

AS COMPETÊNCIAS CORE DO TRABALHADOR DO SÉCULO XXI

Será que no mundo empresarial se acha possível fazer omeletes sem ovos?

Numa gestão empresarial moderna, todas, ou grande parte das empresas, possuem uma visão estratégica, na qual definem o seu plano de negócios, fixam objectivos e definem/redefinem a estrutura organizacional necessária para a implementar o plano.

Passar da teoria à prática pressupõe que os indivíduos na organização desenvolvam um conjunto de actividades e tarefas que, através da sua acção diária na empresa, concretizem o plano de negócios.

Deste modo, o reflexo da Gestão Geral da empresa manifesta-se na gestão de Recursos Humanos, na identificação das funções/cargos que integram (ou devem integrar) a estrutura e que são fundamentais para atingir os objectivos preconizados.

Cada um dos cargos é desempenhado através da execução de um conjunto de tarefas. A fase seguinte será identificar, de entre todas as tarefas realizadas quais são as tarefas-críticas (normalmente 20% do total das tarefas de uma função/cargo) que mais contribuem para que o cargo seja desempenhado com êxito (20% das tarefas cumprem 80% dos resultados).

Para desempenhar com êxito estas tarefas-críticas o titular do cargo tem que manifestar um conjunto de aptidões e comportamentos, ou seja, tem que possuir um conjunto de competências que se traduzem no chamado perfil de competências.

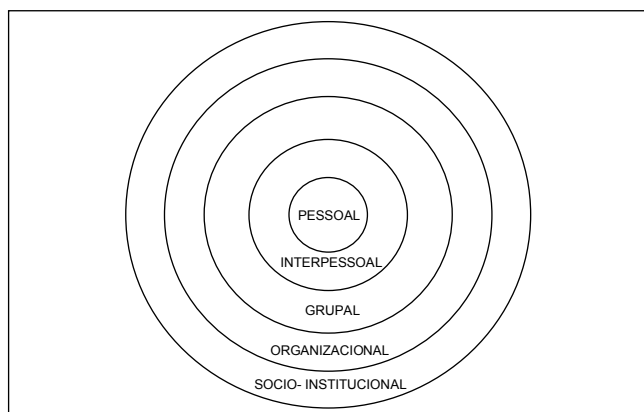
Características do Perfil

No perfil de competências delineado encontram-se, normalmente três grandes grupos: Competências de Liderança e Gestão (exclusiva para chefias), Competências Comportamentais e as Competências Técnico-profissionais, que com maior ou menor peso em cada um dos grupos, dependendo da função, mas perfeitamente integradas, vão, no seu conjunto, permitir um desempenho do cargo excelente.

A definição adequada do perfil de competências – conjunto de competências consideradas essenciais para o desempenho excelente do cargo – é considerada actualmente um factor indispensável numa gestão empresarial moderna. Assente no perfil de competências, desenvolve-se o processo de recrutamento de novos colaboradores, cria-se o sistema de avaliação do desempenho do qual decorre a formação, plano de carreiras e os sistemas de recompensa vigentes na empresa.

O Contexto do Trabalho no Século XXI e os seus efeitos no trabalhador

Para analisarmos as pressões a que estará o trabalhador analisemos algumas características dos diversos níveis sistémicos, ou seja, as mutações que vem acontecendo e tenderão a acontecer em termos socio-institucionais, organizacionais, grupais, interpessoais e os seus reflexos no indivíduo (Figura 1).



Em termos socio-institucionais o mundo empresarial continuará a caracterizar-se por uma enorme competitividade cada vez mais globalizada acompanhada por uma exigência cada vez maior do consumidor.

O envelhecimento da população, nomeadamente na Europa, em que o número de pessoas a abandonar o trabalho será superior ao que nele entram, a par da procura de adaptação do trabalho ao estilo de vida (conciliação da vida pessoal e familiar) e o desenvolvimento das tecnologias de informação, possibilitarão alterações substanciais no tempo de trabalho. Isto para além da redução natural do número de horas (oficial) do tempo de trabalho.

O local de produção de trabalho sofrerá grandes mutações. O desenvolvimento das telecomunicações possibilitará às empresas recorrer a empregados que trabalham a partir de casa quer no país quer noutros pontos do Globo.

Tudo isto a par de uma evolução científico-tecnológica em que o *saber* evoluirá a cada minuto o que implicará, por parte dos trabalhadores uma permanente actualização.

No que respeita ao nível organizacional, continuando o percurso iniciado na década de 90, as empresas tenderão a controlar apenas as áreas chave do seu negócio e a encontrar parceiros de negócio, especialistas em áreas menos estratégicas.

