela.

- Cada vez mais, os membros das equipas estão geograficamente dispersos. Os seus líderes devem articular a necessidade de os membros estarem ao “ao pé” e “ao longe”.
- O social e o digital, que em certa medida se opõem, interpenetram-se e devem ser articulados de modo consistente. Digital sem social resulta em mecanicismo potencialmente perverso para a iniciativa e a criatividade. Social sem digital gera desperdício do potencial de recursos informacionais, decisoriais e relacionais que o digital faculta.
- A aprendizagem e o esquecimento/desaprendizagem são duas faces da mesma moeda. Esquecer/desaprender é necessário para aprender – mas também custoso. Aprende quem sabe que não sabe. É preciso saber que não se sabe para desaprender o que se sabe e aprender o que não se sabe.

Complexo? Seguramente. Mas gerir e liderar pessoas é precisamente isso: gerir complexidade para obter simplicidade. Implica conceder liberdade, mas também responsabilizar. Aconselha ser duro e apoiante – praticar o “amor duro”¹. Requer exigência e desafio – mas também disponibilidade e apoio. Exige determinação e “fibra”, mas também humildade.



INTRODUÇÃO:

O Presente do Futuro



“Não entremos em pânico: ainda que a Revolução da IA [Inteligência Artificial] esteja em curso, é improvável que elimine trabalhos de escritório nos próximos cinco a 10 anos. A atual pesquisa e uso da IA apenas se dirige a tarefas específicas, como reconhecimento de imagem ou análise de dados, ao passo que muitos postos de trabalho requerem trabalhadores que possuam uma ampla gama de competências.”

Shisan (2015).



O futuro só existe quando é presente

Este trabalho resulta da análise e reflexão sobre os depoimentos de executivos empresariais ². Reflete sobre as suas perspetivas e enquadra-as no conhecimento atual sobre tendências e desafios na gestão de pessoas. Não pretende apresentar receitas, nem é um exercício de futurismo. Os executivos e os académicos podem fazer planeamento e preparar respostas para diversos possíveis “futuros” – mas o futuro é, por definição, imprevisível. Esperamos, naturalmente, que o relatório ofereça pistas de reflexão e ação para os executivos que lidam com a realidade atual e se preparam para possíveis realidades vindouras. Mas importa que abordem este trabalho com sentido crítico.

Se dúvidas houvesse sobre a importância de uma tal prudência, bastaria pensar nas previsões que no século XX foram feitas sobre o futuro do trabalho e do lazer. Os leitores mais seniores lembrar-se-ão porventura de antevisões de um mundo no qual trabalharíamos durante metade da semana, e despenderíamos a outra metade em atividades de lazer! O muito respeitado Keynes previa que, no presente século, trabalhássemos apenas 15 horas por semana, três horas por dia ³. Ficaríamos de tal modo libertos para atividades de lazer que nos “cansaríamos” destas e perderíamos sentido para a vida ⁴:

“A natureza desenvolveu-nos – com todos os nossos impulsos e mais profundos instintos – com o propósito de resolver o problema económico. Se o problema económico for resolvido, a humanidade fica privada do seu tradicional propósito. (...) Não existe país ou povo que, em minha opinião, possa encarar sem pavor a era do lazer e da abundância. Durante muito tempo fomos treinados para trabalhar e não para fruir. Será um problema assustador para as pessoas normais, sem talentos especiais, ocuparem-se a si próprias, especialmente se não mais tiverem as suas raízes no campo, nos costumes, ou nas queridas convenções de uma sociedade tradicional. (...). O instinto do velho Adão permaneceu tão forte em nós por várias gerações que temos necessidade de trabalhar e de termos deveres, obrigações e rotinas para sermos felizes. É preciso empenharmo-nos na partilha deste ‘pão’, de modo a que o pouco trabalho que ainda reste seja distribuído entre o maior número de pessoas. Turnos de três horas e semanas de trabalho de 15 horas podem solucionar o problema por um bom período de tempo. Três horas de trabalho por dia, na verdade, são mais que suficientes para satisfazer o velho Adão que existe em cada um de nós.”

² Recolhidos no final de 2017.

³ Keynes (1932).

⁴ Keynes (1932, pp. 366-369). Parte da tradução baseou-se em Gaião (2012).

Edward Granter escreveu que, décadas após as antevistas de Keynes, a preocupação com o “excessivo” tempo de lazer permanecia ⁵:

“Em 1958, quando um grupo de sociólogos bem conhecidos publicou ‘Lazer das massas’⁶, tanto as igrejas como os académicos se preocupavam com a ideia de as pessoas disporem de demasiado tempo de lazer. Segundo alguns, a semana de três dias [de trabalho] estava iminente”⁷.“

Não só os prognósticos falharam como muitas pessoas sofrem hoje as agruras emergentes

do excesso de horas de trabalho, da escassez de tempo de lazer, e da dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar. Por conseguinte, é mais sábio encarar as “previsões” como “possíveis futuros” para os quais devemos preparar-nos, embora cientes de que muitas outras possibilidades estão em aberto. É igualmente prudente olhar para as “modas do momento” com sentido crítico e espírito indagador. Essa moda é realmente uma novidade, ou é “vinho novo em odres velhos” ⁸? Acrescenta realmente valor, ou é simplesmente mais uma *buzzword*?

Cinco adoráveis ideias detestáveis

André Spicer escreveu uma peça no jornal *Financial Times* sobre cinco ideias da moda que adoramos detestar ⁹:

- *Workacise*: tornar trabalho e exercício físico indistinguíveis (“Facultar acesso ao ginásio já não é suficiente. É necessário transformar todo o local de trabalho em zona de exercício” ¹⁰).
- *Awesomeness*: ser bom já não chega, é preciso ser *awesome* – impressionante!
- Autenticidade: os gestores devem ser transparentes na relação com os outros e construir narrativas pessoais repletas de autenticidade.
- Curadoria: os gestores devem ser curadores das suas organizações, e os trabalhadores da sua função (e os baristas devem ser curadores do café).
- Propósito: todo o gestor deve orientar-se por um propósito (veja Destaque I.1).

⁵ Granter (2008, p. 805).

⁶ Larrabee & Meyersohn (1958).

⁷ Lynes (1958).

⁸ Abrahamson (1996); Abrahamson & Fairchild (1999).

⁹ Spicer (2018).

¹⁰ Spicer (2018, p. 9).

UMA DESCOBERTA POUCO ORTODOXA PARA ENCONTRAR O PROPÓSITO

“Um exercício para identificar o propósito consiste em imaginar que se morreu, se está deitado na sepultura, e a fazer uma retrospectiva da vida. Na Coreia do Sul, o CEO Shin Chang-jae afirma que se deitou num caixão fechado. A ideia é renascer com um novo sentido de propósito.”¹¹

O adágio segundo o qual “não devemos deitar fora o bebê juntamente com a água do banho” sugere que não joguemos fora o potencial que estas ideias contêm. É importante que os locais de trabalho sejam desenhados de modo a preservar a saúde das pessoas – mas não faz sentido “transformá-los em ginásios”. Importa acalentar o brilhantismo – mas é igualmente crucial estar consciente dos riscos gerados por “estrelas insustentáveis”. Os gestores devem ser honestos e transparentes – mas não é desejável que expressem tudo o que lhe vem à mente ou que deem conta de todos os seus entusiasmos e anseios. Todos devemos “curar” do nosso trabalho e das pessoas que afetamos – mas sem nos transformarmos em escravos do trabalho. Importa que nos movamos em prol de propósitos com significado – mas importa que sejamos realistas e nos consciencializemos da necessidade de realizarmos atividades com pequenas, outras muito desagradáveis, e algumas mesmo dolorosas. Mandela, orientado por um propósito, não terá seguramente apreciado os anos que despendeu na prisão. O CEO que se atribui o propósito de salvar uma empresa em pré-bancarrota não apreciará as agruras do percurso. E uma diretora de recursos humanos nutrida por uma filosofia de gestão focada no desenvolvimento, na saúde mental, e no bem-estar positivo dos empregados não ficará certamente feliz com os engulhos que o seu abrasivo CEO lhe coloca no caminho.

Uma ideia para acolher

Spice apresentou uma sexta ideia que, do seu ponto de vista, merece atenção: o desligamento. De quando em vez, precisamos de desligar os interruptores que nos mantêm ligados ao trabalho, designadamente o computador e o telemóvel. Note-se, a propósito, como a previsão outrora feita se transformou no seu reverso! As apregoadas quinze horas de trabalho por semana e os riscos de “excessivo” tempo de lazer redundaram em excesso de trabalho e escassez de descanso! A nossa saúde mental fica em perigo quando trabalhamos excessivamente. António Horta-Osório, CEO do *Lloyds Bank Group*, que se viu obrigado a uma baixa médica devido a *burnout*, tomou a sua amarga experiência como ensinamento. Procura agora instituir políticas e práticas que acautelem a saúde mental dos colaboradores da empresa.

¹¹ Spicer (2018, p. 9).

Num texto publicado em *The Guardian*, escreveu :

“Conferi à saúde mental uma grande atenção na minha empresa, como resultado da minha experiência pessoal. É claro para mim que a mudança necessária mais importante é a da mentalidade. Devemos transitar para uma forma de pensamento que reconheça que todos temos saúde mental como temos saúde física. Tal como ocorre com a nossa saúde física, todos podemos experimentar períodos de doença mental que requerem tratamento imediato, sob pena de desenvolvermos condições de longo-prazo que necessitarão de apoio continuado.

Quando um empregado quebra um pé ou sofre de uma infeção, sabemos como responder. A saúde mental deveria ser encarada do mesmo modo. Com uma cultura de apoio adequado e tempo de descanso suficiente, um empregado pode regressar ao trabalho com confiança e sem embaraço. Esta é a mentalidade que estamos a adotar e a incorporar no Lloyds. (...) Acredito que mudar a mentalidade empresarial acerca da saúde mental é o passo mais fundamental para mudar as coisas para melhor. Necessitamos de remover qualquer laivo de estigma.

(...)

A liderança é, naturalmente, vital. E nós temos despendido tempo a consciencializar os nossos gestores seniores, dando-lhes as ferramentas para responderem com sensibilidade quando um empregado declara uma condição de saúde mental, e ajudando-os a proporcionar o ambiente apropriado quando um empregado regressa ao trabalho. Tenho estado pessoalmente envolvido num programa inovador que denominamos ‘resiliência ótima na liderança’. É desenhada para ajudar os gestores seniores do Lloyds a pensar e a adotar ações que os ajudem a construir resiliência pessoal e bem-estar positivo.”

Embora o tema não esteja contemplado entre os dez que discutimos neste trabalho, entendemos que o mesmo deve ser levado a peito – para benefício dos gestores, dos empregados, das organizações e da sociedade como um todo. Descansar, designadamente dormir, é importante para a nossa saúde física e mental, para a nossa capacidade de decisão, e para a qualidade do nosso trabalho. Naturalmente, é mais fácil pregar do que agir!

Reflexões sobre mudanças e tendências

Embora cientes da impossibilidade de prever o futuro, podemos refletir sobre tendências que têm vindo a manifestar-se e que poderão, eventualmente, reforçar-se. As mudanças agora em curso indicam o seguinte:

- As novas tecnologias digitais alteram a velocidade de atuação e criam necessidade de capital para explorar novas ideias. Removem alguns postos de trabalho e obrigam à reconfiguração de outros. Também requerem novas competências – de quem lidera e de quem é liderado.
- Novas empresas de referência experimentam práticas de gestão heterodoxas, oferecendo modelos e alterando as expectativas dos novos entrantes nos mercados de trabalho.
- Essas práticas alicerçam-se em novos tipos de estruturas e designs que procuram evitar as balizas estruturais mais tradicionais, nomeadamente a hierarquia e a burocracia. São práticas mais focadas na necessidade de fazer uso das potencialidades dos membros organizacionais e conceder-lhes margem de autonomia para tomar decisões que, a cada momento nas suas funções, é conveniente tomar.
- Em termos médios, os membros das organizações são progressivamente mais informados e mais qualificados. São também mais cientes da sua individualidade, reclamando práticas de gestão menos massificadas e mais alinhadas com as suas expectativas pessoais.
- As pessoas e o talento humano serão críticos – mesmo, ou sobretudo, num mundo digital. Dimensões como a criatividade e a construção de relacionamentos generativos serão centrais para a criação de organizações mais criativas e mais inovadoras.
- Uma quantidade progressivamente maior de tarefas requer criatividade, agilidade e capacidade de lidar com aparentes contradições. Por exemplo, deseja-se que os colaboradores sejam humildes (para aprender continuamente e, sobretudo, com os erros), mas também determinados e ambiciosos. As práticas de gestão de outrora, focadas na obediência, são menos recomendáveis.

¹² Horta-Osório (2018).

¹³ Veja o livro de Arianna Huffington, intitulado “A revolução do sono” (Huffington, 2017).

¹⁴ Deming (2017).

Neste quadro, que porventura representa uma viragem para o paradigma que alguns apelidam de “quarta revolução industrial”, decidimos avaliar expectativas e reflexões dos profissionais da gestão de pessoas. Inquirimos quase duas dezenas profissionais da gestão de pessoas (veja secção final desta Introdução) sobre as suas perspectivas em vários planos, entre os quais os seguintes:

- O comando e o controlo ainda fazem falta – ou são modelo do passado?
- Como gerir pessoas que não se deixam gerir?
- Como lidar com maus resultados e continuar focado na obtenção de bons resultados?
- Que desafios acarretam as alterações demográficas e as diferenças geracionais?
- Qual o papel que os órgãos de gestão de pessoas virão a assumir nas organizações?
- Devem as organizações investir na aprendizagem ao longo da vida?

Este texto resulta das nossas reflexões sobre possíveis linhas de desenvolvimento na gestão de pessoas que foram identificados durante esses diálogos. Não se trata de adivinhar o futuro, um desafio desnecessário e condenado ao fracasso, mas de compreender como novas possibilidades poderão expressar-se doravante. Ademais, os participantes no estudo responderam às questões e desafios que lhes endereçamos. Portanto, o que possa ter ficado por discutir resulta da ausência de outras perguntas que poderíamos ou deveríamos ter feito. Se alguma tendência relevante está ausente deste trabalho, a responsabilidade é dos seus autores.

O estudo é um pequeno contributo para o estreitamento da distância entre as linguagens da teoria e da prática, frequentemente constatadas pelos observadores ¹⁵. O resultado está contemplado nas dez possíveis linhas de tendência sintetizadas na Figura I.1. Cada tendência contempla um desafio paradoxal – a necessidade de combinar elementos que, em grande medida, são opostos. Por exemplo, como pode o fracasso gerar sucesso? Como combinar liberdade e controlo? Como controlar sem comandar? As tendências são discutidas de modo independente, mas os vasos comunicantes entre elas são inúmeros.

¹⁵ Persson & Shrivastava (2016).

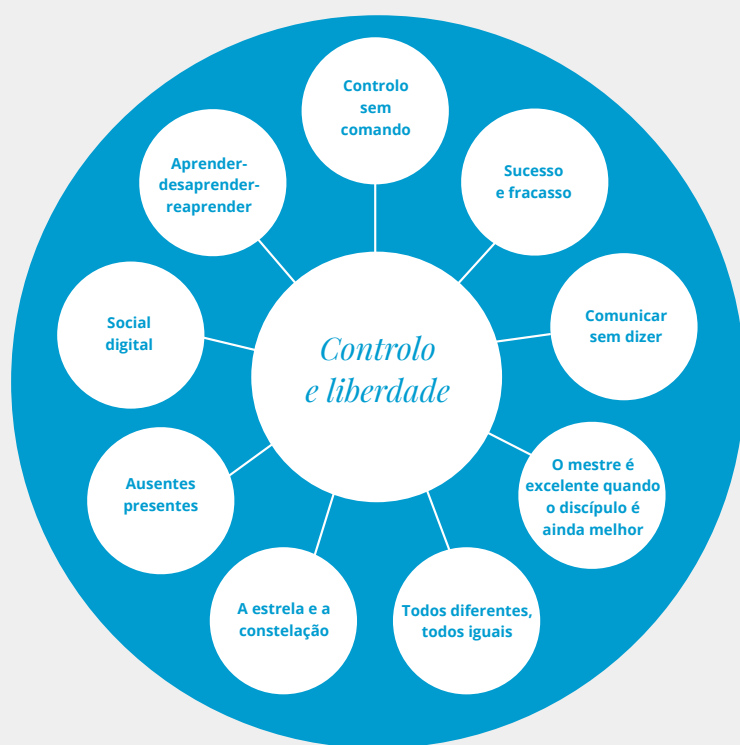


FIGURA I.1

Dez possíveis tendências pertinentes para a gestão de pessoas

Supor tendências constrói realidade?

Ao esperarmos um dado futuro e não outro, atuamos em conformidade. Ao agirmos desse modo, podemos estar a contribuir para construir parte da realidade que constituirá o futuro. Paradoxalmente, se esperamos ou prevemos algo que “objetivamente” é pouco provável, podemos acabar por agir para viabilizar essa previsão! Se, por exemplo, esperamos que o mundo das organizações venha a ser uma selva, acabaremos por atuar dentro dessa lógica – estaremos atentos aos “ataques”, defender-nos-emos deles e

acabaremos a contribuir para criar ambientes pouco recomendáveis. Se uma pessoa receia um cenário perverso e se prepara para evitá-lo, poderá acabar por evitá-lo – levando-a a supor que o receio era irrealista. Por conseguinte, aquilo que prevemos ou esperamos afeta o nosso comportamento. E as mudanças nesta conduta podem influenciar os eventos que (não) esperávamos! Reiteramos, pois, a necessidade de encarar este relatório com espírito crítico. As tendências identificadas são fruto da reflexão – não são a realidade.

Destaque I.2

CUIDADO COM PREVISÕES CERTEIRAS

O líder de um governo preocupado com os riscos de uma eventual crise económica indagou um economista famoso. “Poderemos atravessar uma crise nos próximos dois ou três anos?” – foi perguntado ao economista famoso pelas suas previsões. “Sim, sem dúvida” – retorquiu a sumidade que, em troca, recebeu choruda compensação. Durante dois anos, o governo tomou diversas medidas económicas importantes. Como consequência, a crise foi evitada. O governante, cioso do que pagara ao economista, requereu que a compensação fosse devolvida. Afinal, pagara principescamente por uma previsão errada!

Agradecimentos aos participantes no estudo

Os profissionais de gestão de pessoas que participaram neste trabalho operam em setores diferenciados. Eis os seus nomes e afiliações:

Alexandra Líbano Monteiro

People Operations Director, OutSystems.

Ana Paula Gigante

Responsável pela área de Recursos Humanos, WPP - Serviços Partilhados, Lda.

António Pita de Abreu

Diretor Geral, EDP.

Armando Cangueiro

Diretor de Recursos Humanos, BNP Paribas PF – CETELEM.

Bruno Santos

Chief People Officer, C. Santos VP.

Catarina Horta

Diretora de Recursos Humanos, ANA Aeroportos.

Catarina Tendeiro

Diretora de Recursos Humanos, KPMG.

Daniel Silva

Diretor de Recursos Humanos, Amorim Cork Composites.

Elsa Carvalho

Diretora de Recursos Humanos, REN – Redes Energéticas Nacionais.

Idália Batalha

Diretora de Recursos Humanos, Grupo Gestmin.

Maria Helena Louro

Responsável da Academia das Águas Livres e da Área de Desenvolvimento e Formação da DRH, EPAL.

Maria Vilhena

HR Head, Nestlé Portugal.

Paula Castelo

Diretora de Gestão de Talento e Desenvolvimento, The Navigator Company.

Salomé Barreira

Diretora de Recrutamento e Formação, El Corte Inglés.

Sofia Lobo

Diretora de Relações Laborais, NAV Portugal E.P.E.

Sofia Mendonça

Diretora de Recursos Humanos, Sistemas McDonald's Portugal.

Susana Almeida Lopes

Diretora de Desenvolvimento Organizacional, Vieira de Almeida.

Tiago Brandão

Diretor de Recursos Humanos, Super Bock Group (ex-Unicer).

A todos/as estamos gratos pelo tempo que nos concederam, pelas ideias que partilharam, e pelo conhecimento que nos transmitiram.

Tendência 1: Controlo e Liberdade

“

*Precisar de dominar
os outros é precisar dos outros.
O chefe é um dependente.*

Fernando Pessoa¹⁶



¹⁶In Forbes Portugal, março de 2018, p. 98.

As organizações são, em medida considerável, sistemas de controlo – caso contrário, transformar-se-iam em anarquia e caos. Mas a gestão das pessoas requer que lhes seja concedida liberdade – por razões de dignidade e respeito, e porque ninguém se entrega genuinamente a uma função se não experimentar sentido de liberdade. Daniel Goleman, o guru da inteligência emocional, escreveu que a ideia do líder “que se torna zangado, grita com as pessoas e está constantemente a dar ordens – é um líder à moda antiga.”¹⁷ Membros organizacionais cada vez mais qualificados e informados dificilmente se deixam “inspirar” por chefes à moda antiga. A boa gestão das organizações (como das famílias) requer, pois, a capacidade para gerir a tensão entre controlo e liberdade. Ainda que com diferentes *nuanças*, os participantes neste estudo fizeram eco desta necessidade. Eis alguns excertos dos seus depoimentos:

- “Eu não diria comando, mas antes delegação e responsabilização. É através da confiança nas pessoas que nós fazemos o ‘controlo’. O controlo propriamente dito deverá continuar a ser realizado pelos departamentos de controlo interno e gestão dos riscos, através daquilo a que nós apelamos em francês ‘PSF – Point de Surveillance Fondamentale’.”
- “Controlo implica conseguir gerir delegando e, para isso, tenho de desenvolver uma relação de confiança com os colaboradores. Quanto mais evoluirmos no sentido do controlo, menor será a necessidade de comando porque estaremos a evoluir no sentido da efetiva liderança de equipas.”
- “Comando e controlo fazem sentido enquanto ‘comportamentos recursos’ e são especialmente relevantes em fases específicas onde há necessidade de reorganização profunda, mudança de rumo. Nunca como estilo *default* (...), mas como estilo recurso. Acredito no impacto positivo da delegação sendo que requer [duas coisas]; (1) autoconfiança do líder; (2) mecanismos de monitorização de resultados (objetivos bem estabelecidos, cadência regular de *feedback*, sessões de alinhamento frequentes).”
- “[O comando e o controlo] são importantes para que as equipas tenham um rumo e vejam resultados. Ele deve ser mais democrático e menos diretivo. Muitas vezes, os

líderes orientam assim porque não consideram as suas equipas preparadas para decidir em alinhamento com os objetivos mais gerais. As equipas aprendem fazendo, torna-se essencial delegar para que façam mais e melhor. Delegar exige tempo e esforço, e atenção ao desenvolvimento de cada pessoa (...) e à maturidade [com que realiza o seu] trabalho.”

- “O comando é mais inspiracional do que diretivo. O controlo faz cada vez mais falta, porque os graus de liberdade dos colaboradores são cada vez maiores e porque isso é motivador em si [mesmo].”
- “O comando e controlo, tais como percebidos tradicionalmente, já acabaram e não fazem sentido. O foco deve ser a capacitação dos colaboradores, assegurando que têm as competências necessárias para a tomada de decisão, em paralelo com a clarificação de papéis e de responsabilidades (e.g., âmbito de atuação).”
- “Claramente o comando e o controlo, salvo situações muito específicas, não são eficazes. Julgo que uma liderança inspiradora, que delegue, que dê autonomia, que confie, mas que também responsabilize e que, em simultâneo, crie uma visão e uma linha orientadora clara são a tendência atual. Esta liderança deve ser acompanhada de uma definição clara de objetivos, indicadores e metas, eficazmente monitorizados por forma a garantir o alinhamento das pessoas e equipas com a ambição do negócio.”

É importante proceder à distinção entre comando e controlo. As organizações precisam de sistemas de controlo apurados, mas esses sistemas não têm que se expressar sob a forma de sistemas de comando. Historicamente, o controlo assentou na hierarquia e na burocracia que a acompanha. Nas novas formas organizacionais pós-burocráticas, o controlo é exercido por uma constelação de sistemas articulados: objetivos e gestão de desempenho, cultura organizacional, regras de grupo e mesmo a delegação. Estes sistemas são mais *soft*, mas não menos atuantes¹⁸. As organizações confrontam, portanto, os seus gestores com a necessidade de encontrar novas formas de coordenação, o que por seu turno implica um conhecimento próximo do grau de preparação dos colaboradores para essas novas formas.

¹⁷ In Pinto (2018, p. 21).

¹⁸ Annosi & Brunetta (2018).

Quadro 1.1

A TENSÃO ENTRE CONTROLO E LIBERDADE

	CONTROLO	LIBERDADE
Finalidade e vantagens	• Assegura que o colaborador se orienta pela estratégia. • Confere rumo aos processos.	• Assegura que o colaborador faz uso de todo o seu potencial e desenvolve iniciativa.
Situações em que é recomendável ou necessário	• Necessidade de rápida mudança de rumo. • Crise.	• A autonomia e a criatividade do colaborador são importantes para o seu desempenho. • Espera-se que o colaborador tome decisões rápidas, consoante a necessidade do momento e as exigências da situação.
Condições da sua eficácia	• Confiança na gestão. • Liderança pelo exemplo.	• Colaborador é confiável e competente. • Colaborador é dotado de grande necessidade de autonomia e liberdade.
Dificuldades e desafios	• Controlar sem coartar potencial.	• Requer tempo, atenção, e acompanhamento q.b. • A delegação sem acompanhamento é perigosa; com demasiado acompanhamento, não é genuína delegação.

Quanto mais qualificadas as pessoas, menos elas aceitam controlos à moda antiga. Por exemplo, as organizações que se excedem no controlo dos acessos das pessoas à Internet e bloqueiam o acesso a *websites* podem experimentar um efeito *boomerang*¹⁹. Sentindo-se tratadas como crianças, as pessoas tendem a comportar-se como ... pouco adultas. Empenham-se menos no trabalho, não inovam, e baixam o nível de esforço²⁰. Mais: para vingar esse tratamento, respondem com “reactância psicológica”.²¹ Este fenómeno significa que, quando sentimos a nossa liberdade coartada, procuramos formas de

restaurá-la²². Se nos impedem de aceder à Internet, e assim nos tratam como crianças, nós procuramos formas “inteligentes” de contornar e vencer o sistema. Naturalmente, as organizações necessitam de regras e de controlo. Mas as pessoas são inteligentes, prezam a sua dignidade e liberdade, e não gostam de ser comandadas à moda antiga. A solução reside em controlos “concertativos”, por ajuste mútuo, relacional²³ – em conceder liberdade com responsabilidade²⁴. O controlo é exercido abdicando da necessidade de controlar.

¹⁹ Pfeffer (2007).

²⁰ Gulati (2018).

²¹ Brehm & Brehm (1981).

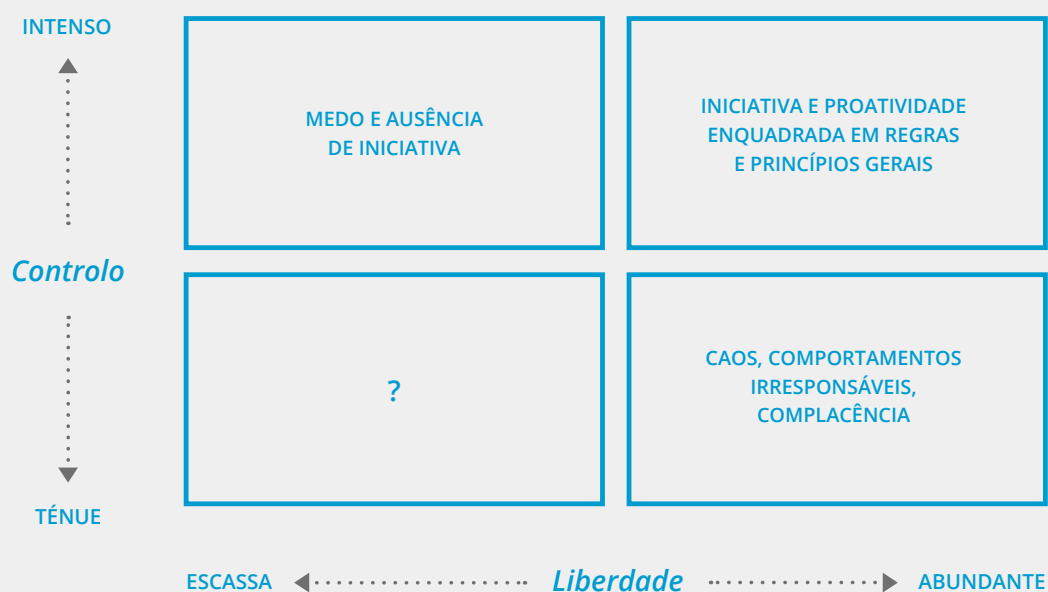
²² Leslie John, professor na *Harvard Business School*, argumentou que uma razão pela qual Trump ganhou a eleição foi precisamente a reactância psicológica: quando mais os comentadores argumentavam que os apoiantes de Trump estavam cegos à realidade, mais os apoiantes reagiam apoiando o candidato (veja Harrell, 2016).

²³ Barker (1993).

²⁴ Gulati (2018); McCord (2018).

FIGURA 1.1

Controlo x liberdade = clima organizacional



Daqui decorre um risco não negligenciável: as novas formas de controlo podem transformar-se em mecanismos sofisticados de controlo das mentes e das emoções dos seres humanos, com consequências perversas para o seu bem-estar e o das suas famílias. Alguns críticos consideram que as novas formas de controlo são tecnologias morais poderosas, ou mecanismos de “engenharia do consentimento”, que substituem “o pau externo pela cenoura interna”.²⁵ Outros alegam que as organizações procuram mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se pode alcançar mais leite de vacas contentes²⁶. Estes riscos evitam-se se as

organizações forem nutridas por valores de respeito, justiça, dignidade – aliados à exigência, à determinação e ao foco no desenvolvimento organizacional e social. Evitam-se, sobretudo, se as organizações prosseguirem missões e propósitos valiosos, que conferem significado ao trabalho das pessoas²⁷, sem as escravizarem mental e emocionalmente.

²⁵ Parker (1997, p. 83).

²⁶ Scott (1992).

²⁷ Gulati (2018).

Tendência 2: Controlo sem Comando

O Caso Específico da Gestão de Pessoas Difíceis

“*Nós contratamos pessoas inteligentes para que elas nos possam dizer o que fazer.*”

Steve Jobs²⁸



²⁸ In Forbes Portugal, março de 2018, p. 98

As pessoas podem ser “difíceis” por várias razões. Primeiro, as más razões. Não escutam. Não têm consciência das suas limitações. Colocam-se acima das regras. Gostam de se pavonear. São relacionalmente intratáveis. São, invariavelmente, “do contra” – porque sim. Agora, as boas razões. Há pessoas que são difíceis porque pronunciam verdades inconvenientes. Mostram que o rei vai nu e dizem-no abertamente. São proativas, tomam iniciativa e não receiam contrariar a opinião da maioria, mesmo ficando isoladas. Outras pessoas são difíceis por boas e por más razões. São difíceis porque, além de serem competentes e mesmo brilhantes, são relacionalmente intratáveis, irascíveis, ensimesmadas, egocêntricas. A liberdade que lhes é concedida impele-as a adotar condutas que não podem ser controladas à “moda antiga”.

Naturalmente, existem perfis com outras *nuanças* (veja Figura 2.1), mas o que aqui importa considerar é que há pessoas difíceis, não por capricho próprio, mas porque detêm um perfil competente – embora “difícil”! Os participantes no nosso estudo exprimiram esta lógica de vários modos. Eis alguns depoimentos:

- “Há pessoas que acabam por desempenhar as suas tarefas como bem entendem, dentro dos *timings* que lhes são exigidos, ignorando muitas vezes ordens recebidas. Para elas, o importante é que cumpriram, não importa a forma. É preciso paciência para perceber este trabalhador. Fomentar a comunicação e tentar perceber o que o motiva, o que lhe desagrada, o que para ele é importante... é um caminho cujo objetivo nem sempre se alcança com sucesso total, mas ajuda muito.”
- “A minha experiência mostra-me que pessoas que não se deixam gerir [são as que] estão no contexto errado ou não têm a liderança certa. Exceção para casos onde as pessoas estão com dificuldades de foro psicológico/patológico. Muitas vezes, ‘os difíceis’ gostam de pensar pela sua cabeça e isso requer uma liderança que orienta para missão, que faz mais perguntas e dá poucas respostas, mas que desafia e mostra que sabe o caminho e acompanha nas falhas.”
- “Não há pessoas que não se deixam gerir. Há pessoas mais difíceis de gerir do que outras. A forma de gerir tem que ser adaptada a cada um.”
- “Todos somos pessoas difíceis em alguns dias e, fundamentalmente, todos precisamos de sentir que fazemos parte de uma estrutura que conta connosco e [na qual] desempenhamos um papel relevante. Aposto no envolvimento organizativo, na comunicação, na criatividade e em ouvir todas as ideias.”
- “Na gestão de pessoas é fundamental adequar o estilo a cada um e, acima de tudo, é crítico o grau de conhecimento que deverá existir em relação às necessidades de cada elemento da equipa.”
- “Como gerir pessoas que não se deixam gerir? Há uma ‘receita’? Todos nós gerimos e somos geridos, desde pequeninos. Nem damos por isso, faz parte da vida. Porque diremos que há pessoas que não se deixam gerir? Porque queremos que façam exatamente o que dizemos? Mesmo que não faça sentido, que estejam a dizer-nos e nós nem ouvimos? Será que fomos claros no que é pretendido? Será que estivemos lá quando foi preciso? E se falarmos?... E se conhecermos o contexto em que se encontra o ‘ingerível’?...”
- “A minha proposta é o encontro de um propósito comum e de pontos de contacto que façam sentido a ambos. E, não menos importante, gerir as nossas expectativas sobre as pessoas que não se deixam gerir – não podemos fazer com que peixes subam paredes, mas podemos aproveitá-los para nadar.”
- “Conheci casos de ‘pessoas difíceis’. Acredito que, na maioria dos casos, a capacidade de comunicação e de gerar empatia por parte do seu líder são fatores críticos para a integração destas pessoas. Neste processo, é essencial gerir expectativas do colaborador, dando-lhe a conhecer que pode ter oportunidades, mas são-lhe feitas exigências para ficar na empresa. A partir desse momento, a gestão deve ser feita consoante a reação da pessoa e o seu alinhamento com os objetivos.”
- “Compreender as motivações do outro pode ser a fórmula mágica para restabelecer a confiança e procurar soluções positivas para a organização e para o indivíduo – as quais não têm necessariamente que passar por manter a relação laboral. Por outro lado, se corretamente enquadradas, algumas destas ‘pessoas difíceis’ poderão trazer enorme valor para as organizações. A gestão da *poor performance* nem sempre é a estratégia mais adequada para lidar com perfis disruptivos, importante saber retê-los!”

“UM SACANA DE UM *HIPPIE* COM ODOR CORPORAL”²⁹

“Um dia, em fevereiro de 1974, Peter entrou nas instalações daquela firma. Explicou que não sairia dali enquanto não lhe dessem emprego. A Atari parecia a empresa certa para este jovem pouco convencional: atuava no mercado dos videojogos, era uma firma pujante e tinha um fundador carismático e pouco comum, um homem chamado Nolan Bushnell. Este empresário cultivava um lado extravagante: depois de alcançar a fama, passeava-se num Rolls Royce, fumava erva e fazia reuniões num jacuzzi de água quente. Segundo reza a história, quando Peter se plantou à entrada da empresa, alguém terá chamado Al Alcorn, o diretor de engenharia. Eis o teor da chamada interna: ‘Temos aqui um miúdo hippie na entrada. Diz que não sai daqui enquanto não o contratarmos. Chamo a polícia ou deixo-o entrar?’

Alcorn terá mandado chamá-lo e contratou-o para trabalhar por 5 dólares à hora. Alcorn era um espírito informal, mas pôs Peter a trabalhar sob a alçada de Don Lang, um engenheiro com uma visão mais formal das organizações. Eis o que Lang disse a Alcorn sobre o novo recruta: “Este tipo é um sacana de um hippie com odor corporal. Porque é que me fizeste uma coisa destas? Além disso, é impossível lidar com ele.”³⁰

A solução encontrada por Nolan Bushnell, que simpatizava com o novo colaborador, foi pragmática: se não o queriam no turno diurno, trabalharia à noite, quando não pudesse melindrar ninguém. Peter ficou então a trabalhar depois de os outros saírem e saía antes de os colegas entrarem. Mesmo assim, conseguiu criar antipatia pela sua fraca sensibilidade humana. Chamava os colegas de ‘uns merdas de uns burros’. Num telefonema ao seu chefe, a partir da Alemanha, lamentou-se de que insistiam em alimentá-lo com carne e batatas (ele não comia carne), e que nem sequer tinham uma palavra para ‘vegetariano’!³¹ Mais tarde, argumentou que a única razão pela qual parecera tão bom na Atari era o facto de os outros serem muito maus. Sobre o seu mau cheiro: Peter acreditava (erradamente) que as suas dietas à base de fruta teriam como implicação não produzir maus odores corporais.”

Reflexão:

Substitua Peter por “Steve Jobs” – e terá a descrição de um génio muito difícil! Foi bem-sucedido porque era difícil – ou apesar de ser difícil? Isaacson, um dos biógrafos de Jobs, admitiu: “O vexame que causava não era necessário. Prejudicou-o mais do que o beneficiou.”³² Sobre Jeff Bezos, o fundador e líder da Amazon, outra pessoa muito difícil, Joe Nocera escreveu: “Poderia ter criado uma cultura que valorizasse os empregados e os tratasse bem. Mas isso requereria que ele se preocupasse com o que qualquer outra pessoa pensa. Fora de questão.”³³

²⁹ Extraído de Rego & Cunha (2017).

³⁰ Isaacson (2011, p. 74).

³¹ Isaacson (2011, p. 77).

³² In Schwartz (2015).

³³ Nocera (2015, A17).

³⁴ Creed (2003); Kelley (1988).

À medida que as organizações contratam pessoas progressivamente mais preparadas e lhes dão liberdade no seio de uma estrutura reguladora, aumenta a probabilidade de se confrontarem com a gestão de pessoas difíceis. Como atuar? Eis algumas pistas (veja Figura 2.1):

- Importa não confundir pessoas difíceis com “radicais temperados”³⁴. Estas pessoas desenvolvem pensamento crítico e independente (pensam pela própria cabeça), são proativas e empenhadas, estão genuinamente preocupadas em melhorar a organização e não se coíbem de construtivamente contrariar a maioria ou as chefias. Se constatarem que o rei vai nu, não hesitam em dizê-lo. Essas pessoas podem/devem ser usadas para introduzir inquietação positiva na organização. Podem identificar questões prementes e ajudar a colocá-las na agenda organizacional.
- Os adoráveis incompetentes podem ser submetidos a processos de formação e desenvolvimento, em áreas técnicas, para que, além de “simpáticos”, sejam competentes.
- Os competentes intratáveis podem ser alvo de processos de formação e desenvolvimento em competências relacionais, designadamente através do *coaching*. Dado que estes processos nem sempre resultam, pode ser mais conveniente alocar essas pessoas a funções que não causem estragos relacionais nem prejudiquem a cooperação e o espírito de equipa.
- Por vezes, o “competente intratável” é de tal modo autocentrado e hiperconfiante que nenhuma das duas vias antes referidas é viável – o indivíduo pode mesmo tornar-se tóxico³⁵. Importa que a organização reflita sobre o valor que essas pessoas trazem para o coletivo. Alguns indivíduos denotam desempenhos individuais brilhantes – mas alienam os bons jogadores de equipa, contaminam outras pessoas e penalizam o desempenho coletivo³⁶. A estratégia mais recomendável é não os contratar, embora o desafio seja grande: algumas dessas pessoas são altamente persuasivas e capazes de veicular aos recrutadores o que eles querem ouvir.



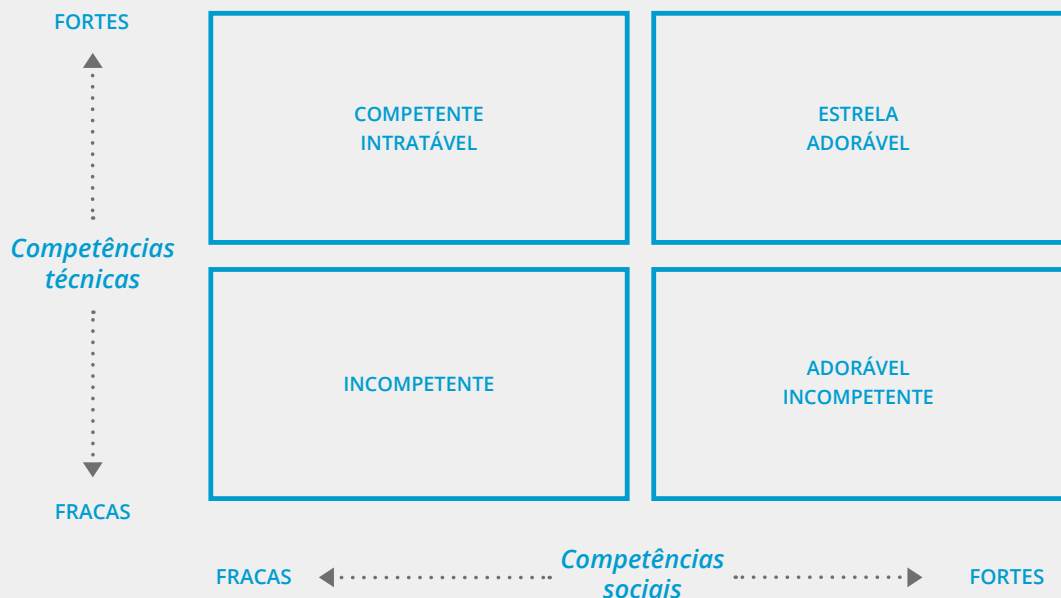
³⁴ Creed (2003); Kelley (1988).

³⁵ Torres (2015).

³⁶ Groysberg, Nanda, & Nohria (2004); Pfeffer (2001); Torres (2015).

FIGURA 2.1

Competências sociais x competências técnicas³⁷



Quando uma chefia se lamenta de pessoas difíceis, convém investigar a fonte da dificuldade – nos liderados ou no próprio líder? De facto, algumas pessoas são “difíceis” sobretudo porque o líder controlador tem dificuldade em lidar com elas e respeitar o respetivo desejo de autonomia. Essas pessoas são eventualmente narcisistas (sem descambarem no narcisismo tóxico), mas são também inteligentes, enérgicas, tenazes, brilhantes e pretendem ser “donas do seu destino”. Manfred Kets de Vries caracterizou-as do seguinte modo³⁸:

“As estrelas compreendem que, para realizar grandes feitos, necessitam de ir para lá das fronteiras tradicionais; necessitam de sonhar. Necessitam de encontrar hoje as respostas para as perguntas de amanhã. Os seus sonhos fazem delas os arquitetos do seu próprio destino e ajudam-nas a enfrentar os seus receios do futuro. Estes indivíduos com desempenhos de topo gostam de controlar o seu próprio destino – sentem que, se não controlarem as suas vidas, alguém o fará por eles. Não gostam de ficar à mercê dos eventos e de serem vítimas das circunstâncias; acreditam que têm escolha. Por razões óbvias, não gostam de ser submetidos a micro-gestão, nem gostam de fazer micro-gestão sobre os outros.”

³⁷ Adaptada de Casciaro & Lobo (2004).

³⁸ Kets de Vries (2012, p. 178).

Estas pessoas inteligentes, pura e simplesmente, não querem ser guiadas³⁹ (Quadro 2.1). Atraem pessoas do mesmo calibre que com elas desejam trabalhar. Se se sentirem pressionadas, abandonam a organização, pois dispõem de muitas oportunidades. Conhecem o seu valor e esperam que o mesmo seja reconhecido. Apreciam ver as suas ideias apreciadas. São dotadas de conhecimentos e competências que, por vezes, não são capazes de explicitar. Esse conhecimento tácito não é, simplesmente, transferível verbalmente para outras pessoas. Liderar estas pessoas “inteligentes” é exigente. Importa que se

Quadro 2.1

SETE CARACTERÍSTICAS DE EMPREGADOS INTELIGENTES⁴⁰

- São cientes do seu valor e esperam que o mesmo seja reconhecido.
 - São organizacionalmente sábios, ou sagazes. Se a organização não lhes permite fazer uso do seu valor, abandonam a organização – ou são tenazes na busca das necessárias condições.
 - Ignoram a hierarquia no sentido em que não se deixam deslumbrar por títulos ou promoções. Mas apreciam ver reconhecido o seu *status*.
 - Pretendem ter acesso direto aos detentores de poder. Não estão dispostos a passar por vários filtros burocráticos para poderem aceder a uma reunião com o CEO.
 - São bem relacionados. As suas redes de contactos conferem-lhes poder: se desejarem abandonar a organização, facilmente encontram espaço noutras organizações.
 - Gostam de ser intelectualmente estimulados. Aborrecem-se com a mediania.
 - Não agradecem por serem bem tratados – eles “merecem” tratamento especial!
-

³⁹ Goffee & Jones (2007).

⁴⁰ Construído a partir de Goffee & Jones (2007, p. 75).

sintam tratadas como especiais e que lhes seja concedida liberdade. Mas importa igualmente que sejam rodeadas de indivíduos competentes em áreas que não as delas, de modo a que desenvolvam alguma humildade e a consciência de que também necessitam dos outros. A maior parte do trabalho organizacional é trabalho de equipa – e as pessoas inteligentes necessitam de saber que a sua inteligência só floresce na relação respeitadora com os outros. As melhores organizações requerem capital humano e intelectual – mas também capital social: relacionamentos cooperativos, cooperação, honestidade, confiança, e respeito mútuo.

Esta necessidade de capital social foi uma das razões pelas quais Jeffrey Pfeffer argumentou que a “guerra pelo talento” pode ser perversa para a saúde organizacional⁴¹. As organizações têm sido muito tolerantes perante competentes intratáveis, mas os seus custos vão sendo conhecidos. As organizações são realidades relacionais⁴² e a preservação de relacionamentos de alta qualidade é uma forma de manter a organização motivada/energizada⁴³.



⁴¹ Pfeffer (2001).

⁴² Cooper (2005).

⁴³ Baker & Dutton (2007); Dutton (2003); Stephens, Heaphy, & Dutton (2012).

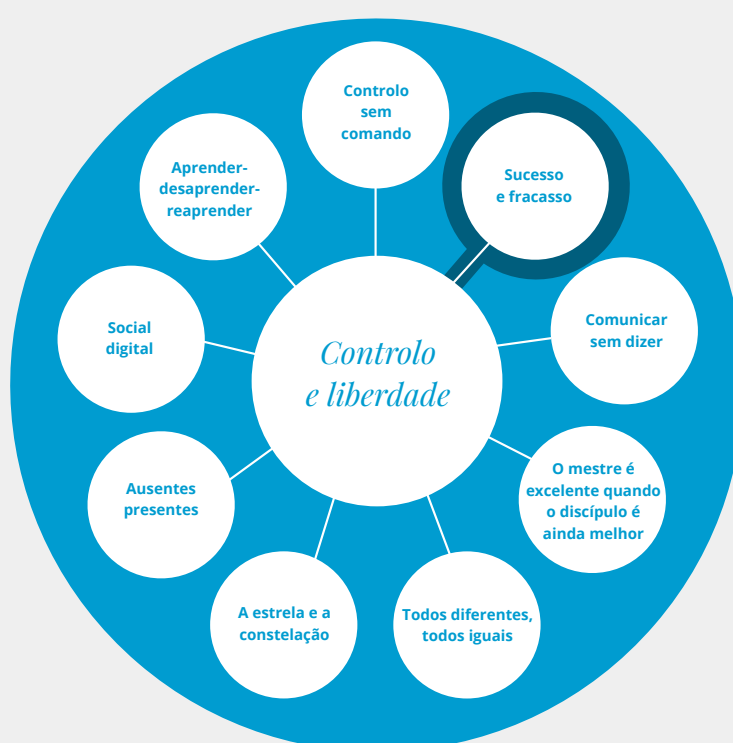


Tendência 3: Sucesso e Fracasso

“

Falhe depressa, falhe barato. Na Outsystems, os erros são aceitáveis. Como pode aprender-se se não se cometem erros? O que importa é assegurar que se aprende com esses erros e que os mesmos não resultam numa grande crise. Falhe depressa e falhe barato, mas não tenha medo de tentar. Seja proativo.

The Small Book of Big Rules, Outsystems⁴⁴



⁴⁴Veja <https://www.outsystems.com/the-small-book/>, p. 12.

A capacidade de aprender tem sido apresentada como uma qualidade organizacional crítica. E a capacidade de aprender com os erros é especialmente importante em organizações críticas nas quais “não pode” haver erros – como hospitais, organizações de bombeiros, equipas de operações especiais, e mesmo tripulações de companhias aéreas. É uma verdade de Monsieur de La Palice que os erros e os fracassos não são desejáveis, e que tudo deve ser feito para que sejam evitados. Mas a sua ocorrência é inevitável! Ademais, a fuga obsessiva ao erro destrói a iniciativa e o espírito de experimentação. Por conseguinte, é necessário criar condições para que os erros sejam assumidos e se aprenda com os mesmos. É igualmente importante que as organizações (como os hospitais⁴⁵ ou as companhias de aviação⁴⁶) criem sistemas de registo de erros – para que outras pessoas e organizações aprendam e não cometam os mesmos erros. Foi num quadro desta natureza que a NASA criou, em 1976, o *Aviation Safety Reporting System* (ASRS⁴⁷)⁴⁸. É um sistema de reporte de erros cometidos. Outros países criaram sistemas similares, estando hoje combinados no *International Confidential Aviation Safety Systems*⁴⁹. Estes sistemas de reporte permitem que os próprios agentes que cometeram o erro (incluindo o piloto) declarem o mesmo. Os dados disponíveis mostram que a grande maioria dos reportes é da iniciativa dos pilotos, embora haja centenas de relatos provindos de controladores, de outro pessoal de bordo, de mecânicos, e de outros. A regra é que o relator se identifica; mas a informação que possa identificar a pessoa que cometeu o erro não é inserida. O objetivo é que os erros sejam assumidos e enfrentados e se transformem numa fonte preciosa de aprendizagem. O lema do sistema é: “Confidencial. Anónimo. Não-punitivo.”

Sublinhe-se, pois, o paradoxo: os erros cometidos em organizações onde os mesmos não “deveriam” ocorrer são assumidos, não são punidos (a lei assim o determina⁵⁰), e são encarados como oportunidades para que novos erros não ocorram. O ASRS também divulga a base de dados dos erros reportados⁵¹. A filosofia de aprendizagem com os erros tem vindo a ser assumida por outras organizações (veja Destaque 3.1). Os respondentes no nosso estudo fazem eco dessa filosofia:

- “Ter maus resultados faz parte de quem arrisca e toma decisões. Aprende-se e continua-se. O erro deve ser percecionado como fator de aprendizagem e evolução. Não pode ser ignorado. Deve-se falar abertamente sobre ele, perceber causas e consequências, e tomar as decisões mais adequadas em cada momento.”

- “Os maus resultados são sempre difíceis de digerir. Mas muito mais importante do que encontrar um culpado é perceber o que correu mal, o que devia ter sido feito, discutir com a equipa o assunto e encontrar a melhor solução. Atribuir a culpa a uma pessoa significa que não há trabalho de equipa, que não há comunicação entre as pessoas, e seguramente estamos perante um mau líder. Encontrar uma solução, pensar no futuro, é continuar a acreditar nas pessoas e no sucesso.”
- “Como vencer na derrota? Contraditório!?... A vida é formada por alegrias e tristezas, sucessos e insucessos, sozinhos ou em conjunto. E há que decidir: desistir ou encontrar uma solução, descobrindo as causas e anulando-as. Que importa de quem é a culpa? Traz solução? O que importa é avançar, tentando não repetir erros e ir de encontro aos sucessos e às metas definidas. Só assim nos desenvolvemos e crescemos como pessoas e profissionais. O insucesso de hoje pode ser a oportunidade de amanhã.”
- “Após um período ou episódio de maus resultados pode existir a tendência para ‘apontar o dedo’, mas tal estratégia não contribui para a elaboração do movimento de recuperação. Errar é fundamental para aprender. A aposta num plano de ação virado para o futuro, com as expectativas devidamente ajustadas, acompanhado por um maior número de momentos de revisão de progresso em equipa, poderá ser a chave para recuperar a motivação necessária para a obtenção de resultados.”
- “Costuma-se dizer que se aprende mais com um falhanço do que com um sucesso. Infelizmente, em Portugal existe pouca valorização das pessoas que ousaram, empreenderam, quando não atingem o sucesso. Também dentro das empresas, deve ser incentivado o espírito de iniciativa, como forma de atingir resultados. Se o insucesso se deve a este tipo de tentativas, ficará uma aprendizagem.”
- “Os insucessos poderão estar na base de grandes vitórias se forem usados como oportunidades de aprendizagem, de questionar o *status quo* e de redefinir o futuro a partir de novos pressupostos. Mais do que encontrar culpados, interessa repensar a forma como fazemos as coisas, construir uma cultura onde a experimentação faz parte do dia-a-dia dos colaboradores. [Importa] sobretudo saber conciliar o ‘rigor’ com a capacidade de adaptação a um futuro cada vez mais complexo e incerto.”
- “Os maus resultados podem servir como uma grande oportunidade de melhoria. É o momento que nos pode fazer parar para refletir, não para encontrar culpados, mas para perceber o que correu mal, na perspetiva de corrigir e adaptar soluções diferentes para o futuro. Por vezes, os sucessos só são possíveis devido a alguns insucessos, que nos fazem crescer no pensamento, na relação com os outros, na operacionalização e na monitorização. Estes sim – são fundamentais ao sucesso.”

⁴⁵ Tucker & Edmondson (2003).

⁴⁶ Hagen (2013).

⁴⁷ <https://asrs.arc.nasa.gov/>.

⁴⁸ Partes deste texto foram extraídas de Rego & Cunha (2015).

⁴⁹ [https://www.skybrary.aero/index.php/International_Confidential_Aviation_Safety_Systems_\(ICASS\)_Group](https://www.skybrary.aero/index.php/International_Confidential_Aviation_Safety_Systems_(ICASS)_Group)

⁵⁰ Hagen (2013). Mesmo nos casos em que os regulamentos são desobedecidos, os procedimentos disciplinares podem ser suspensos se o erro for reportado voluntariamente.

⁵¹ Exemplos em: <https://asrs.arc.nasa.gov/docs/rpsts/altdev.pdf>.

AS VIRTUDES DO FRACASSO E DOS ERROS

1. “Porque os engenheiros da Etsy enviam emails para toda a empresa confessando erros que cometeram”⁵²

“O medo do fracasso é frequentemente gerado na cultura organizacional de um modo que leva as pessoas a indesejar correr riscos, a inclinar-se para esconder erros e a culpar os outros. A Etsy⁵³ (...) fez um esforço concertado para mudar este estado de coisas. (...) O CEO, Chad Dickerson, revelou que as pessoas da empresa são encorajadas a documentar, em emails públicos, os erros que cometem e como foram cometidos. É denominado PSA e as pessoas enviam um email para a empresa ou uma lista de pessoas dizendo eu cometi um erro, eis como o cometi, não cometam vocês o mesmo erro”, afirmou Dickerson. (...) Segundo Allspaw [o CTO], os primeiros emails PSA começam no final de 2010 ou no início de 2011 quando os engenheiros da Etsy encontraram um bug particularmente obscuro, que desafiava o bom senso, e admitiram que outras pessoas pudessem incorrer no mesmo erro. Partilharam então o erro na esperança de salvar os engenheiros de uma dor de cabeça no futuro. A prática disseminou-se desde então. As confissões são iniciadas pelos próprios que cometem os erros, embora os empregados se encorajem mutuamente a fazê-lo.”

2. “Os 20 fracassos tecnológicos mais bem-sucedidos de todos os tempos”

“O título em epígrafe é o de um texto publicado na Time, o qual começa do seguinte modo⁵⁴: “O cemitério da tecnologia está repleto de produtos fracassados: lembra-se do Newton da Apple? Ou do Zune da Microsoft? E o que dizer do Fire Phone da Amazon? Ademais, em Silicon Valley, ‘falhar depressa’ é erigido como uma virtude e, por vezes, mesmo o falhanço lento pode gerar benefícios imprevistos. Produtos de ponta podem desaparecer numa morte embaraçosa, mas também são, muitas vezes, o alicerce para ideias melhores, mais consentâneas com os tempos, que florescem posteriormente. Esta é uma lista de fracassos, sim, mas fracassos que conduziram ao sucesso ou que podem ainda conduzir a algo que muda o mundo. Por essa razão, denominamo-los como os produtos tecnológicos fracassados mais bem-sucedidos. Tal como um experimento que não resulta, esses produtos ensinam-nos algo acerca da tecnologia e do modo como as pessoas a querem usar.”

⁵² Título e excertos extraídos de Nisen (2016).

⁵³ Empresa de comércio eletrónico, especializada sobretudo em peças de artesanato e produtos *vintage* (<https://www.etsy.com/>). Volume de vendas em 2017: mais de 3200 milhões de dólares (<https://www.statista.com/statistics/219412/etsys-total-merchandise-sales-per-year/>).

⁵⁴ Eadicicco, Peckham, Pullen & Fitzpatrick (2017).

3. “Porque devemos recrutar pessoas endurecidas pelo fracasso, não as animadas pelo sucesso”

“O título em epígrafe é o de um texto publicado na Entrepreneur, debruçando-se sobre as vantagens de contratar pessoas endurecidas pelo fracasso em vez de pessoas amolecidas pelo sucesso. O autor ilustra o argumento com o caso de Jeff Bezos, o fundador e líder da Amazon⁵⁶: “Quando Jeff Bezos (...) lançou o seu serviço de entrega grossista AmazonFresh, escolheu uma equipa surpreendente para liderar o empreendimento. Não escolheu executivos (...) bem-sucedidos. Escolheu pessoas que tinham fracassado precisamente no negócio que ele estava a lançar. A verdade é que Bezos nem sempre pensou desta maneira. Na fase inicial da Amazon, Bezos apenas pretendia contratar pessoas que tivessem sido ‘bem-sucedidas em tudo o que tivessem feito’. Mas à medida que Bezos foi construindo a Amazon, o seu modo de pensar foi mudando acerca das pessoas temperadas pelo fracasso. A razão não é imediatamente óbvia, mas faz sentido e mudará o modo como pensamos acerca da contratação de novos empregados. (...) O que Bezos aprendeu na Amazon é que ‘o fracasso é parte integrante da inovação’. Quando se está a inovar, o fracasso não é uma escolha, antes faz parte de tentar algo que ninguém tentara antes.”

As organizações aprendentes são mais sustentáveis por várias razões. Em primeiro lugar, o mundo muda constantemente, pelo que as adaptações e as inovações organizacionais são necessárias. Não há inovação sem experimentação. E, por definição, a experimentação requer a predisposição para tentar – e para errar. Em segundo lugar, mesmo quando se verifica, *a posteriori*, que o erro poderia ter sido evitado, a melhor forma de lidar com o mesmo é aprender com ele – em vez de apontar o dedo, perseguir o bode expiatório e jogar o jogo da acusação. As organizações aprendentes têm, pois, um lado análogo ao do jazz⁵⁶: aceitam o erro como parte do processo e incorporam-no na sua atividade. Sabem que só não erra quem não arrisca. E sabem que “quem não arrisca não petisca”. É preciso, pois, ter liberdade para errar. O controlo extremo destinado a evitar o erro é uma forma de gerar mais erro – sobretudo o erro de nada mudar. Naturalmente, a capacidade de aprender com os erros é mais importante nas organizações que queiram fazer da criatividade e da inovação vantagens competitivas. Apenas as organizações resilientes, capazes de lidar friamente com o erro, poderão tirar partido do potencial inovador que contêm⁵⁷. Mas todas as organizações devem extrair lições dos erros cometidos. Essa aprendizagem pode ser, paradoxalmente, menos frequente em algumas organizações bem-sucedidas: “Se temos tido sucesso, porquê mudar? Este erro é apenas a exceção à regra – somos fantásticos, e não é este erro que nos levará a mudar!” A melhor forma de criar uma cultura de aprendizagem com os erros consiste em fomentar a segurança psicológica⁵⁸: o sentimento de que é seguro ajudar e pedir ajuda, assumir que não se sabe, exprimir opinião contrária à da chefia ou da maioria, e assumir o erro. A Google identificou a segurança psicológica como o traço distintivo por excelência das melhores equipas⁵⁹. Os líderes podem desempenhar um papel essencial na promoção da segurança psicológica (Quadro 3.1).

⁵⁶ Cunha (2002).

⁵⁷ Margolis & Stoltz (2010).

⁵⁸ Edmondson & Lei (2014).

⁵⁹ Delizonna (2017); Rokovsky (2015).

⁵⁶ Chen (20165).

Quadro 3.1

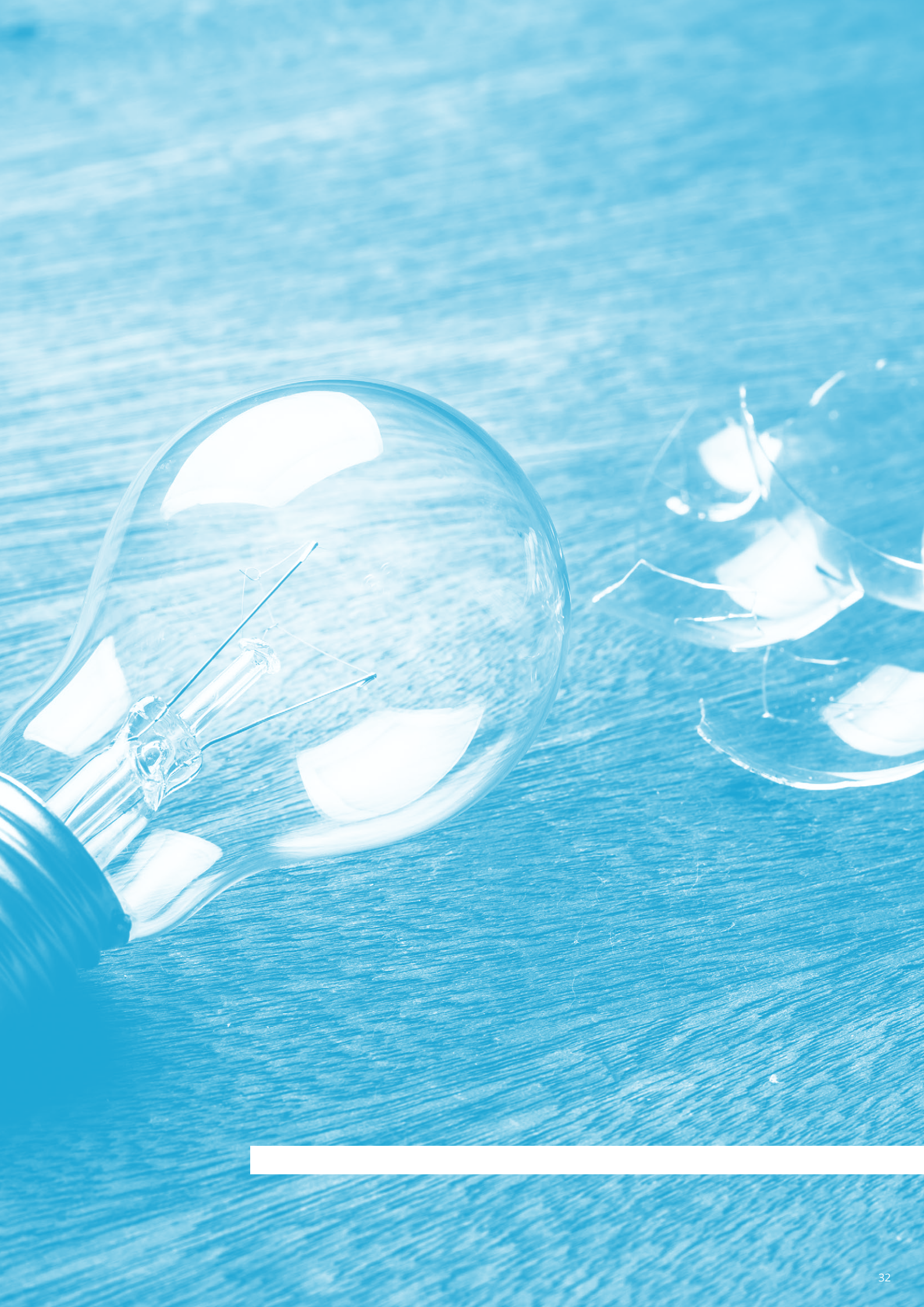
COMO OS LÍDERES PODEM PROMOVER A SEGURANÇA PSICOLÓGICA⁶⁰

Não mate o mensageiro da má notícia	Trate as pessoas como adultas. Não seja autocrata. Não escorrace nem penalize quem lhe transmite as verdades desconfortáveis. Caso contrário, as pessoas acabarão por lhe dizer apenas o que julgam que deseja ouvir.
Não penalize erros honestos	Há casos em que o erro deve mesmo ser premiado – não pelo erro em si, mas pelo facto de ter provindo de uma iniciativa corajosa e empenhada, e com a qual a equipa aprendeu.
Tome os erros e os fracassos como oportunidades para a aprendizagem	Em atividades complexas e inovadoras, o erro e o desaire são inevitáveis. Importa usá-los como oportunidades para a aprendizagem. Desse modo, é mais provável que as pessoas assumam o erro, quando este tem ainda pequena escala – assim impedindo que erros de maior dimensão sejam cometidos.
Promova o respeito	Promova um clima de respeito mútuo no seio da equipa. Não permita alterações desrespeitosas.
Promova o “desrespeito saudável”	O “desrespeito saudável” (i.e., a discordância leal) é uma forma de respeito!
Assuma os seus erros e desaires	Assuma os seus erros e desaires. Caso contrário, terá mais dificuldade em aprender e em obter ajuda – e perderá credibilidade.
Seja humilde	Assuma que não sabe o que não sabe. Peça ajuda quando precisa. As outras pessoas acabarão por proceder do mesmo modo. A sua humildade acabará por criar humildade coletiva. Não confunda humildade com apoucamento pessoal ou escassa autoconfiança. Seja humilde e determinado e ambicioso – ou seja, “humbicioso”.
Respeite a diferença	Aceite respeitosa e criticas e discordâncias. Requeira que sejam apresentadas com respeito.
Estimule a participação	Convide as pessoas (independentemente do respetivo <i>status</i>) a participarem nas decisões e a expressarem pontos de vista. Mas não use a participação para lavar as mãos de eventuais erros.
Elogie	Elogie a equipa pelos sucessos. E, quando há fracassos, não caia no erro de <i>sacudir a água do capote</i> .
Defina as regras do jogo e responsabilize	Defina regras (essenciais) claras sobre o que é ou não aceitável. E seja consequente, chamando a atenção de quem as transgride. Não seja permissivo. Mas não crie um batalhão de regras – que burocratizam o trabalho e impedem as pessoas de tomar iniciativa. Defina, apenas, as regras essenciais. Trate as pessoas como adultas!
Walk the talk	Não se baste com preleções. Seja consequente. Faça o que preconiza. Dê o exemplo.

Naturalmente, é necessário que os líderes também estimulem uma cultura de responsabilidade⁶¹ – caso contrário, emergirá uma cultura de “porreirismo”, complacência e irresponsabilidade. Em suma, as equipas e as organizações aprendentes sabem que errar é humano, mas que aprender com os erros também é. Esta capacidade de viver produtivamente com o erro honesto encontra-se em ambientes marcados pela combinação de segurança psicológica e responsabilidade.

⁶⁰ Adaptado de Cunha, Rego, & Rego (2018).

⁶¹ Edmondson (2008).

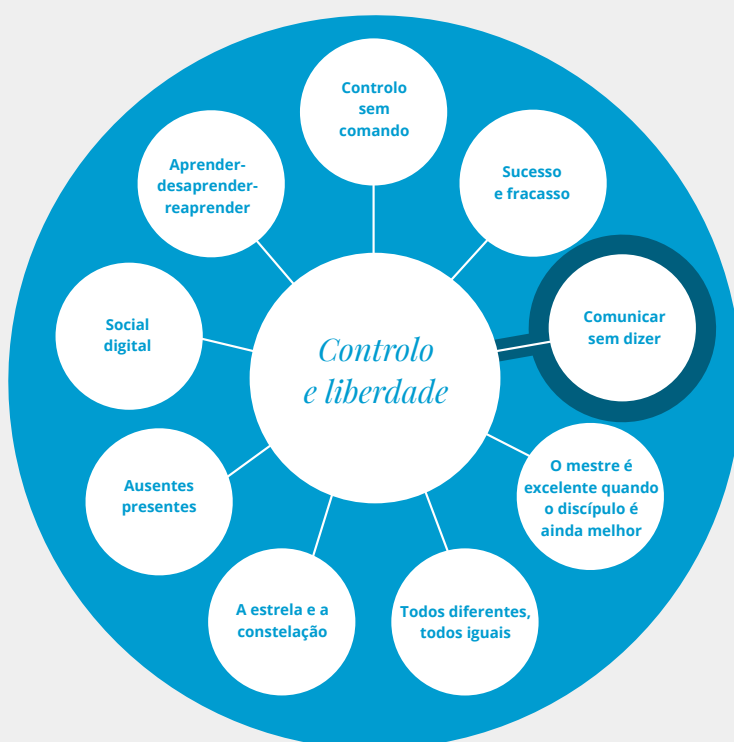


Tendência 4: Comunicar sem Dizer

“

Para mudar uma grande empresa como a Siemens, é necessário dar a conhecer a agenda e comunicar de modo simples. No início, dizia-se ‘Oh, ele está a apenas a falar’. Eu não estou apenas a falar. Agora, quando faço uma afirmação, as pessoas sabem que eu agirei em conformidade.

Peter Löscher, CEO of Siemens⁶²



⁶² Löscher (2012, p. 42).

As organizações e os seus líderes cultivam, por vezes, retóricas sem correspondência prática. Leia-se este excerto de um relatório de sustentabilidade de uma empresa amplamente conhecida:

“O sistema de controlo interno da organização, alicerçado em atividades-chave como compliance, gestão do risco e auditoria, permite que adotemos processos eficientes que forneçam transparência e promovam a responsabilização das nossas operações. (...) [A empresa pauta-se por princípios de transparência, compromisso e responsabilidade].”

O excerto era parte do relatório de sustentabilidade de 2007... do BPN. A comunicação da Volkswagen estava repleta de uma narrativa assente na sustentabilidade. A empresa foi mesmo agraciada, pelo *World Forum for Ethics in Business*, com um prémio pela sua ação social e ambientalmente responsável⁶³. A Wells Fargo, grande instituição financeira norte-americana, que se autoapregoava como empresa ética e socialmente responsável, e que se assumia como empenhada na felicidade dos trabalhadores⁶⁴, foi apanhada num escândalo fortemente influenciado por práticas de vendas (isso mesmo, “vendas” de produtos financeiros) altamente agressivas⁶⁵. Os empregados eram igualmente alvo de um sistema de gestão por objetivos agressivo. A primeira frase do seu código de ética tinha o seguinte teor:

“A Wells Fargo espera que os seus membros adiram aos mais elevados padrões possíveis de ética e conduta na relação com os clientes, os membros da equipa, os fornecedores, os acionistas, outros investidores, e as comunidades que serve (...).”

Algumas empresas têm enveredado por uma narrativa de tal modo focada na felicidade dos trabalhadores que estes se sentem quase obrigados a ser felizes – a pior (e mais manipuladora) forma de ajudar alguém a ser feliz. Eduardo Paz Ferreira escreveu um texto elucidativo sobre a matéria no jornal *Expresso*. Eis um excerto:

“Porventura a humilhação mais dura é a que consiste em exigir aos trabalhadores que pendurem sempre o seu sorriso mais feliz desde que iniciam a sua atividade até que a acabam, ao mesmo tempo que se abstêm de qualquer expressão de desagrado quanto às condições do seu trabalho. É, por isso, especialmente interessante a recente decisão do National Labor Relations Board dos Estados Unidos que considerou inaceitável o código de conduta da T Mobile, que dispõe que os trabalhadores são obrigados a manter um ambiente positivo de trabalho, considerando tal exigência como demasiado restritiva dos direitos dos trabalhadores.

(...) Mas também é certo que a generalidade dos estudos de gestão aponta como um fator significativo de aumento da produtividade empresarial a existência de um bom ambiente no trabalho. Só que esse não é um objetivo que se possa conseguir por decreto e provavelmente para se o atingir é necessário reconhecer o direito a não estar feliz. Cabe, então, aos gestores criar o ambiente adequado, não forçando os trabalhadores a mais uma humilhação: a de serem obrigados a expressar a felicidade que deveras não sentem.”

Uma possibilidade para a gestão de pessoas, no futuro, passa por comunicar mais comunicando menos – e atuando mais. O discurso gestor está repleto de jargão com escasso significado, ou com sentido oposto às práticas. Os participantes no nosso estudo foram indagados sobre a matéria: “As máximas e as frases de incentivo nunca estiveram tão na moda. São formas de incentivo reais ou já se banalizaram e tornaram ridículas?”. Eis algumas respostas elucidativas:

- “Depende, mais uma vez, de cada organização. As máximas fazem sentido (...) para todos sem exceção sabermos o que queremos, para onde caminhamos e qual o nosso papel. A sua banalização pode perder todo o sentido se nos fixarmos sempre nas mesmas ‘máximas’ de sucesso sem ter em conta que cada pessoa é uma pessoa diferente e que o que funciona para uns não funciona para todos. Cada um precisa de um incentivo particular, só seu, e o líder deve saber a palavra apropriada para cada um.”
- “As máximas, as frases, as fórmulas estão gastas e são genericamente ineficazes. Há que utilizar, em alternativa, o bom exemplo, a demonstração da bondade do uso consistente de uma boa prática, a vantagem da genuinidade comportamental.”

⁶³ Veja *website* da Automotive World (<https://www.automotiveworld.com/news-releases/volkswagen-wins-international-sustainability-award/>). A notícia, aparentemente extraída do site da Volkswagen (<https://www.automotiveworld.com/news-releases/volkswagen-wins-international-sustainability-award/>) foi entretanto retirada do mesmo.

⁶⁴ Kellaway (2015).

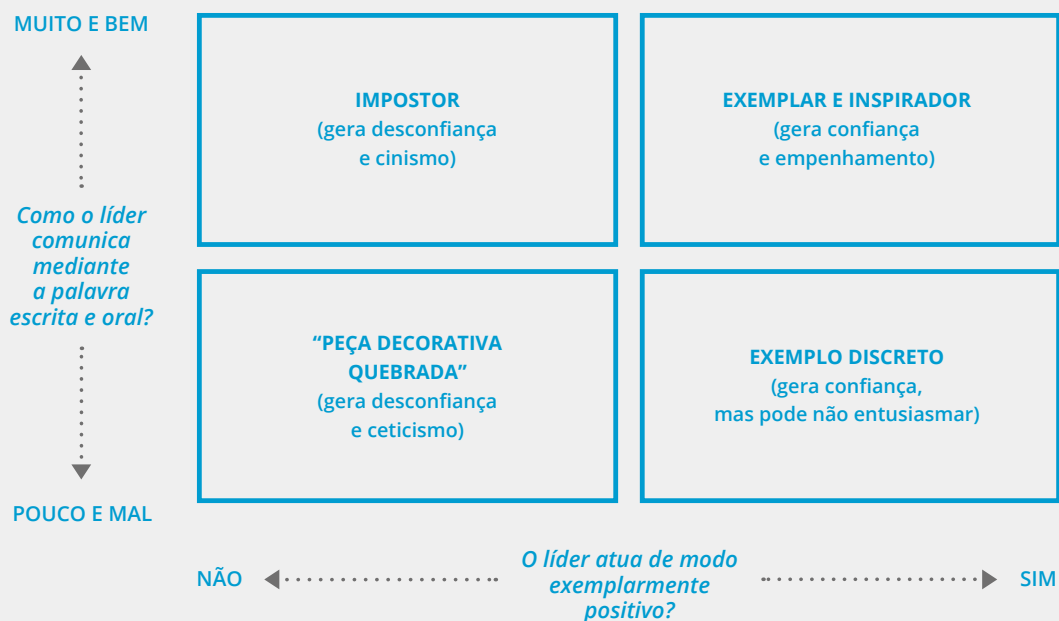
⁶⁵ Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017).

- “Falar e escrever demais, sem mensagens claras, usando máximas e frases apenas para ficar bonito, já não faz sentido! Ou usamos frases e máximas (como os valores e princípios da empresa) com correspondência ao que é praticado e vivido, ou então a incoerência é perceptível e o efeito destas frases motivacionais é nulo (ou negativo).”
- “Não creio que se tornaram ridículas, mas estão banalizadas. Estando banalizadas, correm o risco [de não] se adequarem à necessidade de cada um e, desta forma, perde-se aquele que deverá ser um dos fatores críticos: a importância que representa o conhecimento que deveremos ter em relação a cada elemento das nossas equipas.”
- “Mais do que formas de incentivo, ajudam a clarificar o propósito. Estas máximas são tão mais significativas quanto mais resultem da atividade da equipa. Significa que todos sabem qual o caminho, têm rumo. As equipas têm capacidade de reflexão, conhecem o negócio e a sua atividade, e são tão participantes na definição da visão como o seu líder. Em momentos de impasse, de urgência e de instabilidade, a bússola orientadora está lá, no propósito, e foi obra da própria equipa.”
- “Para serem reais e eficazes, devem ser adequadas e diferenciadoras. Tudo depende da cultura da empresa e da forma como estas máximas e frases são percebidas. Importa igualmente assegurar que a vivência no seio da organização está em linha com essas máximas.”
- “Mais do que frases feitas, generalistas e sem qualquer personalização, as pessoas querem perceber o concreto, querem ver destacado o que fizeram bem, querem ser surpreendidas, querem sentir-se únicas dentro de uma equipa e dentro da organização. O *feedback* positivo e inspirador é sempre importante (...). Porém, deve ser acompanhado de oportunidades de desenvolvimento de carreira, de aquisição de conhecimento (...) para que não se torne vazio, banal e inconsequente.”
- “Toda a comunicação de inspiração, motivação e reconhecimento é fundamental para quem trabalha com pessoas. É mesmo determinante para o sucesso. Quem tem essa tarefa a seu cargo tem de a fazer sempre com grande convicção, naturalidade e criatividade, e não debitá-la com data marcada na agenda. Acima de tudo, é através do exemplo que muitas dessas frases e máximas se tornam reais. Desta forma, nunca poderá cair na banalização, até porque fará parte da cultura vigente.”
- “Uma palmada nas costas sabe sempre bem. Mas tem sempre de ser acompanhada de ações concretas de reconhecimento. Se usamos estas frases por si só, então serão mais contraproducentes do que motivadoras.”

Estes depoimentos contêm um elemento comum: o que é praticado é mais importante do que aquilo que é dito. A explicação é simples: os atos comunicam mais do que as palavras. E comunicam porque as pessoas atribuem-lhes significado e intencionalidade. Palavras desconexas da prática geram cinismo e desconfiança. Criam, aliás, um buraco negro comunicacional: as pessoas tornam-se de tal modo desconfiadas das “belas palavras” que, quando a mensagem de boas intenções da organização e dos seus líderes é genuína, ninguém acredita na sua autenticidade. A abundância de meios de comunicação hoje existente pode reforçar esses riscos – a abundância de mensagens desconexas da prática gera abundante cinismo.

FIGURA 4.1

Quatro estilos comunicacionais



Diz-se, por vezes, que os líderes devem “dar o exemplo”. Nós discordamos e propomos: “devem dar o *bom* exemplo”. Todos os líderes “dão o exemplo” – mesmo o mau. A liderança pelo bom exemplo é crítica para resolver o dilema controlo *versus* liberdade que antes discutimos: quando o exemplo da liderança é bom, a liberdade das pessoas é usada de modo mais responsável e a necessidade de controlo, à moda antiga, é menor. Quando o exemplo é mau, a necessidade de controlo é maior – quando o controlador não está presente, passa a vigorar o velho aforismo “patrão fora, dia santo na loja”.

Nos esforços comunicacionais, há uma dimensão crítica de grande valor inspiracional: o sentido de propósito associado ao trabalho que as pessoas efetuam. A missão de uma organização é uma espécie de meta-mensagem. Não há porventura mensagem mais poderosa do que uma missão organizacional valorosa

– isto é, assente em bons valores – consubstanciada nos comportamentos e nas decisões dos líderes. Naturalmente, se a declaração de missão for oca de práticas, o cinismo reaparecerá.

Em resumo: mais pode ser menos, e menos pode ser mais. Comunicar demais pode, aliás, banalizar mensagens relevantes que se perdem entre a enxurrada de ordens, instruções, máximas e frases de incentivo. Mais uma vez: importa tratar as pessoas como adultas. Nas nossas atividades de formação e consultoria, observamos, de quando em vez, uma enorme ânsia de comunicar mensagens destinadas a padronizar condutas e a orientar as pessoas pelo mesmo diapasão. Este tipo de narrativas esconde, por vezes, um desejo (consciente ou inconsciente) de pensamento único destinado a anular a crítica e as vozes dissonantes. É uma narrativa perigosa, por três razões principais.

Em primeiro lugar, ao *tratar* as pessoas como menos adultas, elas acabam por *atuar* de modo menos adulto – ou abandonam a organização. Em segundo lugar: o pensamento único nunca é único, pois é impossível padronizar o pensamento. O que se torna único é o ponto de vista *expresso*. A organização que visa o pensamento único vive assente em dois mundos desconexos: a realidade e o que sobre ela é dito. Em terceiro lugar, a expressão de pontos de vista uniformes é perigosa para a tomada de decisões. Ao autocensurarem-se, inibindo-se de expressar os seus reais pontos de vista, as pessoas não canalizam o seu capital de ideias e conhecimento para as decisões – e estas acabam por ser mais pobres ou mesmo perigosas.

A expressão de opinião única contribui para fenómenos de pensamento grupal⁶⁶ de grande perigosidade. Desastres como o do vaivém Challenger ou decisões problemáticas como as que levaram à invasão fracassada da Baía dos Porcos podem ter emergido desse fenómeno. A autocensura nem sempre gera efeitos tão dramáticos. Mas ocorre, quotidianamente, em inúmeras organizações⁶⁷. Mesmo os membros da equipa de gestão de topo de pequenas e grandes organizações se autocensuram. É mesmo possível que se autocensurem mais do que indivíduos de outros níveis hierárquicos – sobretudo por terem uma imagem mais vigorosa a defender. Quando Lee Kun Hee, então líder do grupo Samsung, decidiu investir na fabricação de automóveis, diversos gestores da equipa de gestão não manifestaram as suas reservas. O investimento representou um enorme fracasso. O próprio Lee Kun Hee lamentou-se, posteriormente, de ninguém o ter alertado para os riscos. Mas foi a sua própria conduta que inibiu os críticos do projeto de se manifestarem.

⁶⁶ Esser (1998); Janis (1982); Kramer (1998).

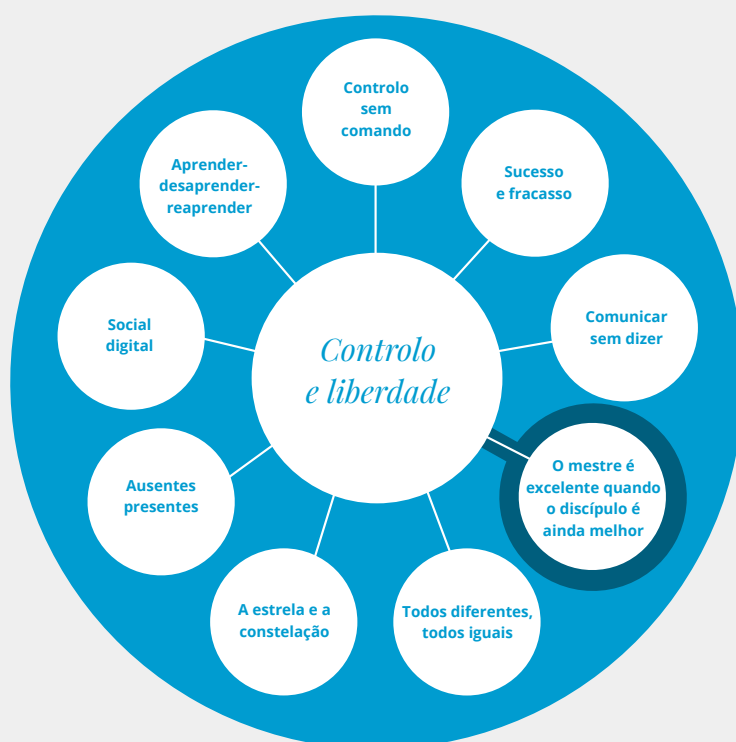
⁶⁷ Veja o capítulo 5 de Cunha, Rego, & Rego (2018).



Tendência 5: O Mestre é Excelente Quando o Discípulo é Ainda Melhor do que Ele

“ *Um bom gestor
é um bom coach.*

Garvin (2013, p. 78),
acerca das competências que distinguem
os melhores gestores da Google



A liderança e a gestão foram originalmente encaradas a partir de uma lógica comando-e-controlo. Esta perspetiva, hierárquica, assume que as organizações funcionam porque uma linha de comando bem oleada estimula a coordenação: as pessoas coordenam as suas ações com as dos outros porque há um chefe que comanda as operações. Todavia, tem-se vindo a compreender que, embora as organizações possam beneficiar com uma hierarquia, esta deve ser quase invisível: a regra hierárquica existe para ser usada ... apenas quando estritamente necessário. Na maior parte do tempo, o ajuste mútuo e o entendimento claro do papel de cada um ajudam a introduzir a necessária ordem⁶⁸. As pessoas coordenam o seu trabalho porque são qualificadas na sua área de atuação e sabem claramente o que delas é esperado. Nesta hierarquia quase invisível, os líderes *comandam* menos e *desenvolvem* mais. Passam de chefes a mestres/*coaches*. O seu papel é o de desenvolver os seus discípulos e capacitá-los para atuarem eficazmente e de modo coordenado. Nas nossas atividades de formação de executivos, costumamos indagar os participantes sobre as características dos líderes que mais os marcaram. Invariavelmente, a capacidade de desenvolver os liderados, ajudando-os a aprender e a crescer, emerge como uma das características predominantes dos líderes mais marcantes⁶⁹. Um trabalho analítico realizado pela Google mostrou que, entre as dez características dos melhores gestores da empresa, está, precisamente, o *coaching* – a capacidade de desenvolver os liderados⁷⁰.

Os participantes no nosso estudo não foram indagados especificamente sobre a relevância do *coaching*, mas antes sobre a importância de transformar o nº2 em nº 1. Note-se, todavia, como a relevância do *coaching* e do desenvolvimento das equipas foi enfatizada por vários participantes:

- “Considero que a qualidade de um líder se vê pela qualidade dos seus liderados e pela capacidade que tem em desenvolver *backups* para si próprio. Um líder que se preocupe em desenvolver as suas pessoas transmitindo o seu conhecimento e capitalizando a sua experiência para preparar os seus liderados está, ele próprio, a crescer e a ser cada vez melhor.”

- “Uma das responsabilidades do líder é fazer crescer e desenvolver a equipa. E criar um plano de sucessão. Se o aprendiz ultrapassar o mestre isso é um motivo de orgulho para o próprio mestre.”
- “Quando o aprendiz ultrapassa o mestre, então o mestre fez o seu papel. Desafiar, fazer ir mais além, incentivar a superação, mas sempre com apoio e confiança. Os líderes #1 também têm os seus medos e receios e devem partilhá-los. É justo e expectável que os #2 ainda os tenham mais. Eles devem sentir que podem chegar lá, desenvolvendo as suas competências e com o apoio de quem já chegou: ‘Eu não sou especial. Se eu consegui, tu também consegues, talvez até melhor do que eu. Pensa nisso’.”
- “Que bom existir nº 2! O nº 1 não está sozinho. Tem com quem trocar ideias, vendo os assuntos de vários lados. O nº 2 desenvolve e aumenta as suas competências, e o nº 1 tem o desafio de o preparar para seu sucessor e... de não ficar para trás. O nº 2 não vai ser igual, terá estilo próprio e ferramentas para desenvolver a atividade e ser autónomo.”
- “A perspetiva de desenvolvimento e de salvaguarda das várias posições é crítico, sobretudo na atual conjuntura em que as alterações acontecem a uma velocidade extraordinária. [Por um lado] a diversidade de competências/saberes deverá ser uma prioridade. [Por outro lado], nunca [se deve] perder de vista a ideia de que quanto melhores forem os elementos da minha equipa, melhor serão certamente os resultados que vamos alcançar.”
- “Se todas as primeiras linhas estiverem a preparar as suas segundas, estamos com olhos no futuro. Primeiro, em aprendizagem mais dirigida. Depois, em *coaching*. E, por fim, em mentoria. Assim, as transições serão suaves, com melhores resultados na adaptação a responsabilidades maiores, com uma maior credibilidade e segurança que permitirá continuar a atingir bons resultados. O número 1 cresce em autocohecimento e com mais níveis de confiança, sabe onde estão as falhas e desenvolve nesse sentido.”

⁶⁸ Sanner & Bunderson (2018).

⁶⁹ Veja o texto de Rego, Gonçalves, & Cunha (2017).

⁷⁰ Garvin (2013); Harrell & Barbato (2018).

- “Um dos papéis mais críticos dos gestores é a sua capacidade de desenvolver sucessores para ocuparem funções de maior responsabilidade nas organizações numa lógica *cross-functional*. É fundamental criar desafios constantes que ajudem as pessoas a ultrapassar medos, arriscar e tomar decisões. O sucesso deste ‘exercício’ está na coragem do mestre em fazer crescer os ‘seus aprendizes’ até ao máximo das suas potencialidades, evitando a micro-gestão e estimulando a *ownership* e a responsabilização.”

⁷¹ Greenleaf (2015); Peterson, Galvin, & Lange (2012); Van Dierendonck (2011); Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt, & Alkema (2014); Wang & Hackett (2016).

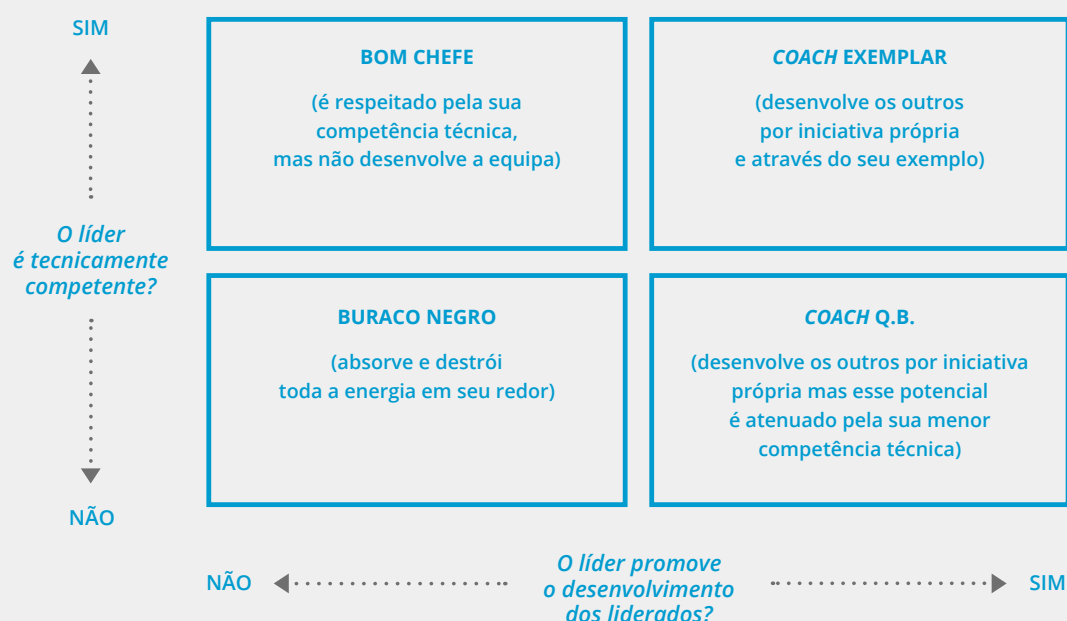
⁷² Persson & Shrivastava (2016).

⁷³ Pfeffer (2015).

Estas formulações apontam para várias linhas de ação. Primeira: a investigação vem apontando para os méritos da liderança servidora ⁷¹ – e sugere que o bom líder é um servidor dos seus seguidores, em prol de objetivos organizacionais meritórios ⁷². Um dos maiores serviços prestados por um bom líder é, precisamente, desenvolver os liderados, capacitá-los para a liderança e desenvolver discípulos que ultrapassam o mestre. Os mais céticos (ou cínicos) poderão apontar para líderes bem-sucedidos que serviram a si próprios ⁷³. Se o critério de avaliação for a fama e o proveito do líder – esse argumento tem alguma pertinência, pelo menos em alguns casos. Todavia, se o critério de avaliação for o desenvolvimento da organização e das comunidades, não vemos fundamento credível para a apologia do líder que, pura e simplesmente, se serve a si próprio.

FIGURA 5.1

Quatro tipos de líderes



A segunda linha de ação é a da sucessão. Os bons líderes preparam os seus sucessores com antecedência, não deixando a organização na corda bamba quando eles abandonam, num ápice, a cadeira do poder – ou, pior, quando se agarram ao lugar contra o desejo de quem os rodeia. Alguns líderes poderão genuinamente ficar “colados” ao lugar por razões de serviço – porque estão realmente preocupados com a organização e não vislumbram sucessor à altura. Mas a sabedoria da história mostra que essa perspectiva é míope – ninguém é insubstituível. Esta perspectiva do desenvolvimento de pessoas contém duas outras valências. Em primeiro lugar, viabiliza a retenção do talento, pois as pessoas sentem que têm mais possibilidades de crescimento numa organização que desenvolve o respetivo capital humano⁷⁴. Em segundo lugar, impele o próprio líder a autodesenvolver-se. O crescimento dos liderados é uma fonte de crescimento dos próprios líderes. Simetricamente, o líder que inibe o desenvolvimento dos outros, por receio de perder poder, acaba mesmo por perder oportunidades de desenvolvimento pessoal, assim como capacidade de influência. Em suma, fazendo jus a um texto de divulgação científica publicado em *The Washington Post*, “os líderes são mais poderosos quando são humildes”⁷⁵ – para aprender, para respeitar os contributos dos outros, para pedir conselhos e para desenvolver os liderados.

⁷⁴ Martin & Schmidt (2014).

⁷⁵ Merryman (2016).

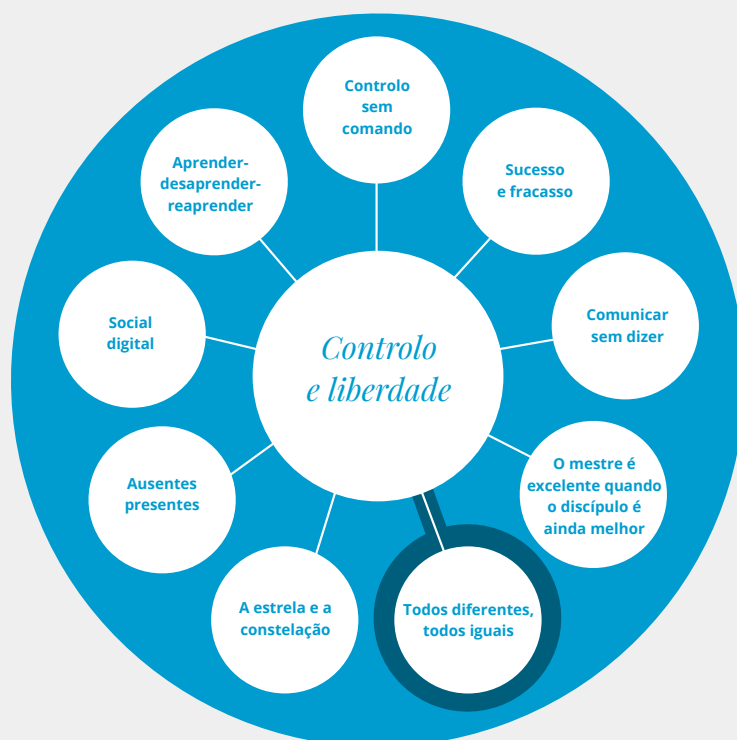


Tendência 6: Todos Diferentes, Todos Iguais

“

*Nas empresas, a idade
não é o problema, é a solução.*

Mateus (2016, p. 8)



Muitas equipas e organizações são espaços coabitados por indivíduos de diferentes gerações, formações académicas, origens culturais, géneros e orientações sexuais, e formas de pensamento. Não é uma escolha – é uma inevitabilidade. Será essa diversidade uma fonte de riqueza ou um problema? Importa reconhecer que as diferenças entre as pessoas podem gerar conflitos, tensões, dificuldades comunicacionais, atritos problemáticos e dificuldades comunicacionais. Todavia, esses problemas podem resultar menos das diferenças em si e mais do modo como essas diferenças são encaradas e geridas.

De facto, a diversidade de qualificações, de conhecimentos e de perspetivas permite encarar os problemas e as oportunidades a partir de diferentes ângulos – gerando soluções mais criativas e inovadoras. Ao abordarem uma situação complexa, as equipas caracterizadas pela diversidade ficam também mais capacitadas para esmiuçar as várias facetas do problema e gerar soluções mais apropriadas. A expressão de diversos pontos de vista também permite evitar os perigos do pensamento grupal⁷⁶ – a tendência de alguns grupos para chegarem a consensos forçados porque as pessoas se autocensuram e as que “abrem o bico” são acusadas de “ovelhas negras” ou “fracos jogadores de equipa”. Amit Singh, presidente da Google for Work, afirmou numa entrevista⁷⁷:

“A diversidade de pensamento é realmente a coisa mais valiosa numa comunidade empresarial. Se concordamos sempre uns com os outros, não temos caminhos de debate que permitam o surgimento de novas ideias. Algumas das melhores discussões são apaixonadas, mas respeitadoras, de tal modo que deixamos a reunião sem sentirmos que perdemos algo, mesmo que o nosso ponto não tenha sido adotado. É isto que promove a inovação numa empresa – um confronto de ideias, mas um confronto respeitador.”

Os participantes no nosso estudo foram indagados especificamente sobre as implicações da diversidade geracional para a gestão de pessoas. Os seus depoimentos dão conta de várias implicações. Eis alguns exemplos:

- “O desafio da gestão é gerir as diferentes gerações no mundo do trabalho e não só os *millennials*. Tirar o melhor partido de cada um para a criação de valor. Mais novos

podem ser muito criativos e ágeis com a tecnologia, mas falta-lhes experiência e maturidade na análise dos problemas e tomada de decisão. As gerações não se excluem. Complementam-se.”

- “Esta ‘coisa’ das gerações ‘...ennials’ já é cansativa! Sempre assistimos a *gaps* geracionais. Naturalmente, as características das gerações atuais são diferentes daquelas do passado, e as das próximas serão certamente diferentes das atuais. Considero que o grande amplificador de todas estas questões tem a ver com a velocidade com que tudo ocorre hoje em dia, naturalmente à boleia dos recursos digitais e das novas plataformas que fazem com que tudo aconteça mais rápido e mais próximo.”
- “As novas gerações, *millennials* e *Z*, trazem grandes desafios na gestão das relações de trabalho. Os seus valores e motivações são diferentes dos das gerações que estão neste momento à frente das empresas. O exercício tem de passar pela compreensão do ‘novo’ *software* mental, para poder ajustar todas as políticas e práticas àquilo que serão as soluções. São dois *mindsets* diferentes que têm de se ajustar, na minha opinião equilibrando o que de melhor cada uma pode trazer às empresas.”
- “As novas gerações têm uma visão da vida e do mundo do trabalho muito diferente das anteriores (nomeadamente a minha). Estamos na era da tecnologia e do digital, os jovens fazem tudo pelo telemóvel, preferem alugar casa a comprar; preferem Uber a carro próprio; e se o trabalho não agrada, não perdem muito tempo a decidir. Ouvir e perceber é fundamental para os guiarmos pelo caminho pretendido. Trata-se de um desafio entre gerações e uma aprendizagem mútua onde todos ganhamos.”
- “A evolução demográfica aponta que todos vamos trabalhar até mais tarde, e que diferentes gerações se vão cruzar simultaneamente nas mesmas organizações com idênticas funções e papéis. A forma de estar só pode passar pela partilha franca e aberta de conhecimentos, vivências, histórias e valores, e pela valorização da aprendizagem de uns com os outros. Com respeito por todos e com a leitura simplista de que a minha experiência e a tua vivacidade farão de nós uma equipa mais completa e feliz.”
- “As novas gerações tendem a ser mais autoconfiantes e dependentes das tecnologias. Há que contrabalançar a ‘timidez’ típica das gerações anteriores com a ‘ousadia’ das novas, o ‘fazer à mão’ com a dependência informática, e usar uma ferramenta especial e diferente: o cérebro. A tecnologia e

⁷⁶ Esser (1998); Janis (1982); Kramer (1998).

⁷⁷ In Bryant (2016, p. BU2).

as técnicas são iguais, mas o conhecimento não. Se a gestão de pessoas potenciar e conjugar os diversos 'saberes', 'estares' e 'fazer', terá novos talentos e conhecimentos, gerando criatividade e inovação."

- "Esta é uma geração com outra visão sobre a vida e o trabalho. (...) Procuram organizações onde possam aprender com pessoas inspiradoras, experimentar várias funções, e onde consigam um equilíbrio com as suas vidas pessoais: flexibilidade de horário e trabalho à distância. Assim, os Recursos Humanos têm como desafios: aquisição e retenção de talento, alinhamento geracional, desenvolvimento de lideranças democráticas e planos de mobilidade funcional."
- "[Importa] assumir a diversidade como o novo contexto da organização, assegurando a personalização da gestão e 'oferta', sem perder de vista a *big framework* (...). Apostar no reforço da cultura e dos valores como a 'cola' da organização, dando espaço para que cada indivíduo os viva à sua maneira."
- "As novas TI, a digitalização, os novos modelos de trabalho e de relações laborais são realidades que estão a acontecer e a evoluir de forma exponencial e que condicionam os valores e princípios das novas gerações. A este contexto devemos associar o facto de as novas gerações estarem cada vez menos comprometidas com as organizações, e mais com projetos e com propósitos. A gestão deve, pois, ser cada vez mais flexível, inspiradora e rápida a adaptar-se às mudanças."
- "A geração *millennial* cresceu com maior abundância, num ambiente tecnológico, habituada a *feedbacks* rápidos e valorizando o *work-life balance*. É uma geração muito qualificada. Para gerir esta geração é importante promover práticas como: dar *feedback* constante, valorizar adequadamente contributos positivos, salientar o contributo da organização e do trabalho para a sociedade, promover *work-life balance* e promover comunicação entre vários níveis hierárquicos."
- "As novas gerações têm expectativas de crescimento e desenvolvimento acelerado, procuram desafios e *feedback* constante, ambientes de trabalho flexíveis... exigindo das organizações respostas rápidas e disruptivas. Pensar estrategicamente, identificar, desenvolver e reter novos perfis, apostar na equipa e no poder da colaboração são fatores críticos de sucesso."

- "As novas gerações têm motivações e interesses muito diferentes das atuais. As empresas deverão reajustar as suas políticas para conseguirem atrair e reter estas novas gerações. Mais do que salário, ou função, elas querem projetos, desafios, aventura, diversão."

Estes depoimentos apontam para vários desafios. Primeiro: as gerações diferem no que concerne às suas motivações no trabalho e aos estilos de liderança que mais apreciam. A gestão não pode deixar de considerar essas diferenças quando adota práticas e políticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, compensação e retenção. Segundo desafio: as diferenças geracionais no seio das equipas e das organizações podem suscitar clivagens e atritos. Mas, se as complementaridades forem identificadas e potenciadas, as diferenças podem gerar efeitos positivos sobre o funcionamento dos coletivos. Eis o que Cátia Mateus escreveu no jornal *Expresso* ⁷⁸:

"Dizer que a geração dos baby boomers (nascida entre a década de 50 e 60) tem maiores dificuldades em adaptar-se à tecnologia e por isso é preferível apostar na contratação de perfis mais juniores, é um argumento que facilmente cai por terra se pensarmos, por exemplo, que dificilmente um recém-licenciado ou um profissional nos primeiros anos de carreira terá a experiência necessária para liderar uma negociação em contexto de adversidade, gerir a motivação de uma equipa num cenário de crise ou assegurar com sucesso tantos outros desafios que a gestão quotidiana de uma organização exige. Empresas de sucesso são as que combinam, em equilíbrio, diferentes níveis de senioridade empresarial, porque a diversidade de visões e experiências só pode fazer parte da solução e nunca ser um problema."

O terceiro desafio, relacionado com o anterior, é o da criatividade e da inovação. Dois pontos importantes merecem aqui destaque. Primeiro: contrariamente ao que se presume, os mais velhos não são necessariamente *menos* propensos à inovação e às novas tecnologias, podem mesmo sê-lo *mais*. Em algumas atividades, a criatividade aumenta com a sabedoria trazida pela experiência ⁷⁹. Davi Galenson, professor na Universidade de Chicago, afirmou ⁸⁰:

"As pessoas que são criativas numa idade mais avançada não são anomalias (...) Mark Twain, Paul Cézanne, Frank Lloyd Wright, Robert Frost, e Virginia Wolf são apenas alguns artistas que fizeram os seus melhores trabalhos quando tinham 40, 50, ou 60 anos. Estes artistas contaram com a sabedoria, que aumenta com a idade."

⁷⁸ Mateus (2016, p. 8).

⁷⁹ Tergessen (2014).

⁸⁰ In Tergessen (2014).

Poder-se-ia argumentar que estas “não-anomalias” apenas ocorrem no meio artístico. Mas o segundo ponto que seguidamente destacaremos contesta essa leitura da realidade. Michael O'Bryan escreveu na Wired⁸¹:

“Existe investigação suficiente que indica que vários fatores podem tornar um trabalhador mais criativo. (...) Teresa Amabile, da Harvard Business School, sugere que há quatro fatores necessários para que um trabalhador seja criativo, independentemente da idade: (1) motivação intrínseca, (2) expertise na sua área, (3) competência no pensamento criativo, e (4) trabalhar num ambiente que apoie a criatividade. Um trabalhador mais velho está provavelmente dotado dos dois primeiros fatores. Os trabalhadores mais velhos estão provavelmente mais motivados internamente para ter orgulho no seu trabalho; e, devido à sua maturidade, são provavelmente mais experientes na sua área. Os dois últimos fatores podem ser alcançados com a ajuda da gestão.”

Acresce que, em contexto organizacional, a inovação é um empreendimento coletivo, emergente do trabalho em equipa. A investigação sugere que as organizações mais inovadoras são, precisamente, aquelas onde trabalhadores jovens e menos jovens interagem e cooperam. Cátia Mateus deu conta de uma pesquisa realizada por Leanne Cutcher (University of Sydney Business School) e sua equipa⁸²:

“Ao contrário dos preconceitos e estereótipos que se foram generalizando, as empresas mais inovadoras são aquelas para quem a idade dos seus funcionários não é relevante”, explica a investigadora. (...) ‘Onde a idade não importa é onde mais se inova’, conclui Leanne Cutcher, acrescentando que em organizações muito agarradas ao facto idade, os perfis mais seniores que têm boas ideias ‘não as partilham porque alguém lhes disse que são demasiado velhos e agarrados ao passado’. Para a investigadora, ‘há uma ideia falsa e generalizada de que só as pessoas jovens podem inovar e ter ideias disruptivas e criativas. A investigação que conduzimos prova o contrário: os perfis mais seniores não só são motores de inovação, como são parte da solução sustentável para uma série de desafios que se colocam nas organizações atuais’.”

Naturalmente, a diversidade etária, associada a diferentes quadros mentais, competências, experiências e abordagens à resolução de problemas, é mais importante nas empresas que realizam tarefas criativas do que nas que levam a cabo tarefas rotineiras⁸³. A importância dessa diversidade pode ser explicada do seguinte modo⁸⁴:

“Os mais jovens podem ter elevadas competências académicas, mas ser socialmente inexperientes, enquanto aos mais velhos podem ter menores competências académicas, mas serem mais experientes em aptidões sociais. A combinação de empregados com esses diferentes recursos de conhecimento reduz os riscos de abordagens unilaterais e de aversão à inovação, em comparação com trabalhadores homogêneos com abordagens muito similares à resolução de problemas. Assumimos que combinar trabalhadores etariamente diversos aumenta a quantidade de conhecimento da força de trabalho como um todo, o que resulta em efeitos positivos para a resolução de problemas e a produtividade.” Uma possível explicação para estes resultados é a seguinte: nestas organizações, as pessoas de diversas gerações sentem-se psicologicamente seguras para exprimir diferentes ideias, sugestões e pontos de vista sobre os problemas e oportunidades. Dessa diversidade decorre maior criatividade que, por seu turno, origina maior capacidade inovadora. Note-se, pois, que a diversidade cognitiva, emergente da diversidade etária, apenas gera maiores níveis de criatividade e inovação se as pessoas se sentirem psicologicamente seguras para dar asas a essa diversidade. Se uma organização se caracteriza por elevada diversidade etária e baixa segurança psicológica, a diversidade não se traduz em criatividade e inovação, pois as pessoas receiam expressar as suas diferenças (Figura 6.1).

⁸¹ O'Bryan (2014).

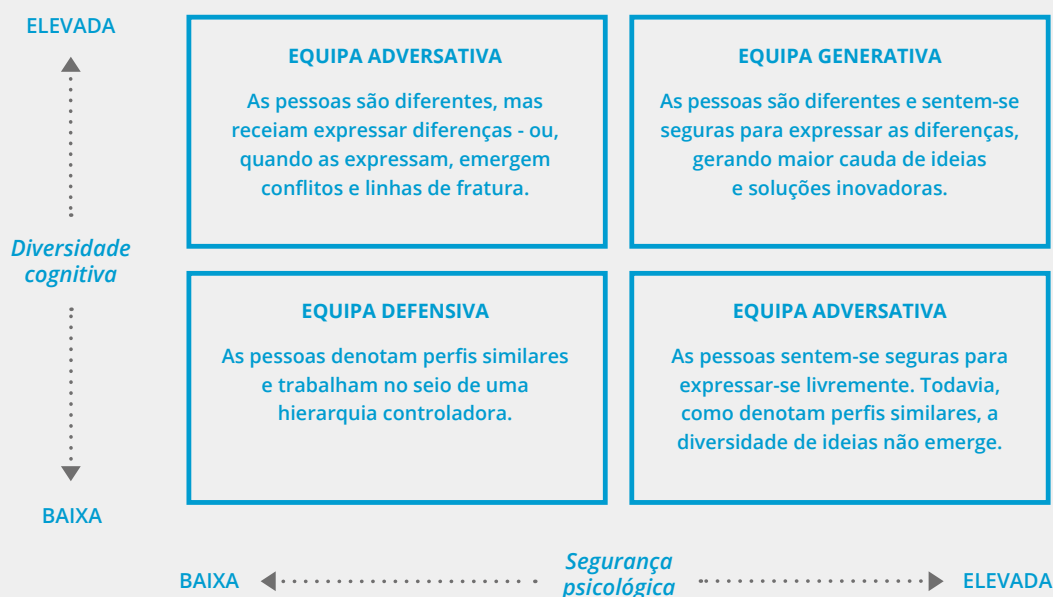
⁸² Mateus (2016, p. 10). Veja, também, Patty (2016).

⁸³ Backes-Gellner & Veen (2013).

⁸⁴ Backes-Gellner & Veen (2013, p. 281).

FIGURA 6.1

Diversidade cognitiva x segurança psicológica = equipa generativa⁸⁵



A ilação é a seguinte: o recurso a pessoas de diferentes idades, além de ser moralmente correto, beneficia as próprias pessoas e as organizações. Contrariamente ao estereótipo frequente, que origina discriminação, a investigação mostra que, globalmente, não há qualquer relação entre idade e desempenho⁸⁶. Naturalmente, ao catalogarmos as pessoas mais velhas como menos inovadoras e menos competentes, estamos a passar-lhes um atestado que as torna menos autocon-

fiantes e menos propensas a expressar e fazer uso do seu potencial. A profecia acaba por se confirmar! Ao passarmos atestados mais favoráveis aos mais novos, estamos a rotular os mais velhos como menos capazes – e a profecia também tende a confirmar-se. Por conseguinte, dita a sabedoria que se valorize a diversidade e se acabe com a discriminação baseada em estereótipos errados. A investigação sugere que os ímpetus homogeneizadores de algumas equipas e organizações são um risco sério para a saúde do clima social e para a inovação. Em vez de cristalizar os (alegados⁸⁷) pontos fortes e fracos de cada geração, as organizações podem procurar tirar partido da diversidade e buscar o melhor em cada grupo. Compreender o *software* mental do outro pode ajudar a atualizar o meu próprio *software*.

⁸⁵ Adaptada de Reynolds & Lewis (2018).

⁸⁶ Cappelli & Novelli (2010); McEvoy & Cascio (1989); Salthouse (2011); Wei & Richardson (2010).

⁸⁷ Por exemplo, a alegada menor valorização do trabalho, pelos mais novos, não recebe suporte em alguns estudos (Pyörriä, Ojala, Saari, & Järvinen, 2017). Diferentemente, Meriac, Woehr, & Banister (2010) identificaram diferenças entre as gerações no que concerne a várias atitudes e comportamentos no trabalho.

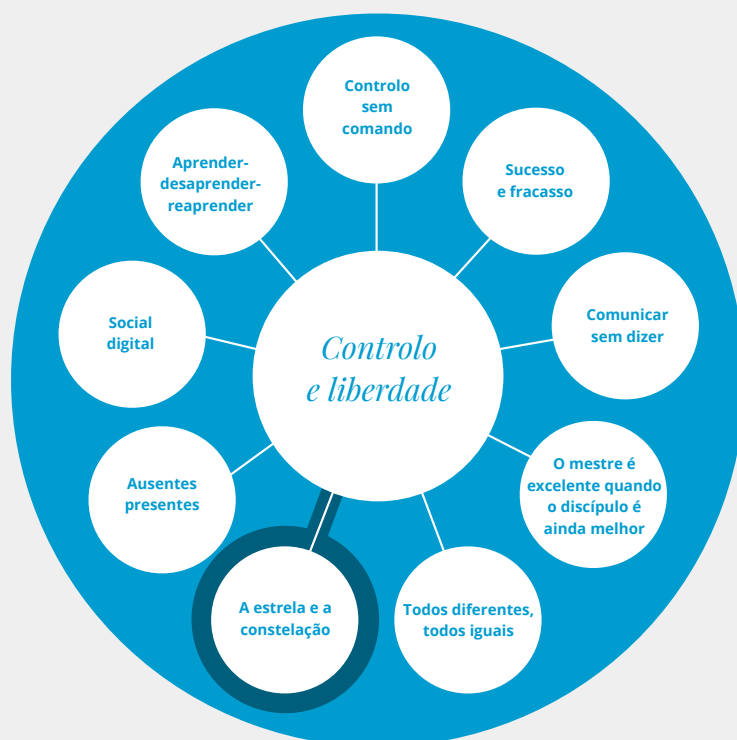


Tendência 7: A Estrela e a Constelação

“

O primeiro passo para vencer a guerra pelo talento não é contratar estrelas – é, antes, desenvolvê-las.

Groysberg, Nanda, & Nohria (2004, p. 100)



Uma parte significativa do trabalho nas organizações é realizado *em* equipa e *pela* equipa. Acresce que o trabalho realizado *pela* equipa não é o resultado da soma dos trabalhos dos seus membros. O que cada indivíduo realiza e produz depende do modo como os restantes membros trabalham e cooperam. Por conseguinte, o trabalho *em* equipa e *da* equipa é um empreendimento emergente da interdependência dos indivíduos. Daqui resulta uma tensão. Por um lado, os indivíduos desejam brilhar, mas a ânsia de brilho individual pode prejudicar o brilho da equipa. Por outro lado, para que a equipa brilhe, é necessário que cada um dos seus membros também brilhe. O espírito de equipa não é, portanto, equivalente ao “sentimento de rebanho”⁸⁸ – antes é um fenómeno paradoxal⁸⁹:

“O espírito de equipa não anula personalidades individuais, nem inibe a expressão das idiossincrasias de cada membro. A célebre regata Oxbridge, na qual competem as equipas de Cambridge e de Oxford, opõe duas equipas. Cada uma quer vencer a outra. Com esse fito, os membros de cada equipa cooperam e entreeajudam-se. Quanto mais forte este espírito, maior a probabilidade de sucesso na competição. Mas este espírito de equipa beneficia com os talentos individuais, eventualmente complementares. Mais: os membros de cada equipa competem entre si para serem selecionados como participantes na regata. E esta competição, se for saudável e devidamente canalizada para a competição com a outra equipa, é benéfica para o espírito de equipa e o seu desempenho”⁹⁰.

Paradoxalmente, uma equipa coesa não é a que anula as individualidades ou crucifica quem erra. Não estaremos perante uma *verdadeira* equipa se Cristiano Ronaldo for crucificado pelos colegas ou pelo treinador no caso de falhar a grande penalidade crucial. Naturalmente, quando uma equipa é minada pelo espírito *darwiniano* mútuo, que desampara os mais fracos, voltamos a não estar em presença de uma genuína equipa! O espírito de equipa é, pois, a combinação de cooperação e competição, apoio e exigência, amor e raiva, alegria e tristeza, aprendizagem com as vitórias e as derrotas. Os participantes no nosso estudo fizeram eco desta tensão. Eis alguns depoimentos exemplificativos:

- “Uma *dream team* é um conjunto de estrelas? À partida, sim, mas se cada um se considerar uma estrela, é capaz de cair o *dream*. Uma equipa tem de saber por que existe, o que fazer e para quê, estando isso claro em todos os elementos. Algumas questões: sabem qual o objetivo? Falam uns com os outros? Ouvem-se? Confiam uns nos outros? Partilham informação e conhecimento? Propõem sem medo? Se as respostas são SIM, há forte possibilidade de ser uma *dream team*, sabendo que as estrelas são diferentes entre si.”
- “Uma equipa é mais do que a soma individual – é também a relação que se cria entre os elementos. As equipas são mais criativas, ágeis e rápidas. [Portanto] uma estrela individual só existe no seio de um objetivo mais vasto.”
- “Sem dúvida devemos apostar numa equipa estrela, com competências e saberes complementares, que contribuam de forma integrada para o resultado final. O papel do líder é conseguir potenciar o melhor de cada um e unir esforços para o sucesso no seu todo. As equipas têm de conseguir construir mecanismos de adaptação, pois o trabalho estável, organizado e sem sobressaltos já não existe. O líder deve apelar a processos de reflexão/ação, onde se valoriza o coletivo mais do que o individual.”
- “A construção de uma *dream team* passa por uma conjugação de diferentes perfis que se espelhem numa equipa equilibrada e que se complementem, constituída, por exemplo, por colaboradores com perfil mais conceptual e outros com uma abordagem mais *hands-on*. Para potenciar a transição da operação individual para a coletiva, é necessário que o líder desempenhe um papel de facilitador dos canais de comunicação e partilha de informação. A criação de sentido de *ownership* em todos os elementos da equipa.”
- “Uma *dream team* é um (...) grupo com responsabilidades e funções claramente definidas e atribuídas à medida das *hard* e *soft skills* de cada um, respeitando as habilidades naturais de cada membro. São precisos médios, defesas e pontas de lança, e cada um tem que ter um papel à medida da sua satisfação pessoal e profissional, num clima de comunicação e confiança.”
- “Primeira regra: não se constroem equipas fortes de raiz em menos de três anos de coabitação. Segunda regra: não há equipas *all-star*, exceto em situações específicas (projetos, etc.). Terceira regra: a liderança é condição essencial (...) para o desempenho da equipa, mas o *know-how* dos membros é condição necessária! Quarta regra: comunicar efetivamente é 75% do sucesso de

⁸⁸ Cunha, Rego, & Rego (2018).

⁸⁹ Cunha, Rego, & Rego (2018, p. 95).

⁹⁰ de Rond (2012).

uma equipa. Quinta regra: a equipa é mais importante do que o líder. Pondere trocar o líder antes de mexer na equipa!"

- "Claramente, sou adepta de equipas: com estrelas mais ou menos brilhantes, mas sobretudo com uma consciência muito clara dos seus pontos fortes e das suas fragilidades. Gosto do conceito de equipa alargada – posso estar a falar do especialista que está do outro lado do globo. O que é crítico neste processo é o conceito de colaboração: para colaborar é fundamental eu reconhecer que outros podem fazer melhor do que eu, porque eu também posso fazer melhor que os outros. Crítico é assumirmos as nossas fragilidades."
- "Acho que grandes jogadores ganham jogos, mas são as equipas que ganham os campeonatos. Acredito no trabalho em equipa e no papel fundamental que cada

elemento tem dentro da mesma. Para isso é fundamental que as responsabilidades e os papéis estejam bem definidos, que as expectativas de desempenho sejam percebidas e claras, que as rotinas de comunicação e *feedback* sejam implementadas, e que os mecanismos de reconhecimento e premiação sejam justos e efetivos."

- "Uma *dream team* constrói-se procurando a diversidade entre todos (idades, género e perfil comportamental), desenvolvendo um espírito de união e cumplicidade (...), através de construção de projetos e ações onde todos se sentem importantes, se coadjuvam e cooperam. O respeito e espírito de solidariedade têm de imperar. Constrói-se no dia-a-dia, com muita atenção, dedicação e empenho. Com escuta ativa e *feedback* contínuo, individual e de grupo. No fim, responsabilização."

FIGURA 7.1

Eu x coletivo = quatro tipos de equipas



Estes depoimentos estão alinhados com o conhecimento existente sobre a natureza das melhores equipas, e alertam para vários desafios:

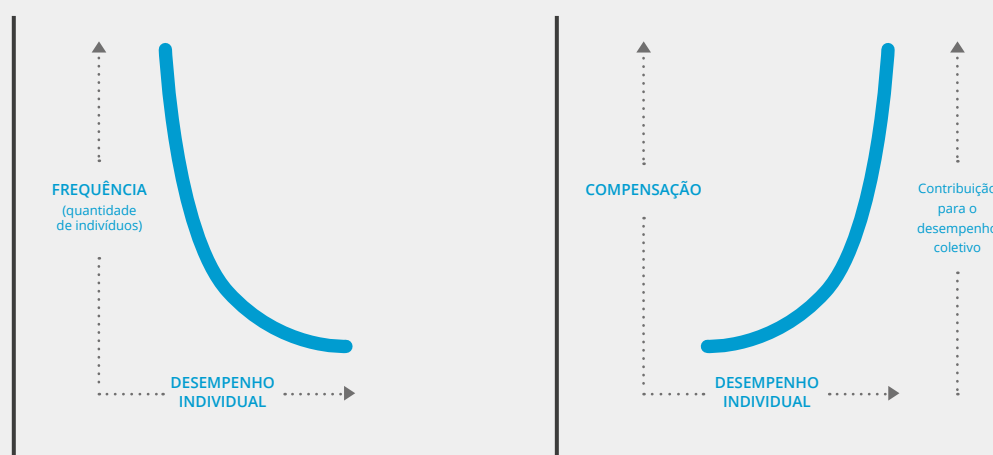
- Uma coleção de estrelas não resulta, necessariamente, numa equipa estelar. Por conseguinte, não é suficiente contratar muitos talentos para ter uma equipa talentosa ⁹¹.
- O talento dos indivíduos é fruto do talento da equipa, e o talento da equipa emerge da interação cooperante e frutuosa dos talentos individuais. Este efeito recíproco ajuda a compreender porque algumas estrelas brilham em algumas equipas, mas não noutras. Também ajuda a explicar como algumas equipas fazem emergir estrelas individuais que não o eram antes.
- Para que as equipas sejam bem-sucedidas, é necessário definir objetivos comuns e instituir uma cultura de ganhos mútuos: os indivíduos ganham quando a equipa ganha, e a equipa brilha quando os seus membros brilham em prol do coletivo. As boas equipas permitem que os indivíduos brilhem, mas esse brilho individual não ofusca o brilho dos outros.

O desafio crítico daqui emergente é, porventura, o da compensação. Empresas como a Google defendem que as estrelas devem ser desproporcionalmente recompensadas já que as suas contribuições são desproporcionais. Nestas empresas, o modelo de desempenho deixa de ser a curva normal e passa a ser o modelo *power law*, o *stick* de hóquei: 80% do valor gerado pela equipa advém de 20% dos seus membros – as estrelas ⁹². Argumenta-se, pois, que é legítimo, e mesmo necessário, recompensar principescamente os “Cristianos Ronaldos” porque eles criam diferenças significativas no desempenho coletivo.

Poder-se-á argumentar que a diferença de desempenho entre Cristiano Ronaldo e a segunda estrela da equipa não justifica tamanha diferença salarial. Respondem alguns paladinos da teoria do *stick* que essa (eventualmente moderada) diferença de desempenhos individuais é a que permite à equipa vencer desafios, provas, campeonatos – e muito dinheiro. Enunciando de outro modo: a diferença entre o atleta que vence a medalha de ouro e o que é agraciado com a de prata pode ser milimétrica – mas é essa diferença *mínima* que justifica que um seja premiado com ouro e outro com prata ⁹³.

FIGURA 7.2

Duas formas complementares de encarar o *stick* das estrelas



⁹¹ Veja Groysberg, Nanda, & Nohria (2004).

⁹² Aguinis & O'Boyle Jr. (2014); Hancock, Hioe, & Schaninger (2018).

⁹³ Aguinis & O'Boyle Jr. (2014).

O tema é controverso e repleto de perigos. Se as estrelas não se sentirem recompensadas principescamente, tendem a abandonar a equipa. Todavia, os grandes diferenciais salariais podem afetar negativamente a coesão e a cooperação entre os membros da equipa. E da perda deste capital social pode resultar quebra do desempenho coletivo⁹⁴. Esta discussão espelha uma das áreas mais sensíveis para as organizações – a escolha dos modelos de gestão do desempenho. Por um lado, é necessário atrair e reter pessoas com forte capacidade de trabalho em equipa. Por outro lado, é necessário atrair e reter estrelas.

Destaque 7.1

COMETAS QUE GELAM

1. Cometas

“Apesar de toda a publicidade em torno das estrelas, os especialistas em recursos humanos raramente têm estudado o seu desempenho ao longo do tempo. Seis anos atrás, começamos a acompanhar CEOs da alta-rodagem, investigadores, especialistas em desenvolvimento de software, assim como profissionais de gabarito na banca de investimento, na publicidade, nas relações públicas, na consultoria de gestão, e no direito. Verificamos que, em todos estes grupos, os indivíduos com desempenhos de topo eram mais parecidos com cometas do que com estrelas. Eram sucessos reluzentes durante algum tempo, mas que rapidamente se desvaneciam quando transitavam de uma empresa para outra.”⁹⁵

2. O Rei-Sol

“O dono do PSG não economizou esforços nem euros para tirar Neymar do Barcelona, mas cometeu um erro crasso de liderança: não fez um planeamento antes de contratar um grande craque. (...). Para além de seduzir o jogador brasileiro com uma fortuna e a oportunidade de ser o ‘Rei Sol’ da equipa de futebol da Cidade Luz, Al-Khelaifi deveria ter garantido, de facto, o compromisso de Neymar com a manutenção do bom clima dentro e fora de campo. (...) Dessa forma, poderia tentar garantir-se que Neymar tomasse para si a tarefa de não só conquistar os adeptos com os seus dribles e jogadas geniais, mas também a sua legitimidade perante toda a equipa de jogadores do PSG, atuando de forma mais humilde e voltada para a harmonia do grupo.”⁹⁶

3. O Rei-Sol gelando a equipa

“Segundo reportagem do jornal El País, a chegada de Neymar à equipa em agosto minou o clima entre os jogadores e deu início à guerra de egos na equipa de futebol do magnata do Qatar, o empresário Nasser Al-Khelaifi. A desavença em campo é só a ponta de um icebergue que ‘gelou’ a relação entre companheiros de equipa.”⁹⁷

⁹⁴ Bloom (1999).

⁹⁵ Groysberg, Nanda, & Nohria (2004, p. 93).

⁹⁶ Solis (2010).

⁹⁷ Pati (2017). O texto foi adaptado para o português de Portugal.

Como resolver a tensão entre os dois desejos? Duas linhas de reflexão podem auxiliar. Em primeiro lugar, as organizações não precisam apenas de capital “humano-intelectual” – também necessitam de capital social. Devem evitar disparidades salariais que minem este capital social. Em segundo lugar, e parafraseando Pfeffer, “a guerra pelo talento pode ser perigosa para a saúde organizacional”⁹⁸.

- A ênfase no desempenho individual e a compensação “faustosa” das “estrelas da companhia” pode prejudicar o trabalho de equipa – ao criar competição interna destrutiva e dificultar a aprendizagem e a disseminação das boas práticas.
- A tendência para glorificar os talentos do exterior da organização inferioriza as capacidades dos genuínos colaboradores. O efeito é a desmotivação destes e a sangria dos bons “jogadores de equipa”.
- Endeusando os talentos, a organização rotula indiretamente a maioria dos seus colaboradores de “menos capazes”. Concede-lhes menores recursos e menos oportunidades de desenvolvimento. Desencoraja-os, e eles acabam por se empenhar menos nas funções. Cumpre-se então a “profecia”.
- A focalização nos talentosos dissemina a ideia de que há “estrelas” e “medianos” – e que estes não são capazes de chegar a “estrelas”.
- As organizações que conseguem recrutar os melhores talentos podem tornar-se arrogantes.
- O desempenho tem uma componente sistémica, assente na cultura e na filosofia de vida da empresa. Os talentos individuais emergem como fruto das capacidades do indivíduo – mas também das qualidades da equipa em que ele opera. É isto que ajuda a compreender que o estrelato de alguns talentos se desvaneça quando se transferem para outras equipas⁹⁹.

Como fazer a quadratura do círculo? Primeiro: importa premiar os bons desempenhos, mas sem ferir sentimentos de equidade que fazem perigar a cooperação e o espírito de equipa. Segundo: às estrelas da companhia deve ser exigida a contribuição para o coletivo. Egos que sugam tudo em seu redor não devem ser permitidos: promovem a lógica do “egossistema”. Terceiro: importa conceder a todos os membros da equipa a possibilidade de se transformarem em estrelas – na sua área de interesse e de vocação.

O quarto aspeto, “politicamente” mais sensível, mas crucial, é o seguinte: a optarem pela teoria do *stick*, as organizações devem fazer corresponder o *stick* do desempenho com o *stick* da compensação. Infelizmente, a investigação sugere que, no que diz respeito aos CEOs, essa correspondência não existe. Um estudo envolvendo milhares de CEOs mostrou o seguinte¹⁰⁰: (a) uma pequena percentagem de CEOs cria valor desproporcionalmente elevado para as suas empresas; (b) uma pequena percentagem de CEOs auferem um nível de compensação desproporcionalmente elevado; (c) é quase nula a sobreposição entre os que obtêm compensação desproporcionalmente elevada e os que criam valor desproporcionalmente elevado. Ou seja, os CEOs com compensação desproporcionalmente elevada raramente são os que contribuem desproporcionalmente para o desempenho das suas empresas! A irónica recomendação de Mintzberg, nas páginas do *Wall Street Journal*¹⁰¹, foi a seguinte: “os bónus dos executivos são a ferramenta perfeita para filtrar os candidatos a CEO. Alguém que insista neles deve ser removido de imediato, pois mostra ausência da atitude adequada para liderar uma empresa sustentável”. Eis a lição: a sustentabilidade depende do grau em que a estrela brilha com a constelação – e não à custa desta.

⁹⁸ Pfeffer (2001).

⁹⁹ Groysberg, Nanda, & Nohria (2004).

¹⁰⁰ Aguinis, Martin, Gomez-Mejia, O’Boyle Jr, & Joo (2018).

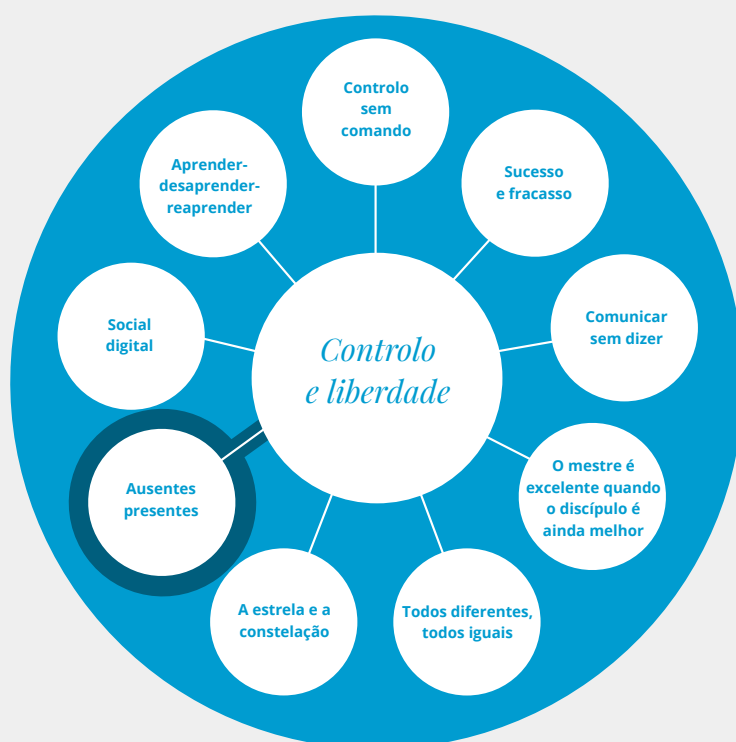
¹⁰¹ Mintzberg (2009, p. 13).

Tendência 8: Perto e Longe: Os Ausentes Presentes (Ou Estando Perto à Distância)

“

De acordo com a Society for Human Resource Management, 40 por cento dos empregadores permitem que os empregados trabalhem regularmente em casa.

Noguchi (2017)¹⁰²



¹⁰² Baseando-se em Matos, Galinsky, & Bond (2016).

O trabalho remoto, ou teletrabalho (trabalho realizado fora das instalações da empresa, designadamente a partir de casa, com apoio das novas tecnologias), tem vindo a ser adotado por diversas organizações em todo o mundo. Naturalmente, nem todas as atividades se compaginam com este regime. Mas trabalhos do conhecimento podem ser realizados, no todo ou em parte, todos os dias ou apenas em alguns dias da semana, fora das instalações das organizações. Nos EUA, cerca de 43% dos empregados despendem pelo menos algum tempo de trabalho fora das instalações da organização e, segundo a Gallup, a tendência é crescente¹⁰³. Dados recentes sugerem que, na União Europeia¹⁰⁴, 3% dos trabalhadores exerce atividade a partir de casa, e 8% usam as novas tecnologias para, pelo menos parcialmente, e numa base regular, realizar trabalho fora das instalações do empregado. Um relatório conjunto do Eurofound e da Organização Internacional do Trabalho, datado de 2017, permite extrair, entre outros aspetos, os seguintes:

- Na Europa a 28, uma média de 17% (11% em Portugal) de trabalhadores está envolvida em alguma forma de teletrabalho¹⁰⁵.
- Na maior parte dos países, a maioria destes trabalhadores opera ocasionalmente, e não numa base regular, nesse regime.
- Esta forma de trabalho é mais comum entre profissionais e gestores, mas também envolve uma quantidade significativa de trabalhadores de apoio administrativo e pessoal de vendas.

¹⁰³ Hickman & Sasaki (2017).

¹⁰⁴ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2016).

¹⁰⁵ Eurofound and the International Labour Office (2017).017).



UM REGRESSO ADIADO À ERA DAS TREVAS DIGITAL – OU UMA TENDÊNCIA PARA FICAR?

1.

*“Por esta altura, os colaboradores em regime de teletrabalho estão a viver os seus primeiros dias de ‘presentismo’ na Yahoo!. A CEO, Marissa Mayer, aplicou em junho o que prometera em fevereiro: ter toda a gente sentada à secretária e acabar com o teletrabalho. O anúncio causou estupefação e fez estalar o verniz na Yahoo! (...) Mas quem arriscar não aparecer pode mesmo vir a deixar de trabalhar na companhia de Silicon Valley”.*¹⁰⁶

2.

*“A decisão de Marissa Mayer de acabar com o teletrabalho na Yahoo gerou uma tempestade de críticas à CEO, que foi acusada de colocar a empresa de regresso à idade das trevas digital (...). O moral dos empregados cairá, a Yahoo perderá pessoas chave, e os esforços de Mayer para reforçar a colaboração acabarão por sair pela culatra, afirmam os críticos. Há abundante investigação que parece apoiar estas negras previsões. Os empregados encaram o teletrabalho como uma das regalias mais valiosas, e as organizações pro-teletrabalho estão a transbordar de dados que apoiam a flexibilidade no local de trabalho. Os empregados ficam mais felizes, a produtividade aumenta, e as pessoas alcançam maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal quando dispõem da opção pelo teletrabalho, afirmam os paladinos.”*¹⁰⁷

3.

*“Quando a Yahoo chamou os seus teletrabalhadores de volta ao escritório em 2013, de modo a melhorar a colaboração e a comunicação no trabalho, houve muita discussão sobre o futuro do local de trabalho. Estaria ele no escritório? Em casa? Agora, dois anos decorridos, é claro: o teletrabalho venceu. Mesmo a Yahoo parece ter suavizado a sua postura. Trabalhadores da empresa disseram (...) que alguns empregados continuam a fazer trabalho em casa ocasionalmente, dependendo da sua função, e alguns não têm secretária no escritório.”*¹⁰⁸

¹⁰⁶ Pereira (2013, p. 114).

¹⁰⁷ Bednarz (2013).

¹⁰⁸ Peck (2015).

4.

“Na década de 1970, a IBM foi uma das pioneiras no teletrabalho e, ao longo do tempo, 20 por cento dos seus empregados trabalharam remotamente. No último ano [2016], decidiu chamar alguns teletrabalhadores, um movimento que parece ir contra décadas de políticas destinadas a apoiar o teletrabalho.”¹⁰⁹

5.

“Com empresas como a Yahoo, Bank of America, Aetna – e, mais recentemente, a IBM – a reduzir ou a eliminar completamente os seus programas de teletrabalho, o que está por trás da remoção de uma regalia que muitos consideram como capaz de aumentar a produtividade dos trabalhadores?”¹¹⁰

6.

“Trabalho remoto, telecommuting, ou teletrabalho: o que quer que lhe chamemos é uma tendência crescente no trabalho.”¹¹¹

7.

“Globalmente, confirma-se que [o teletrabalho] está em crescendo na maior parte dos países analisados neste relatório [Eurofound and the International Labour Office, 2017)]. Os empregados que realizam [teletrabalho] ainda tendem a realizá-lo mais a partir de casa do que de outros lugares.”¹¹²

É impossível antecipar como a tendência se desenvolverá nos próximos anos, havendo empresas que aderem a esta nova forma de trabalho, e outras que a abandonam, pelo menos parcialmente (Destaque 8.1). Mas é expectável que a mesma continue a ser adotada, em maior ou menor grau. Os desafios são inúmeros, pois o teletrabalho comporta vantagens e oportunidades, mas também incorpora riscos e problemas (Quadro 8.1). Quando indagados sobre “como combinar o trabalho remoto e coesão da equipa e cultura”, os depoimentos dos participantes no nosso estudo deram conta desses desafios:

- “Nem todas as atividades funcionam remotamente. Acho que ainda há um longo caminho a percorrer nesse sentido, pois não está na nossa cultura controlar à distância. Como podemos ter a certeza que o colega está a trabalhar? Como podem as organizações atribuir tarefas possíveis de concretizar dentro do horário normal? É preciso conhecermos muito bem o que se pede, como se faz e quanto tempo leva. É preciso ter uma relação de confiança com a pessoa.”
- “[O trabalho remoto e a coesão da equipa] não se excluem, complementam-se. O facto de existir trabalho remoto não dispensa o contacto pessoal. Proporcionar esses momentos também é uma responsabilidade do líder.”
- “É indispensável não perder o contacto entre as pessoas e a empresa. A vinda regular semanal, um ou dois dias, é indispensável para manter a coesão e a ligação entre as pessoas e associá-las aos projetos e estratégia da empresa.”
- “Embora admita a inevitabilidade do crescimento futuro do trabalho remoto e lhe reconheça vantagens, nomeadamente no *work-life balance*, ainda peca por afastar o colaborador do desenvolvimento do verdadeiro espírito de equipa que se vive no dia-a-dia e da cultura empresarial experienciada de um modo diferente para quem está presente. É possível combinar com esforço e tecnologias, mas os verdadeiros desafios de uma equipa vivem-se todos os dias, nos bons e nos maus, ao vivo e com muitas cores.”

¹⁰⁹ Noguchi (2017).

¹¹⁰ Spector (2017).

¹¹¹ <https://facilityexecutive.com/2017/04/infographic-telecommuting-trends/>, April 24, 2017.

¹¹² Eurofound and the International Labour Office (2017, p. 19).

- “O trabalho remoto pode trazer vantagens: [a pessoa] trabalha quando quer, está mais com a família... Mas o isolamento pode levar a um déficit de relacionamento interpessoal. Pode ser um obstáculo à coesão e à criação de uma cultura, pois as pessoas e o modo como se relacionam é que as formam.”
- “A reflexão estratégica sobre o trabalho remoto deve anteceder a adoção do modelo. É uma moda que tem benefícios inegáveis, mas pode criar pontos de ruptura culturais (...). Existirão casos em que será necessário definir um limite para a ausência do colaborador, sob risco de se tornar incomportável a gestão da relação entre as partes. A tecnologia apoia a construção de coesão, mas é sabido que a vivência presencial é facilitadora da criação de laços entre a equipa.”
- “[Para que o trabalho remoto funcione devidamente, importa] apostar na cultura e valores como elementos de integração, assegurando o contacto regular entre indivíduos e equipas. [É necessário] balançar o *online* e a distância com a presença física e a criação de momentos de união e partilha.”
- “Acredito que é fulcral conhecer cada um dos elementos da equipa individualmente e, posteriormente, criar rotinas frequentes de partilha, discussão e alinhamento presenciais ou ultrapassando a distância geográfica pelo uso das tecnologias de comunicação. É fundamental respeitar as diferenças culturais locais, mas assegurar que há uma matriz de valores e princípios que são comunicados, compreendidos e aceites transversalmente por todos os elementos, independentemente da sua nacionalidade ou cultura.”
- “[O trabalho remoto funciona bem] partilhando princípios, propósitos, comportamentos, identidade na análise dos contextos e, claro, garantindo a máxima comunicabilidade. Celebrando/agradecendo vitórias e corresponsabilizando todos nas derrotas. Julgo que, tendo em conta a natureza humana (e caso o trabalho ainda seja feito por pessoas...), será necessário complementar com rituais periódicos de reunião presencial para celebração ou comunhão.”
- “À medida que as organizações implementam cada vez mais práticas de trabalho remoto, é importante assegurar que se mantêm (ou reforçam) fóruns próprios para partilha e interação entre as equipas, que permanece um acompanhamento contínuo das lideranças e que estas continuam a promover um *feedback* contínuo às suas equipas, e que as práticas de comunicação interna são adaptadas a esta nova realidade, para que os colaboradores continuem a acompanhar a vida da organização.”
- “É fundamental criar um ambiente altamente estimulante e desafiador, capaz de gerar um sistema de pertença e *engagement* que reforce a coesão independentemente da distância física que possa separar os elementos de uma equipa. O desafio está na capacidade de repensar os sistemas de gestão, de organização do trabalho, e de recompensa, gerando participação, proximidade e oportunidades de desenvolvimento. Se estes elementos estiverem presentes, o trabalho remoto não será um obstáculo à coesão da equipa.”

Quadro 8.1

PRÓS E CONTRAS DO TRABALHO REMOTO (SOBRETUDO TRABALHO A PARTIR DE CASA)

		
Indivíduos	• Maiores possibilidades de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. • Menos desperdício de tempo e menores gastos em deslocações. • Menos cansaço e stresse (nas deslocações). • Maior flexibilidade na gestão da vida (e.g., mais possibilidades de participação na vida dos filhos, sem que isso importune o trabalho). • Maior sentido de autonomia (trabalhadores podem sentir-se “donos da sua agenda”). • Maior motivação.	• Tratamento desigual (relativamente aos colegas que trabalham nas instalações da empresa). • Menos possibilidades de progressão na carreira (“longe da vista, longe do coração”). • Mais horas de trabalho (não pago) e “fora de horas”, inclusive durante os fins de semana. • Interferência do trabalho na vida familiar e vice-versa. • Menos possibilidades de participação na vida organizacional. • Menos oportunidades de aprendizagem em equipa. • Sentimento de solidão no trabalho. • Insuficiência do equipamento.
Organização [e Sociedade]	• Maior motivação e melhoria do desempenho do trabalhador. • Mais possibilidades de atrair e reter talento (algumas pessoas talentosas e raras não estão dispostas a prescindir de alguma comodidade). • Menor <i>turnover</i>. • Menor necessidade de espaços físicos e economia de consumos (e.g., eletricidade e consumíveis). • [Trânsito citadino mais fluido]. • [Maior qualidade do ar].	• A eventual desconexão entre o horário de trabalho dos teletrabalhadores e o dos colaboradores operando nas instalações da empresa pode gerar dificuldades de coordenação. • Dificuldades em criar coesão e capital social da equipa. • Menor capacidade de controlar comportamentos indevidos dos teletrabalhadores. • Mais dificuldade em promover uma cultura organizacional partilhada.

A gestão do teletrabalho é, porventura a mais desafiante no que concerne à tensão controlo e liberdade. Para que as suas potencialidades sejam aproveitadas e os riscos minorados, algumas linhas de orientação e ação podem ser adotadas:

- Importa, antes de tudo, identificar as atividades que mais se compaginam com o teletrabalho. Tarefas que envolvem grande interdependência entre os membros da equipa dificilmente são compatíveis com o teletrabalho, sobretudo o trabalho a partir de casa.
- O teletrabalho é especialmente apropriado para pessoas que apreciam a autonomia e que são dotadas de grande autodisciplina.

Importa, pois, avaliar se as características do trabalhador se adequam ao teletrabalho.

- É crucial assegurar o sentido de responsabilidade do trabalhador e assentar o teletrabalho numa relação de confiança.
- É indispensável que o contacto presencial (mais ou menos regular) entre o teletrabalhador e quem opera nas instalações da organização, inclusivamente o líder, seja assegurado. Visitas regulares à organização, refeições conjuntas, encontros informais e descontraídos, assim como eventos sociais (e.g., para celebração de vitórias e comunicação de decisões importantes) são convenientes. Outras formas de comunicação

eletrônica (e.g., teleconferência e videoconferência) podem ser usadas, sobretudo para comunicar com pessoas que trabalham noutras regiões ou países.

- Importa promover transparência e confiança generalizadas, para evitar desconfianças entre quem está diariamente na organização e quem trabalha à distância.
- Uma boa forma de gerir trabalhadores à distância é uma apropriada gestão por objetivos¹¹³ – com definição partilhada de objetivos e *feedback* regular facultado pelo líder.
- Parafraseando um participante no nosso estudo, importa criar um ambiente “altamente estimulante e desafiador” que crie sentimento de pertença e *engagement* e que reforce a coesão dos membros da equipa independentemente da distância física que possa separá-los. Prestar atenção e zelar pelas necessidades dos trabalhadores remotos é uma forma de criar um clima de confiança, compaixão, esperança e estabilidade¹¹⁴.
- Pode ser conveniente a criação de uma comunidade virtual que estimule os laços dos trabalhadores remotos com a organização, mas também os relacionamentos entre os próprios trabalhadores¹¹⁵.
- A organização pode desenvolver ações de formação e desenvolvimento para auxiliar o teletrabalhador e a organização a fruir dos benefícios do teletrabalho (e.g., autonomia, flexibilidade, motivação), e a mitigar os potenciais efeitos negativos (e.g., interferência do trabalho na vida familiar e vice-versa; stresse gerado por trabalho fora-de-horas).

O futuro do teletrabalho depende de numerosos fatores, pelo que não é realista antecipar perentoriamente tendências.

Todavia, como refere o relatório conjunto do Eurofound e da Organização Internacional do Trabalho¹¹⁶, o trabalho de escritório e, globalmente, todo o trabalho do conhecimento, “pode ser levado a cabo em qualquer lugar e a qualquer momento. Esta nova independência espacial tem transformado o papel da tecnologia no ambiente de trabalho, oferecendo tanto oportunidades como novos desafios”.

A flexibilidade que daí decorre pode ser benéfica para o trabalhador e para a organização¹¹⁷.

Uma investigação experimental realizada com milhares de empregados de uma empresa cotada no NASDAQ sustenta essa possibilidade¹¹⁸.

A pesquisa sugeriu que trabalhar em casa aumentou significativamente o desempenho dos mesmos – devido à redução nas interrupções no trabalho e nos dias de baixa por doença, assim como à maior tranquilidade e à superior conveniência do ambiente de trabalho. Trabalhar em casa também aumentou a satisfação com o trabalho e diminuiu a quantidade de abandonos da empresa. Todavia, um efeito adverso ocorreu: o trabalho em casa diminuiu as possibilidades de promoção. Este efeito é porventura resultante da avaliação, pelos gestores, de que o teletrabalho resulta de razões pessoais do empregado¹¹⁹.

Quando os gestores se consciencializam de que o teletrabalho se ajusta às necessidades da empresa, é provável que esse efeito negativo não ocorra. Pode mesmo ocorrer um efeito positivo sobre as promoções se o empregado “optar” pelo trabalho como consequência das necessidades da empresa.

O *Global Happiness Policy Report 2018*, num capítulo sobre o bem-estar no trabalho¹²⁰, extraiu a seguinte conclusão: “A evidência sugere, pois, que os esquemas de trabalho flexíveis, se forem cuidadosamente desenhados, implementados e praticados, podem ter impacto positivo no desempenho organizacional”.

¹¹³ Rego, Valverde, Oliveira, & Cunha (2018).

¹¹⁴ Hickman & Sasaki (2017).

¹¹⁵ Hickman & Sasaki (2017).

¹¹⁶ Eurofound and the International Labour Office (2017, p. 1).

¹¹⁷ De Neve (2018).

¹¹⁸ Bloom, Liang, Roberts, & Ying (2015).

¹¹⁹ Leslie, Manchester, Park, & Meng (2012).

¹²⁰ De Neve (2018, p. 96).



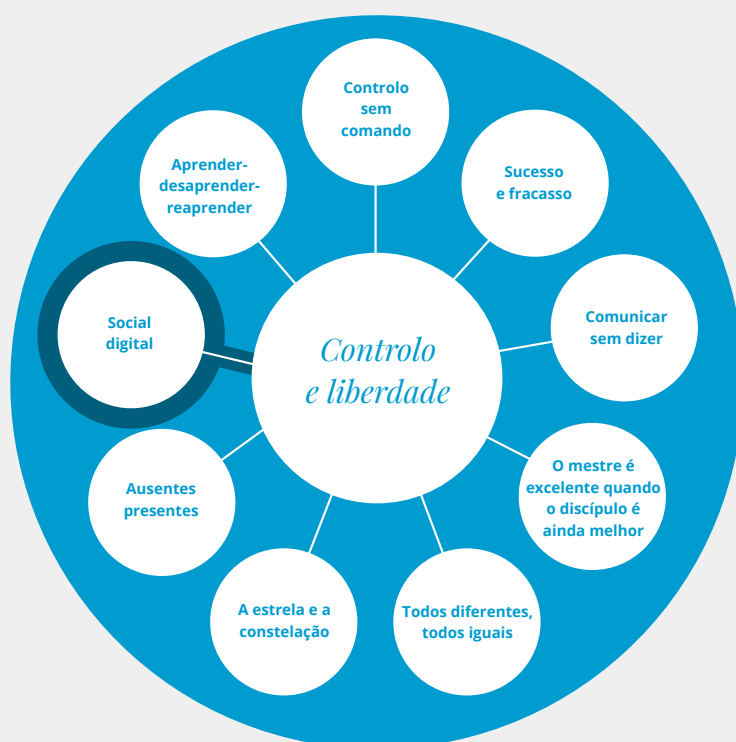
Tendência 9: Social e Digital

“ *As pessoas, não os robôs ou a inteligência artificial, continuarão a gerar novas ideias, a inspirar os outros, e ajudar as organizações a ser bem-sucedidas. Entramos na Era Humana.*

Mercer (2018, p. 4)

“ *Não é a tecnologia ou os dados ou a IA [inteligência artificial] que faz a diferença [entre as empresas líderes e as perdedoras]. A diferença reside na maneira mais ágil como essas empresas implantam a tecnologia, os dados, ou a IA.*

Denning, S. (2018)



A transformação digital está a mudar, q.b., o mundo do trabalho e das organizações. O que antes foi discutido acerca do teletrabalho é apenas um indicador dessa mudança. Essa transformação é consequência e causa de um novo modelo organizacional. As organizações como “máquinas” vêm dando lugar a organizações como “organismos vivos”¹²¹. As hierarquias, com fronteiras claras entre diferentes níveis “hierárquicos” e diferentes áreas funcionais e unidades (originando silos que quase não comunicam entre si), estão a dar lugar a “heterocracias” e “holocracias”¹²²: a autoridade é distribuída, a tomada de decisão é descentralizada, a composição das unidades e das equipas é fluida, e as equipas auto-organizam-se alinhando a sua atuação com as restantes equipas e a estratégia organizacional. Esta mudança capacita as organizações para agirem de modo mais ágil – focadas nas necessidades mutantes dos clientes, respondendo rapidamente às mudanças no mercado, aproveitando as oportunidades facultadas pelas inovações tecnológicas.

A transformação digital pode ser um facilitador dessas mudanças organizacionais em busca de agilidade. Aumenta as possibilidades de conexão entre pessoas. Agiliza o contacto entre a empresa e os seus *stakeholders*, designadamente os clientes. Desmaterializa processos. Aumenta as possibilidades de recolha, armazenagem e partilha de informação e de conhecimento. Cria novas ferramentas e oportunidades de formação e desenvolvimento. Pode ser um auxílio importante em práticas como o recrutamento e a seleção, a formação e desenvolvimento, e a avaliação de desempenho.

Qual é então o futuro da função RH no mundo digital? Que impacto terá a transformação digital na gestão de pessoas? Perante questões como “os HR vão desaparecer face à disrupção digital?”, “como vê o papel do responsável pelos RH daqui a 5 anos?” ou “os RH perdem poder ou ganham poder?”, os participantes no nosso estudo apresentaram depoimentos como os seguintes:

- “Não acredito que os RH desapareçam. Tudo é cíclico e, se vivemos tempos em que os RH voltaram a ter protagonismo nas organizações, no futuro podem voltar a perdê-lo. Os RH são importantes para ‘arrumar a casa’, motivar, incentivar e criar mecanismos de comunicação e interação entre as pessoas.

Mesmo que esta era digital provoque redução de quadros, as empresas vão ter sempre pessoas a trabalhar e, como tal, os RH terão sempre um papel importante.”

- “Os RH vão ganhar relevância estratégica. No mundo digitalizado, o papel da liderança, criatividade, comunicação, gestão de emoções, empatia, negociação, crescimento e adaptação de talentos assumem uma relevância desproporcional e [a equipa de RH] que alavanca contextos eficientes nestas matérias passa a ser um elemento *core* da estratégia da empresa. Num mundo onde o *payroll*, as políticas e os processos têm expressão digital, e as respostas repetidas são dadas por máquinas, resta o fundamentalmente humano.”
- “Trabalho em RH há mais de 20 anos e houve sempre a ideia que os RH iam desaparecer. Na verdade, reforçaram-se. Acho que a revolução digital vai trazer a democratização das boas práticas de RH para PME. Ter uma *app* para fazer um plano de talento vai ser possível em breve. A digitalização vai ser a Zara dos RH.”
- “Não creio que a disrupção digital fará desaparecer os RH, mas provocará uma necessidade de adaptação. O papel do RH passará a incorporar cada vez mais a gestão de ferramentas digitais nas áreas de gestão do talento/recrutamento, *employer branding* e avaliação de desempenho. Por exemplo, no futuro poderá haver uma crescente colaboração com áreas de marketing para divulgar a empresa e atrair talento, bem como uma aproximação crescente com as restantes áreas funcionais da empresa.”
- “Os RH vão ganhar poder. Vão ser vistos como os profissionais habilitados a assessorar a estratégia e as decisões das administrações. As pessoas continuarão a ser o fator determinante na implementação e manutenção de todo o mundo digital. O ecossistema não vai funcionar sem pessoas e vai exigir competências cada vez mais complexas. Os profissionais de RH terão de estar preparados para ter uma visão abrangente e estratégica, antecipando em cada momento todos os desafios que passarão pelas pessoas.”
- “Só podem ganhar [poder] como têm vindo a ganhar desde há algum tempo. O social é algo necessário sem o qual ‘ninguém pode viver’ no verdadeiro sentido da palavra. Terão que evoluir também e alterar formas de trabalhar, adaptando as ferramentas digitais no seu trabalho do dia-a-dia.”

¹²¹ McKinsey Agile Tribe (2017); Mercer (2018).

¹²² Robertson (2015).

- “Talvez possamos inspirar-nos no que aconteceu aquando da invenção da escrita – que certamente foi muito mais disruptiva. Estamos num mundo digital, ponto. Tanto os RH como a logística, a contabilidade, as vendas ... têm de incorporar esta nova linguagem no seu léxico. Acredito que ainda vamos ter durante muitos anos homens e mulheres como a principal força de trabalho. Enquanto assim é, vamos colocar o foco nas pessoas e deixar que o digital se ocupe de outros temas.”
- “[Os RH] não vão desaparecer, vão tornar-se ainda mais centrais. A *employee experience* vai ser determinante, o *job design* um processo contínuo para a incorporação da digitalização, o recrutamento com novas estratégias de captação, a formação com novas metodologias. Entender a necessidade da função CDO (*Chief Digital Officer*) e fazê-la crescer e afirmar-se deve ser um compromisso dos RH. Esta transformação exige uma mudança de cultura e de mentalidade. Esta só é possível com um DRH estratégico e afirmativo.”
- “[A função RH] tem aqui a oportunidade de ouro para se afirmar como elemento diferenciador da organização. Temos de evoluir para um verdadeiro copiloto, antecipando tendências, questionando o *modus operandi*, e integrando o digital e o *big data* na nossa forma de estar e trabalhar na organização. A questão comportamental e a gestão da mudança serão essenciais.”
- “Acho que a função RH enquanto parceiro estratégico, com voz própria e fundamental para a concretização dos objetivos de negócio, terá sempre um papel chave nas organizações. Nos próximos anos, o papel das direções de RH vai passar sobretudo por encontrar formas de dar respostas aos desafios que as novas gerações e as novas tecnologias de informação estão a trazer às organizações e às relações, tentando humanizar e tornar pessoal um contexto cada vez mais impessoal e mais digitalizado.”
- “O *Head of HR* será cada vez menos HR e cada vez mais *People & Business*. Temos de estar muito próximos do negócio e assegurar que o capital humano da empresa está alinhado com as necessidades e a estratégia. Nunca seremos 100% digitais, pois aí serão as máquinas a mandar.”
- “Os RH são uma função com duas naturezas principais: suporte ao negócio e parceiro do negócio. Na vertente suporte ao negócio, a tecnologia (automação, robotização, digitalização, etc.) tenderá a reduzir o *headcount* necessário para cobrir processos supor-

te. Na vertente parceiro do negócio, a tecnologia tenderá a libertar [pessoas] para atividades estratégicas e de Gestão de Capital Humano (gestão do talento; formação e desenvolvimento; políticas de retenção e atracção; mobilidade interna, etc.).”

- “Creio que [os RH] vão ter um significativo impacto nos próximos anos e temo que a importância das pessoas nas organizações venha a ser diminuída pelas próprias organizações. (...) Temos que preparar as pessoas para novos desafios, para saírem das suas áreas de conforto e para desenvolverem *technical* e *soft skills* que lhes permitirão lidar com novos papéis e funções. Mas não creio que a tecnologia possa suplantar a alma humana.”

Tendo em conta estes depoimentos e considerando o conhecimento sobre a matéria, entendemos que algumas tendências são prováveis e que novos desafios surgirão. Primeiro: ao afetar as organizações e o modo como o trabalho é realizado, a transformação digital não pode deixar de afetar a gestão de pessoas e a atividade dos profissionais de RH. Os responsáveis de RH deverão ser capazes de facilitar os processos de adaptação e preparar as pessoas para a transformação. Eis o que argumenta um relatório da Accenture sobre a matéria ¹²³:

“A digitalização está a esbater a linha entre as TI e outras funções organizacionais, e os especialistas em RH podem tornar-se especialistas em sistemas de TI. À medida que este processo acelera, espera-se que os departamentos de RH não sejam apenas capazes de gerir as mudanças nos sistemas de TI associados com a otimização dos processos e estruturas de negócio. Também se espera que sejam responsáveis pela criação do roteiro e pela escolha das funcionalidades que devem utilizar no seu ambiente, e quando. Isto pode requerer que os RH adquiram mais especialização técnica.”

Segundo: a transformação digital pode facilitar e melhorar algumas atividades e práticas de gestão de pessoas – designadamente o recrutamento e a seleção, a formação e o desenvolvimento, e a recolha de dados pertinentes, em tempo real, para a avaliação de desempenho. Terceiro: a digitalização implicará a automação de tarefas rotineiras em quantidades progressivamente maiores, mas não é recomendável (nem viável, em muitos casos) que a automação recaia sobre funções realizadas com vantagem pelos humanos: atividades relacionais e trabalhos que requerem criatividade ¹²⁴.

¹²³ Accenture Technology (2016, p. 4).

¹²⁴ Deming (2017).

DIGITALIZAÇÃO: DA COZINHA AOS TRATORES, PASSANDO PELO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1.

“Não está certo do lugar onde quer colocar o fogão, o frigorífico ou o lavabo? Se os armários devem ser cinzentos ou brancos? Os fregueses da loja IKEA em Vasteras, 100 km a ocidente de Estocolmo, podem agora usar um sistema de realidade virtual que lhes permite caminhar na sua nova potencial cozinha. Podem testar como ela é vista por uma criança, e simular mesmo cozinhar uma panqueca no local. O teste é de pequena dimensão (...) mas é indicativo da direção que o novo CEO, Jesper Brodin, pretende dar ao maior retalhista mundial de mobiliário.”¹²⁵

2.

“A John Deere, fabricante de equipamento agrícola, está a responder [ao potencial da tecnologia digital] (...) à medida que os sensores, a análise de dados e a inteligência artificial aumentam a produtividade para lá do que tem sido viável previamente. (...) [A empresa] está a tentar manter-se na dianteira desta mudança através da criação de um serviço assente em dados que recolhe amostras do solo e analisa os padrões meteorológicos para ajudar os agricultores a otimizar os rendimentos das suas culturas. Os sensores nos tratores e outra maquinaria geram dados para manutenção preventiva; os sistemas de rega automáticos são sincronizados com os dados meteorológicos; e a plataforma de software aberto permite que terceiras partes criem novas apps para o serviço. Tal como o Presidente e CEO da empresa, Samuel R. Allen, disse recentemente aos acionistas, ‘a agricultura de precisão pode evoluir para um ponto em que os agricultores serão capazes de monitorar, gerir e medir praticamente o estado de todas as plantas do terreno.’”

3.

“Uma multinacional de recursos naturais conseguiu tempos de contratação mais curtos depois de ter implementado a Oracle Cloud HCM. O tempo despendido a criar os requisitos da função reduziu-se de 20 minutos por transação para menos de cinco, enquanto o longo ciclo de revisão e aprovação das novas contratações caiu em 70%. Isto permitiu à empresa poupar milhões de dólares em custos com a agência de contratação. Entretanto, um fabricante de automóveis foi capaz de internalizar o seu processo de recrutamento através da implementação da SuccessFactors. Isto conduziu a um processo de contratação mais curto e a uma economia de custos de 400 mil dólares.”¹²⁶

¹²⁵ Milne (2018, p. 13).

¹²⁶ Accenture Technology (2016, p. 8).

O quarto e, porventura, mais crítico desafio é o que se relaciona com os riscos de desumanização gerados pela automação acrítica de processos. A digitalização de processos de recrutamento e seleção, ainda que seja apresentada com pendor “rigoroso”, pode gerar decisões absurdas e discriminatórias – pois os algoritmos não são capazes de antecipar todas as possibilidades. A crença de que “algoritmos ajudam a encontrar o profissional certo num milhão”¹²⁷, ou que o *software* é capaz de perscrutar noções como a curiosidade ou a delicadeza, pode conduzir a decisões absurdas.

Leia-se o que o jornal *The Washington Post* escreveu sobre uma *startup* israelita, a Faception, num texto cujo título era sugestivo: “Terrorista ou pedófilo?” O subtítulo sintetizava a notícia: “Esta *startup* afirma que pode desvendar segredos através da análise das faces”¹²⁸. Escrevia o autor do artigo que, segundo a Faception, a mera análise das faces permite identificar traços do caráter. Devido à sua alegada especialidade, a empresa teria mesmo assinado contrato com uma agência de segurança de modo a ajudá-la a identificar terroristas. A sua tecnologia seria capaz de identificar “tudo” – grandes jogadores de *poker*, pessoas extrovertidas, pedófilos, génios e criminosos de colarinho branco. Eis o argumento do CEO da empresa, Shai Gilboa: a nossa personalidade “é determinada pelo nosso ADN e refletida na nossa cara. É uma espécie de sinal”.

A investigação sobre as expressões faciais e corporais mostra que este tipo de crenças é altamente perigoso. Segundo Todorov¹²⁹, professor na prestigiada *Princeton University* e autor de *Face Value*, um livro que discute a “irresistível influência das primeiras impressões”, o negócio da Faception é uma reminiscência, recauchutada, de uma crença que caracterizou a fisionomia (ou antroposcopia), uma pseudociência que teve grande projeção nos finais do século XIX, mas que se revelou repleta de fragilidades e em função da qual se cometeram inúmeras e bárbaras avaliações. A antroposcopia assumia que é possível chegar à alma, ao caráter, à personalidade dos indivíduos a partir de traços faciais como a forma e a saliência do queixo, a distância entre olhos, o tamanho do nariz, ou a posição da boca. Admitia que era possível identificar um potencial criminoso a partir da análise facial. Alguns especialistas da antroposcopia chegaram mesmo a prestar serviços de recrutamento e seleção a partir da análise das fotos dos candidatos. E consideraram que a entrevista poderia ser desnecessária. Um nada “admirável mundo novo”!

As ferramentas digitais de obtenção e registo de informação, em tempo real, sobre o desempenho dos membros organizacionais¹³⁰ podem ser uma boa ajuda para criar sistemas de avaliação de desempenho mais objetivos e justos. Mas podem também transformar os trabalhadores em peças de uma engrenagem simplesmente instrumentalizadora e afetar-lhes o próprio desempenho (veja Destaque 9.2). A “alma humana” vive das interações cara-a-cara, do toque pessoal e do respeito pela natureza social-relacional-emocional do outro.

A transformação digital produz algoritmos que permitem analisar rapidamente volumes gigantescos de dados. Mas, como bem demonstra Patty McCord, os dados não são a realidade. Os dados *representam apenas uma parte* da realidade. São sempre interpretados pelos humanos – e ninguém pode ignorar que os mesmos dados originam interpretações muito diversas. Veja-se como distintos economistas, baseados nos mesmos dados, chegam a diferentes interpretações e propõem remédios muito distintos. O mundo da gestão apoiado nas novas tecnologias “deslumbrantes”, se não for acompanhado de sabedoria e discernimento, pode acabar por transformar-se num mundo de fantasias onde a realidade se confunde com a ficção – e, quando a realidade não cumpre os desígnios da ficção, a culpa é alijada na realidade. Cabe aos gestores de pessoas, e a todos os gestores, manter o discernimento para que as organizações sejam construtoras de progresso económico e social. Fazendo jus à expressão do participante no nosso estudo, a tecnologia não pode e não deve suplantiar a “alma humana” – sob pena de os organismos organizacionais vivos se transformarem novamente em máquinas organizacionais, agora mais sofisticadas.

¹²⁷ Barbedo (2017).

¹²⁸ McFarland (2016).

¹²⁹ Todorov (2017).

¹³⁰ Hancock, Hioe, & Schaninger (2018).

UM MUNDO ASSUSTADOR?

“Algumas empresas têm adotado sistemas de monitorização dos trabalhadores, acompanhando os seus movimentos, os seus percursos, os seus tempos de paragem, as suas “ineficiências”. Não pretendemos deitar o bebé juntamente com a água e argumentar que todas essas tecnologias são invariavelmente tóxicas e totalizantes. Mas cremos ser necessário manter discernimento para escapar à expansão de um big brother organizacional desumanizado. São precisas cautelas perante lema segundo o qual “as pessoas são o ativo mais importante das empresas”. De facto, as pessoas são o ativo mais importante das empresas – mas não necessariamente pelas razões certas. A mera instrumentalização e a submissão dos membros organizacionais a sistemas refinados de controlo são más razões. Mesmo quando as razões parecem ser as boas, o efeito pode ser assustador. Um artigo publicado em 29 de abril de 2018 no South China Morning Post ajuda a compreender porque o discernimento é necessário. O texto dava conta de como empresas chinesas de vários setores (militar, linhas de produção, comboios de alta velocidade) estão a recolher dados sobre o cérebro dos trabalhadores através de tecnologia imbuída nos seus bonés ou capacetes que permite captar ondas cerebrais. Os dados são usados para, por exemplo, ajustar o ritmo da produção e redesenhar os fluxos de trabalho. Eis um excerto do artigo:

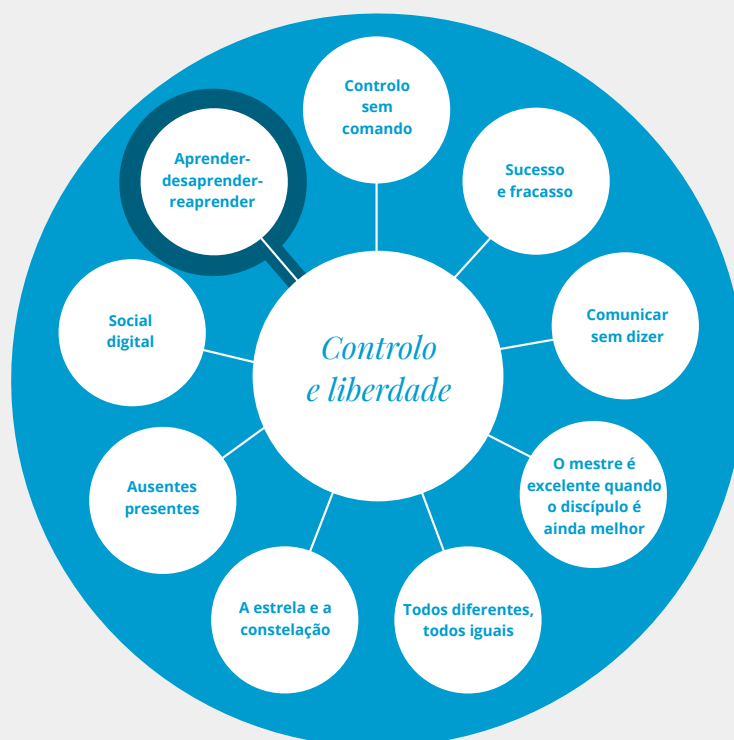
“A Hangzhou Zhongheng Electric é apenas um exemplo do uso em larga escala de equipamentos de vigilância do cérebro para monitorar as emoções das pessoas e outras atividades mentais no local de trabalho, de acordo com cientistas e empresas envolvidos nos projetos apoiados pelo governo. Escondidos em capacetes de segurança ou chapéus do uniforme, leves sensores sem fios monitorizam constantemente as ondas cerebrais da pessoa e enviam os dados para computadores que usam algoritmos de inteligência artificial para detetar estados emocionais como a depressão, a ansiedade ou a raiva. A tecnologia está a ser alvo de uso generalizado em todo o mundo, mas a China está a usá-la numa escala sem precedentes nas fábricas, nos transportes públicos, nas empresas estatais, e nas organizações militares para aumentar a competitividade da sua indústria e para manter a estabilidade social.” Sublinhe-se a expressão “para manter a estabilidade social.”

Tendência 10: Aprender-Esquecer- -Aprender

“

Não há nada mais perigoso do que um líder que pensa que sabe tudo. (...) As empresas não mais aderem à ficção de líderes que podem fornecer todas as respostas a partir do topo.

Noguchi (2017)¹³¹



¹³¹ In Boyden (2013).

A aprendizagem ao longo da vida é uma inevitabilidade, por três razões principais, interrelacionadas. Primeira: as mudanças tecnológicas, que ocorrem a um ritmo sem precedentes, requerem a aprendizagem regular de novas competências. Segunda: as pessoas têm vidas mais longevas e tenderão a trabalhar durante mais anos ¹³². Terão, pois, que se adaptar às mudanças. Terceira: as novas gerações são porventura menos leais às suas organizações e estão mais propensas a mudar de organização em busca de contextos que satisfaçam as suas necessidades e motivações. Daí decorre também a necessidade de aprenderem novos conhecimentos e competências. Leia-se o seguinte excerto de um artigo publicado na revista *Forbes* ¹³³:

“O trabalhador médio mantém-se em cada um dos seus empregos 4.4 anos (...), mas o tempo de permanência esperado dos trabalhadores mais jovens é cerca de metade. Noventa e um por cento dos millennials esperam permanecer no seu posto de trabalho menos do que três anos, de acordo com o survey Multiple Generations @ Work da Future Workplace, que envolveu 1189 empregados e 150 gestores. Isto significa que terão 15-20 empregos ao longo das suas vidas de trabalho.”

O cenário é traçado de acordo com a realidade norte-americana, onde a mobilidade laboral é mais acentuada do que na Europa. Mas, num mundo globalizado, a tendência será transversal à maior parte das geografias. Em vez das tradicionais carreiras, as pessoas necessitarão de aprender novas profissões ao longo da vida, desaprendendo as anteriores. Aprender-desaprender-reaprender: eis um possível ciclo para as novas gerações – e para as menos novas! Será a aprendizagem ao longo da vida uma fonte de vantagem competitiva? Ou algo mais básico? Eis alguns depoimentos de participantes no nosso estudo perante a questão “como pode o modelo de aprendizagem ao longo da vida traduzir-se em vantagem competitiva?”:

- “Aprender até morrer. Não ter vergonha de aprender. Não vamos conseguir saber tudo, mas, pelo menos, tentamos estar atualizados. Aprendendo as coisas novas que o mundo, a evolução tecnológica e a nova geração vão trazendo permite que nós e a organização onde trabalhamos nos mante-

nhamos ‘na crista da onda’. Num qualquer grupo social em que estejamos, que bom é poder falar e entender o que dizem. Mas este é o ‘ponto de vista’ por parte do indivíduo. E a organização, facilita ou dificulta?”

- “É inquestionável que hoje vivemos num mundo em transformação, com constantes focos de inovação e uma forte redução dos prazos para a afirmação de novos modelos de negócio. O *lifelong learning* é assim uma vantagem para as pessoas e para as empresas. Mas, mais que isso, é uma necessidade! Só com uma atualização e aprendizagem contínuas é que as empresas conseguem garantir capacidade de inovar, de explorar oportunidades e de se manterem competitivas.”
- “A maioria dos trabalhadores não é naturalmente digital. Precisa de aprender e ganhar novos hábitos. Os nativos digitais têm já uma bagagem natural que lhes permite responder de forma mais imediata à agilidade. A aprendizagem deve fazer-se na organização, nas suas estratégias de formação, mas também pela formação profissional, universitária e de executivos. A Escola deve estar preparada para antecipar tendências, integrar novo conhecimento nos seus programas e ser um parceiro no desenvolvimento.”
- “A preocupação em adaptar competências às mudanças rápidas no contexto tem vindo a manifestar-se através do aparecimento, cada vez maior, de academias corporativas. Procuram incentivar uma cultura de aprendizagem contínua, a partilha de *know-how* sobre o negócio, e o contacto com áreas de conhecimento emergentes que contribuem para o desenvolvimento de produtos e serviços mais inovadores.”
- “A formação contínua das pessoas deve ser considerada pelas organizações um investimento muito importante, pois é, talvez, a forma mais eficaz de estarmos um passo à frente. Fornecer novas técnicas, receber informação atual e deixar a criatividade de cada um emergir são, sem dúvida, o caminho para o sucesso.”
- “O tecido empresarial dispõe de pessoas tecnicamente preparadas, mas não tanto de pessoas motivadas a aprender como ato de vontade voluntário e deliberado. Conhecimento e apreensão do mundo, maturidade pessoal e experiências diferentes traduzem-se em pessoas mais bem preparadas para o futuro do trabalho, em melhores oportunidades e numa vida mais feliz.”

¹³² Gratton & Scott (2016).

¹³³ Meister (2012).

- “A noção de períodos longos de estabilidade onde a gestão direciona a aprendizagem porque consegue prever o que precisa não faz sentido. Garantir que o crescimento/aprendizagem é responsabilidade de cada um é um mecanismo para acelerar a capacidade de resposta. Treino, sim, mas acima de tudo exposição a experiências de trabalho reais e contacto com mentores e *coaches*. A pessoa investe em si, investindo na empresa. E esta ganha flexibilidade.”
- “Não acho que se possa colocar a questão em termos de vantagem competitiva no futuro. É, antes de tudo, uma questão de mera sobrevivência ‘laboral’. Uma condição *sine qua non*, um *must have*.”
- “Não há outro modelo, pelo que é uma condição essencial para a sobrevivência das organizações no longo-prazo.”

Estes depoimentos e o conhecimento sobre a matéria dão conta de que a gestão de pessoas enfrenta diversos desafios, por vezes num quadro de contradições. Primeiro: a aprendizagem contínua é uma inevitabilidade – para as pessoas e as organizações. Sem aprendizagem permanente, as pessoas perdem empregabilidade e as organizações ficam vulneráveis.

Segundo: a aprendizagem, por via da formação e desenvolvimento, deve ser encarada numa perspetiva holística. A formação em sala tem diversas limitações e deve ser complementada com práticas como a mentoria, o *coaching*, a aprendizagem através da ação – e, acima de tudo, através da criação de climas organizacionais em que a informação circule abundantemente e o conhecimento seja partilhado em todos os sentidos. Uma equipa repleta de “sábios” fechados sobre o seu casulo pode ser, globalmente, uma equipa ignorante. A inteligência coletiva não é a mera soma da inteligência de cada membro desse coletivo (veja Destaque 10.1) ¹³⁴.

Destaque 10.1

A INTELIGÊNCIA COLETIVA DE UM AVIÃO ORGANIZACIONAL VISTA PELO CEO DA ZAPPOS

“Eis o que Tõny Hsieh, o CEO da Zappos, respondeu quando indagado sobre a importância de libertar o potencial contido em cada indivíduo de modo a fomentar e aproveitar a inteligência coletiva: “Para aproveitar a inteligência coletiva, encaramos cada empregado como um sensor humano. Cada um pressente coisas diferentes, sendo preciso dispor de um modo que processe todos estes inputs. Um avião é uma analogia. Existem todos esses sensores. Alguns sensores, como o altímetro, são provavelmente mais importantes do que outros, mas é importante estar ciente de todos. Mesmo que o altímetro pareça estar bem, e que a maior parte dos outros sensores esteja bem, isso não significa que se possa ignorar o aviso de baixa voltagem quando a luz se acende. Não se pode permitir que os outros sensores ignorem o aviso de baixa-voltagem, e a mesma coisa acontece todo o tempo com as organizações.” ¹³⁵

¹³⁴ Mann & Helbing (2017); Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone (2010).

¹³⁵ In De Smet & Gagnon (2017).

Destaque 10.2

A REQUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES COMO INCUMBÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

Terceiro: a nossa experiência permite verificar que algumas organizações privilegiam a formação e o desenvolvimento dos mais jovens em detrimento da facultada aos mais seniores. Os fundamentos alegados são, por regra, a menor vontade dos mais velhos em aprenderem e a necessidade de se investir em quem permanecerá na empresa durante mais tempo. Ambas as justificações são problemáticas. Os mais jovens tendem a ser mais “aventureiros” e, por isso, mais propensos a abandonar a organização. E os mais velhos são desejosos de aprender – pelo menos tanto quando os mais jovens. O atestado “menor” que por vezes é passado aos seniores é que os conduz a algum alheamento. Ao sentirem-se desvalorizados, acabam por perder autoconfiança e a fazer jus ao aforismo “já que tenho a fama, terei o proveito”. A aprendizagem é, pois, um desafio para todas as gerações. As organizações devem apostar na formação e no desenvolvimento de jovens e menos jovens.

Quarto: a opção de não investir na formação contínua das pessoas, assente no argumento de que elas podem abandonar a organização, está repleta de riscos. Uma razão pela qual as pessoas abandonam a organização é, precisamente, o sentimento de que nada aprendem e a organização não investe no desenvolvimento dos seus membros. As organizações podem assumir uma postura de *free riding* e contratar pessoas de outras organizações que investem no desenvolvimento dos seus colaboradores. Mas esta prática pode originar resposta recíproca de outras organizações – e todo o tecido empresarial e organizacional é afetado. Finalmente: investir na aprendizagem contínua dos colaboradores é uma responsabilidade de organizações que pretendem (ou alegam) ser socialmente responsáveis. É, também, uma forma de criar reputação e de atrair e reter pessoas talentosas.

“Vishal Sikka, o CEO da Infosys, escreveu no Financial Times o seguinte ¹³⁶: “Chegou o tempo de repensar a educação e reformulá-la como processo ao longo da vida. Isto significa que precisamos de nos afastar da recompensa da memorização e, em vez disso, premiar a curiosidade e a experimentação – os blocos constitutivos da descoberta e da compreensão das coisas que ainda não sabemos. Os currículos deviam ser modernizados para encorajar a identificação e a resolução criativa de problemas, e a aprendizagem através da ação, tornando-se obrigatória a aprendizagem na ciência da computação como base para a capacitação em literacia digital. As organizações também devem disponibilizar recursos de aprendizagem ao longo da vida aos empregados, de modo a incrementar o desenvolvimento de competências. De facto, as organizações deveriam ser obrigadas a dedicar uma percentagem dos seus rendimentos anuais para requalificar os colaboradores.”

¹³⁶ Sikka (2017).

Quinto: algumas organizações adotam uma lógica controladora no que concerne às áreas de formação, desenvolvimento e aprendizagem, não concedendo liberdade aos indivíduos para escolherem as áreas em que pretendem investir. A opção pelo controlo garante alinhamento entre os saberes adquiridos e as necessidades da organização. Mas comporta duas limitações. Por um lado, os decisores não são oniscientes no que diz respeito à identificação das necessidades de formação e desenvolvimento mais pertinentes. Por outro lado, a opção pela liberdade de escolha pode ajudar a explorar novos caminhos que venham a revelar-se importantes. Por exemplo, o facto de ter estudado caligrafia parece ter sido importante para a formação de Steve Jobs e para as suas inclinações estéticas subsequentes ¹³⁷. Esta é mais uma demonstração de como a gestão de pessoas é atravessada pela tensão controlo-liberdade. Sexto: a aprendizagem, por via da formação e do desenvolvimento contínuo, deve ser uma responsabilidade partilhada pelos indivíduos e pela organização. Todavia, como foi antes referido, algumas organizações preferem não assumir essa partilha. Alguns dados sugerem que as empresas estão cada vez menos dispostas a financiar a formação, inclusivamente a de executivos ¹³⁸. Além dos problemas antes mencionados, um risco adicional daqui emerge, de natureza socioeconómica: sendo a aprendizagem contínua um investimento dispendioso, o princípio da igualdade de oportunidades pode ficar hipotecado. Daqui podem decorrer prejuízos para todo o tecido económico e social.

Um último desafio recai sobre os próprios líderes: é fundamental que tenham humildade suficiente para se consciencializarem das suas limitações e assumirem o desejo de aprendizagem contínua. Essa abordagem aconselha que questionem os seus próprios paradigmas e aceitem como natural a polifonia organizacional. A diversidade é uma fonte de criatividade e desempenho, desde que acompanhada de um clima de segurança psicológica (veja Figura 6.1). Se os próprios líderes não atuarem como seres aprendentes exemplares, a segurança psicológica declinará e a criatividade não florescerá.

¹³⁷ Misaacson (2011).

¹³⁸ Boyde (2013).



Desafios Paradoxais na Gestão de Pessoas: Comentários Finais

“

*Um bom chefe faz com que homens
comuns façam coisas incomuns.*

Peter Drucker¹³⁹

¹³⁹ In Forbes Portugal, março de 2018, p. 98.

Combinando opostos

Os dez processos antes discutidos apresentam ressonâncias paradoxais. Um paradoxo é uma tensão persistente entre elementos contrários. Os paradoxos não são anomalias – antes representam realidades organizacionais desafiantes ¹⁴⁰. O que os torna desafiantes, exigentes e difíceis é o facto de os seus respetivos polos terem implicações positivas para as organizações e serem ambos necessários. São igualmente descoroçoantes porque cada polo também contém potencial negativo. Quando confrontadas com um paradoxo, em vez de escolherem um polo *ou* o seu oposto, as organizações precisam de articular um polo e o seu contrário. A gestão de pessoas não é imune a este complexo desafio.

¹⁴⁰ Cunha, Rego, & Sousa (2016); Schad (2016); Smith & Lewis (2011); Smith, Lewis, & Tushman (2016).

Uma área em perigo de cisão?

A gestão de pessoas, como departamento específico, há muito deixou de ser uma função estritamente administrativa para assumir um papel estratégico no desenvolvimento de todas as áreas da organização. Todavia, diversos fatores têm contribuído para que esse papel estratégico seja menor do que o desejável. O menor poder relativo do departamento de RH e do/a seu/sua diretor/a dificulta a sua capacidade de influência nas decisões estratégicas. A liderança de topo de organização e as restantes funções nem sempre valorizam o papel estratégico do departamento de RH. Por vezes, é o próprio departamento de RH que assume um papel mais procedimental e administrativista, e menos um desígnio desenvolvimentista.

Ram Charan argumentou que esta última limitação resulta, sobretudo, da própria formação e da experiência de quem dirige os departamentos de RH – alguns são especialistas em RH, mas carecem do conhecimento aprofundado das “necessidades de negócio do mundo real” ¹⁴¹. Essa limitação é ultrapassada quando os responsáveis pelos departamentos de RH tem experiências noutras áreas operacionais – como as finanças, as vendas, ou a fabricação. O consultor propôs a medida drástica de cindir a função RH em duas: (1) a gestão administrativa (GRH – A)

dedicada sobretudo às matérias da compensação e benefícios, que deve reportar ao CFO; (2) a gestão da liderança e da organização (GRH – LO), que deve estar focada no desenvolvimento das pessoas e seu nexos com a estratégia e o desempenho financeiro, e que deve reportar ao CEO.

A *Harvard Business Review* convidou diversos especialistas a pronunciarem-se sobre a recomendação de Charan – um “nómada” consultor e um *speaker* muito peculiar, que trabalha 365 dias por ano e do qual alguém afirmou que “provavelmente escreve livros quando toda a gente está a celebrar o Natal e o Ano Novo” ¹⁴². Nesses depoimentos, os especialistas afirmam que o problema não se resolve através do desenho organizacional, mas antes sendo mais eficaz na seleção de quem dirige os RH. Outros alegam que, contrariamente ao que Charan sugere, a compensação e os benefícios são estrategicamente nucleares – e não simplesmente um desafio administrativo. Houve quem alegasse que o “pecado” apontado por Charan não é apanágio exclusivo da função RH e pode ser encontrado noutras áreas como as finanças, as TI e o marketing. Algum sugeriu que, a encarar seriamente o argumento de Charan, seria então necessário cindir outros departamentos.

¹⁴¹ Charan (2014, p. 34).

¹⁴² In Carroll (2010). Veja, também, a “estranha existência de Ram Charan” num artigo publicado na *Fortune* (Whitford, 2007).

Antídotos para a cisão?

Peter Cappelli, professor na Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, escreveu um texto na *Harvard Business Review* que ajuda a compreender o argumento de Charan e o modo de vencer o desafio. O artigo intitula-se “Porque adoramos odiar os RH – e o que podemos fazer sobre isso”. Alega o autor que o “ódio” dos críticos advém de um alegado foco excessivamente administrativista dos RH e da fraca tônica concedida à visão e à estratégia. Entre as recomendações que Cappelli sugere aos líderes de RH, estão as seguintes:

- Defina a agenda, mostrando aos decisores-chave o que realmente importa para a organização. Dê-lhes conta, persuasivamente e com evidência, das áreas de desenvolvimento em que a organização deve focar-se.
- Adquira conhecimentos sobre o negócio e sobre outras áreas (e.g., comercial, financeira, tecnologia) que não a de RH. Compreenda a totalidade das funções organizacionais e não apenas a de RH.
- Sublinhe e clarifique os benefícios (designadamente os financeiros) trazidos pelos RH para a organização.
- Não desperdice tempo em assuntos menores ou naqueles que, embora estejam na moda, não devem desviar a atenção dos assuntos cruciais.

Acrescentamos uma quinta recomendação: siga as orientações de Goffee e Jones e contribua para criar um local de trabalho que permita às pessoas serem produtivas. Sugerimos a *check-list* seguidamente apresentada. Melhor do que responder é convidar os membros organizacionais a fazê-lo. Naturalmente, depois de obter os resultados, comunique-os – não com palavras, mas com ações.

Check-List¹⁴³

A SUA ORGANIZAÇÃO É UM LOCAL DE TRABALHO EM QUE AS PESSOAS FLORESCEM?

As pessoas podem ser elas próprias?

- As pessoas podem ser o mesmo em casa e no trabalho?
- Sentem-se confortáveis com o modo como atuam na organização?
- São encorajadas a expressar as suas diferenças?
- Há lugar na organização para vários tipos de personalidades e perfis?

As pessoas estão informadas sobre o que se passa na organização?

- As pessoas são informadas de “toda a história”?
- Podem dizer algo negativo sem serem acusadas de deslealdade?
- Podem dizer o que pensam, mesmo que em discordância com as chefias ou a maioria?
- Os gestores estão dispostos a ouvir as “más notícias”?

As pessoas têm oportunidade de descobrir e usar as suas forças?

- As pessoas dispõem de oportunidade para se desenvolverem?
- Podem fazer uso das suas forças e qualidades e desenvolvê-las?
- As pessoas mais talentosas estão desejosas de usar e partilhar o seu talento?
- As pessoas são compensadas de modo justo?

As pessoas sentem orgulho por pertencerem à organização?

- As pessoas apreciam os valores apregoados e praticados na/pela organização?
- Sentem orgulho em dizer a terceiros que trabalham na organização?
- Sentem que o lucro, puro e simples, não é o Alfa e o Ómega de todas as decisões?
- Gostam de exceder as suas obrigações?

As pessoas sentem que realizam trabalho com significado?

- As pessoas realizam trabalho com significado para as suas vidas?
- Sentem que os seus deveres e obrigações fazem sentido?
- Realizam trabalho com energia e prazer?
- As pessoas movem-se por um propósito comum/partilhado?

As pessoas estão libertas de regras estúpidas?

- Existe preocupação em manter as coisas simples?
- As regras são claras e aplicadas do mesmo modo a todas as pessoas?
- As pessoas compreendem as razões pelas quais as regras existem?
- As regras “estúpidas” são abandonadas?

¹⁴³ Adaptada de Goffee & Jones (2013).

Referências

- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetoric: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875-1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491-533.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning process. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Accenture Technology (2016). *The digitization of human resources: Digital HR technology comes of age* (<https://www.accenture.com/us-en/insight-digitization-human-resources>)
- Aguinis, H. & O'Boyle Jr., E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Aguinis, H., Martin, G. P., Gomez-Mejia, L. R., O'Boyle Jr, E. H., & Joo, H. (2018). The two sides of CEO pay injustice: A power law conceptualization of CEO over and underpayment. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(1), 3-30.
- Annosi, M.C. & Brunetta, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era: Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279-295.
- Baker, W.E. & Dutton, J.E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J.E. Dutton & B.R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 325-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barbedo, R. (2017). Algoritmos ajudam a encontrar o profissional certo num milhão. *Expresso Economia*, 12 de agosto, 32.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 400-437.
- Bednarz, A. (2013). Is Yahoo's telework ban shortsighted or savvy? *PCWorld*, February 28 (<https://www.pcworld.com/article/2029703/is-yahoos-telework-ban-shortsighted-or-savvy-.html>).
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015) Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218.
- Boyden, E. (2013). The future of lifelong learning. *Financial Times*, May 12 (<https://www.ft.com/content/a79cdf26-ae87-11e2-8316-00144feabdc0>)
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic.
- Bryant, A. (2016). Amit Singh of Google for work: A respectful clash of ideas. *The New York Times*, January 24, BU2.
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR ... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, July-August, 54-61.
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order. *Harvard Business Press*.
- Carroll, A. M. (2010). Ram Charan is one of the most unique persons: Mariwala. *The Economic Times*, February 5 (<https://economictimes.indiatimes.com/magazines/corporate-dossier/ram-charan-is-one-of-the-most-unique-persons-mariwala/articleshow/5536913.cms>).
- Casciaro, T. & Lobo, M. S. (2005). Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks. *Harvard Business Review*, June, 92-99.
- Chan, T. F. (2018). China is monitoring employees' brain waves and emotions — and the technology boosted one company's profits by \$315 million. *Business Insider*, May 1 (<http://www.businessinsider.com/china-emotional-surveillance-technology-2018-4>)
- Charan, R. (2014). It's time to split HR. *Harvard Business Review*, July-August, 34.
- Chen, S. (2018). Hi-tech hat mines data from minds of workers. *South China Morning Post*, 29 April.
- Chen, W. (2016). Why you should hire people toughened by failure, not those coddled by success. *Entrepreneur*, August 7 (<https://www.entrepreneur.com/article/236026>)
- Bell, D. (1973). The coming of post-industrial society. *Business and Society Review*, 5-23.

- Cooper, R. (2005). Relationality. *Organization Studies*, 26(11), 999-1017.
- Creed, W. E. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-1536
- Cunha, M. P. (2002). All that jazz: Três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 36-42.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Rego, T. M. (2018). *Superequipas: Orientações para a criação de verdadeiras equipas*. Lisboa: Actual.
- Cunha, M.P., Rego, A., & Sousa, M. (2016). Como podem as organizações gerir paradoxos? *Análise Psicológica*, 34(3), 309-323.
- De Neve, J.-E. (2018). Work and well-being: A global perspective. In *Global Happiness Policy Report 2018* (pp. 74-111). Global Happiness Council.
- De Rond, M. (2012). *There is an I in team: What elite athletes and coaches really know about high performance*. Boston, MA: Harvard Business School.
- De Smet, A. & Gagnon, C. (2017). Safe enough to try: An interview with Zappos CEO Tony Hsieh. *McKinsey Quarterly*, October (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/safe-enough-to-try-an-interview-with-zappos-ceo-tony-hsieh?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1710>)
- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety: Here's how to create it. *Harvard Business Review*, August 24 (<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>).
- Denning, S. (2018). Why today's business schools teach yesterday's expertise. *Forbes*, May 27 (<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/05/27/why-todays-business-schools-teach-yesterdays-expertise/>)
- Deloitte (2016). *The new organization: Different by design*. Deloitte University Press.
- Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.
- Dutton, J.E. (2003). *Energize your workplace*. San Francisco: Jossey Bass.
- Eadicicco, L., Peckham, M., Pullen, J. P., & Fitzpatrick, A. (2017). The 20 most successful technology failures of all time. *Time*, April 3 (<http://time.com/4704250/most-successful-technology-tech-failures-gadgets-flops-bombs-fails/?xid=newsletter-brief>).
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, July-August, 60-67.
- Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 116-141.
- Eurofound and the International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Geneva: Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferreira, E. P. (2016). O direito a não estar feliz. *Expresso*, 28 de maio, 34.
- Gaião, P. (2012). E que tal uma semaninha de trabalho de 15 horas. *Expresso*, 20 de março (http://expresso.sapo.pt/blogues/blogue_paulo_gaiao/e-que-tal-uma-semaninha-de-trabalho-de-15-horas=f713136#gs.1BjypSE)
- Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, December, 74-82.
- Goffee, R. & Jones, G. (2013). Creating the best workplace on earth. *Harvard Business Review*, May, 98-106.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, March, 72-79.
- Granter, E. (2008). A dream of ease: Situating the future of work and leisure. *Futures*, 40, 803-811.
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-Year Life: Living and working in an age of longevity*. Bloomsbury Publishing.
- Greenleaf, R. K. (2015). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-100.
- Gulati, R. (2018). Structure that's not stifling. *Harvard Business Review*, May-June, 70-79.
- Hagen, J. U. (2013). *Confronting mistakes: Lessons from the aviation industry when dealing with error*. New York: Palgrave/McMillan.

- Hancock, B., Hioe, E., & Schaninger, B. (2018). The fairness factor in performance management. *McKinsey Quarterly*, April (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-fairness-factor-in-performance-management>).
- Hancock, P. G. (1997). Citizenship or vassalage? Organizational membership in the age of unreason. *Organization*, 4(1), 93-111.
- Harrell, M. & Barbato, L. (2018). Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen. *re:Work*, February 27 (<https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>).
- Hickman, A. & Sasaki, J. (2017). Can you manage employees you rarely see? *Business Journal*, April 5.
- Horta-Osório, A. (2018). It's time to end the workplace taboo around mental health. *The Guardian*, 1 May (<https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/may/01/removeing-taboo-mental-health-work-lloyds-banking-group-antonio-horta-osorio>).
- Huffington, A. (2017). *The sleep revolution: Transforming your life, one night at a time*. New York: Harmony Books.
- Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017). *Sales practices investigation report*. April 10 (<https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>)
- Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. *Carnaxide*: Objectiva.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kellaway, L. (2015), Wells Fargo's happy:grumpy ratio is no way to audit staff. *Financial Times Europe*, 9 February, 10.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, November-December, 142-148.
- Kets de Vries, M. (2012). Star performers: Paradoxes wrapped up in enigmas. *Organizational Dynamics*, 41, 173-182.
- Keynes, J. M. (1932). *Essays in persuasion*. New York: Harcourt Brace.
- Kramer, R. M. (1998). Revisiting the Bay of Pigs and Vietnam decisions 25 years later: How well has the groupthink hypothesis stood the test of time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3), 236-271.
- Larrabee, E. & Meyersohn, R. (Eds.) (1958). *Mass Leisure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Meng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Löscher, P. (2012). The CEO of Siemens on using a scandal to drive change. *Harvard Business Review*, 90(11), 39-42.
- Lynes, R. (1958). Time on our hands. In E. Larrabee & R. Meyersohn (Eds.), *Mass Leisure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Mann, R. P., & Helbing, D. (2017). Optimal incentives for collective intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 201618722.
- Margolis, J. D. & Stoltz, P. G. (2010). How to bounce back from adversity. *Harvard Business Review*, January-February, 86-92.
- Martin, J. & Schmidt, C. (2014). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, May, 54-61.
- Mateus, C. (2016). Nas empresas, a idade não é o problema, é a solução. *Expresso Emprego*, 21 de maio, 8,10.
- Matos, K., Galinsky, E., & Bond, J. T. (2016). *National Study of Employers*. Society for Human Resource Management.
- McCord, P. (2018). *Powerful: Building a culture of freedom and responsibility*. Silicon Guild.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17.
- McFarland, M. (2016). Terrorist or pedophile? This start-up says it can out secrets by analyzing faces. *The Washington Post*, May 24 (https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2016/05/24/terrorist-or-pedophile-this-start-up-says-it-can-out-secrets-by-analyzing-faces/?utm_term=.17a9e69aaea7).
- McKinsey Agile Tribe (2017). The 5 trademarks of agile organizations. *McKinsey Quarterly*, December (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>).
- McKinsey Quarterly (2018). Responding to digital threats. January (<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/responding-to-digital-threats>).
- Meister, J. (2012). The future of work: Job hopping is the "New Normal" for millennials. *Forbes*, August 14 (<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/#1e65c1fe13b8>).
- Mercer (2018). *Global talent trends study*. Mercer.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25, 315-324

- Merryman, A. (2016). Leaders are more powerful when they're humble, new research shows. *The Washington Post*, December 8 (https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2016/12/08/leaders-are-more-powerful-when-theyre-humble-new-research-shows/?utm_term=.da4f804986fd)
- Milne, R. (2018). Ikea changes direction in shift for digital age. *Financial Times Europe*, 17 April, 13.
- Mintzberg, H. (2009). No more executive bonds. *The Wall Street Journal*, November 30, 13.
- Nisen, M. (2016). Why Etsy engineers send company-wide emails confessing mistakes they made. *Quartz*, September 18 (<http://qz.com/504661/why-etsy-engineers-send-company-wide-emails-confessing-mistakes-they-made/>)
- Noguchi, Y. (2017). Some employers are rethinking telework: citing a need for better collaboration. *National Public Radio*, July 11 (<https://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2017/07/11/535398716/some-employers-are-rethinking-telework-citing-a-need-for-better-collaboration>).
- O'Bryan, M. (2014). Why employers must learn that creativity is not just for the young. *Wired* (<http://www.wired.com/insights/2014/05/employers-must-learn-creativity-just-young/>).
- Parker, M. (1997). Organizations and citizenship. *Organization*, 4(1), 75-92.
- Pati, C. (2017). Erro básico de liderança está por trás do clima de Neymar no PSG. *Exame*, 26 de setembro (<https://exame.abril.com.br/carreira/erro-basico-de-lideranca-esta-por-tras-do-climao-de-neymar-no-psg/>).
- Patty, A. (2016). Companies that use older workers are the most innovative: new research. *The Sydney Morning Herald*, 21 April (<https://www.smh.com.au/business/workplace/companies-that-use-older-workers-are-the-most-innovative-new-research-20160418-go93h1.html>).
- Peck, E. (2015). Proof that working from home is here to stay: Even Yahoo still does it. *Huffington Post*, March 18 (https://www.huffingtonpost.com/2015/03/18/the-future-is-happening-now-ok_n_6887998.html?guccounter=1).
- Pereira, J. M. (2013). No escritório ou não, eis a questão. *Exame*, julho, 114-116.
- Persson, S. & Shrivastava, P. (2016). Sustainable development of human resources inspired by Chinese philosophies: A repositioning based on François Jullien's work. *Management and Organization Review*, 12(3), 503-524.
- Peterson S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-59.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pfeffer, J. (2007). What were they thinking? Boston, MA: *Harvard Business Review Press*.
- Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27, 269-280.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS*. New York: Harper.
- Pinto, B.S. (2018). Daniel Goleman: "A atenção é um músculo mental, é preciso exercitá-lo". *Sábado*, 28 de março, 20-22.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K. M. (2017). The Millennial generation: A new breed of labour? *SAGE Open*, 7(1), 2158244017697158.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2015). *Erros malditos, benditos erros: Liderança no fio da navalha*. Documento da série "Applied Knowledge", Nova Executive Education.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2016). Amor duro ou liderança sábia? *Human Resources Portugal*, setembro, 56-61.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2017). *Jobs, Musk, Bezos – Gênios insanos?* Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Gonçalves, H., & Cunha, M. P. (2017). Porque nos marcamos positivamente os líderes. *Nova Cidadania*, 62, 33-37.
- Rego, A., Valverde, C., Oliveira, E., & Cunha, M. P. (2018). *Gestão por objetivos*. Lisboa: Sílabo.
- Reynolds, A. & Lewis, D. (2018). The two traits of the best problem-solving teams. *Harvard Business Review*, April 2 (<https://hbr.org/2018/04/the-two-traits-of-the-best-problem-solving-teams>)
- Rigby, D.K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, May, 41-50.
- Robertson, B.J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. London: Penguin.
- Rokovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. *re:Work*, November 17 (<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>).

- Salthouse, T. (2011). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology*, 63, 5.1-5.26
- Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2018). The truth about hierarchy. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 49-52.
- Schad, J. (2016). *Philosophical foundations of paradox research*. Comunicação apresentada no 32º colóquio anual do EGOS. Nápoles, 7-9 de julho.
- Schwab, K. (2018). *A quarta revolução industrial*. Lisboa: Levoir-Público.
- Schwartz, T. (2015). The bad behavior of visionary leaders. *The New York Times*, June 26 (<http://www.nytimes.com/2015/06/27/business/dealbook/the-bad-behavior-of-visionary-leaders.html>).
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shisan, J. (2015). The end of work? *The New York Times*, December 10 (<https://www.nytimes.com/2015/12/10/opinion/the-end-of-work.html>).
- Sikka, V. (2017). Life-long learning will be crucial in the AI era. *Financial Times*, January 17 (<https://www.ft.com/content/5bf845fe-b7c2-11e6-961e-a1acd97f622d>).
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). "Both/And" leadership: Don't worry so much about being consistent. *Harvard Business Review*, May, 63-70.
- Solis, B. (2010). The social network: Ecosystem vs. Egosystem. *Fast Company*, 30 September (<https://www.fastcompany.com/1692365/social-network-ecosystem-vs-egosystem>).
- Spector, N. (2017). Remote workers back to the office? *NBC News*, July 27 (<https://www.nbcnews.com/business/business-news/why-are-big-companies-calling-their-remote-workers-back-office-n787101>).
- Spicer, A. (2018). Five buzz phrases we love to hate – and one to like. *Financial Times, Modern Workplace Global Best Practice*, 15 February, 9.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2012). High quality connections. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Tergessen, A. (2014). Why everything you think about aging may be wrong. *The Wall Street Journal*, 30 November (http://online.wsj.com/articles/why-everything-you-think-about-aging-may-be-wrong-1417408057?mod=trending_now_1).
- Todorov, A. (2017). *Face value. The irresistible influence of first impressions*. Princeton: Princeton University Press.
- Torres, N. (2015). It's better to avoid a toxic employee than hire a superstar. *Harvard Business Review*, December 9 (<https://hbr.org/2015/12/its-better-to-avoid-a-toxic-employee-than-hire-a-superstar>).
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), 55-72.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 53-71). London. SAGE.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.
- Wei, Z. & Richardson, S. (2010). Are older workers less productive? A case study of aged care workers in Australia. *Economic Record*, 86(s1), 115-123.
- Whitford, D. (2007). The strange existence of Ram Charan. *Fortune*, April 24 (http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/30/8405482/index.htm).
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330 (6004), 686-688.

Sobre os autores

Miguel Pina e Cunha

Professor Catedrático da Nova School of Business & Economics

Doutor (Ph.D.) em Marketing pela Tilburg University, Mestre (M.Sc.) em Comportamento Organizacional e licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA, Miguel Pina e Cunha é Professor Catedrático da Nova SBE e Professor de Liderança da Fundação Amélia de Mello.

Miguel Pina e Cunha é um dos mais conceituados especialistas mundiais na área da Liderança e Comportamento Organizacional, tendo recebido vários prémios pela abordagem inovadora do seu trabalho académico.

Autor/organizador de mais de 30 livros, Miguel Pina e Cunha tem publicado centenas de artigos científicos em revistas de referência internacional sobre temas como “Mudança Contínua e Emergente nas Organizações”, “Estruturas Mínimas”, “Liderança Positiva”, “Gestão Nacional” (Portugal e Cuba) e “Gestão Transcultural”.

Arménio Rego

Professor Catedrático da Católica Porto Business School

Arménio Rego é Professor Catedrático convidado na Católica Porto Business School, colaborando ainda com a Nova SBE nos programas de Formação de Executivos, e é ainda autor ou coautor de diversos livros nas áreas da liderança e da gestão de pessoas.

Tem realizado formação, coaching e consultoria nas mesmas áreas. Publicou em revistas como Human Relations, Journal Management, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research, Journal of Occupational Health Psychology e The Leadership Quarterly. Com trabalhos de investigação premiados em Portugal e no estrangeiro, a APG considerou-o, em 2014, uma das 25 pessoas mais influentes da gestão de pessoas em Portugal.



Expanda os
seus horizontes.