Caminhamos assim, para uma generalização do *outsourcing*. As empresas tenderão a ter nos seus quadros cada vez menos recursos humanos a cuidar do seu *core business* e a encontrar parceiros estratégicos fora da empresa. O teletrabalho e os profissionais individuais serão cada vez em maior número, surgindo novas empresas para prestar serviços em áreas limítrofes ao negócio de outras empresas ou a actuar em áreas de alta tecnologia ou com *know-how* específico, cujas competências a empresa contratante não possui.

Mesmo as empresas de maior dimensão tenderão a estruturar-se em pequenos núcleos, caracterizando-se as estruturas organizacionais por serem cada vez mais horizontais, com menos graus hierárquicos e, portanto, mais flexíveis.

A consolidação do processo de globalização, originará estruturas organizacionais multiculturais o que implicará a existência de cada vez mais expatriados e consequente implicação na relação entre a vida profissional e familiar.

Para além da generalização dos horários flexíveis e diferenciados, que porá em causa o tradicional 9 às 5(17), coexistindo no interior da empresa diversos horários de trabalho, e incrementará o trabalho a tempo parcial (*part time*).

Estas alterações consolidarão as recentes tendências para remunerar de acordo com o desempenho. Ou seja, cada vez mais existirá uma clara relação entre o desempenho e o cumprimento dos objectivos do cargo e o nível de remuneração atingido. Este aspecto inviabilizará a componente positiva que as alterações do tempo de trabalho poderiam acarretar para o profissional do século XXI, já que para atingir uma elevada remuneração tenderá a prolongar o tempo de trabalho para atingir os seus objectivos profissionais e materiais. Como contra partida as empresas, muito preocupadas em manter e rentabilizar os seus talentos, procurarão oferecer pacotes de recompensas cada vez mais atractivos que incentivem a produtividade e simultaneamente retenham os melhores profissionais.

Em termos grupais e interpessoais, o trabalho isolado ou o trabalho em/para outras empresas tenderá a ser uma das grandes mutações no actual enquadramento da relação de trabalho.

Os conteúdos funcionais das profissões do século XXI continuarão a modificar-se. Tenderão a haver cada vez menos funções com um conteúdo estático, desenvolvendo-se a polivalência, o trabalho por projectos e em equipa. A tradicional definição de funções dará lugar a cargos e níveis de responsabilidade por tarefas ou projectos.

Por outro lado tenderá a terminar o emprego para a vida assente na subordinação à autoridade hierárquica e a evolução de carreira de acordo com as possibilidades da empresa.

O profissional do futuro procurará gerir a sua carreira vendo o mundo do trabalho como um mercado ao qual presta serviço (o seu trabalho), procurando desenvolver-se na criação de valor do serviço que presta incrementando a sua *empregabilidade*. Caso a empresa onde desempenha a sua função não potencialize o seu valor, tenderá a procurar outra que lhe garanta esse desenvolvimento. Ou seja, independentemente de trabalhar por conta de outro, o quadro do século XXI procurará gerir a sua carreira e o trabalho que presta como se de uma verdadeira empresa se tratasse. Para incrementar o seu valor terá que apostar na actualização permanente quer na sua área específica quer no domínio da visão global do negócio.

A nível pessoal os reflexos das alterações anteriormente apresentadas criará dois grandes grupos: Os que trabalham em empresas e os que trabalham isolados a partir de casa quer empregados da empresa quer por conta própria.

As empresas passarão a procurar indivíduos com:

- Forte motivação para o trabalho e identificação com o projecto empresarial;
- Capacidade de integração no trabalho em grupo em equipas pluridisciplinares e multiculturais;
- Elevadas competências comportamentais (facilidade de relacionamento, comunicação, criatividade, flexibilidade);
- Elevadas competências de liderança e gestão (capacidade de liderança, mobilizador dos processos de mudança, capacidade de visão estratégica e domínio global do negócio);
- Elevado *know how* nas áreas para as quais são recrutados.

Os que trabalham isolados a partir de casa quer empregados da empresa quer por conta própria, terão que ter:

- Forte motivação para o trabalho e identificação com os projectos para os quais são contratados;
- Disciplina e rigor no cumprimento de prazos, na qualidade do trabalho efectuado e no cumprimento dos objectivos que lhes são confiados;
- Elevadas competências de auto-gestão;
- Elevadas competências comportamentais (facilidade de relacionamento, comunicação, criatividade, flexibilidade), quer por inerência o trabalho executado (*telemarketing* por exemplo), quer nomeadamente nos momentos de relação com a empresa onde trabalha ou que o contracta.
- Elevado *know how* nas áreas para o qual são contratados;

Estas Competências Chegam?

Devido à enorme complexidade que, ao que tudo indica, irá continuar a caracterizar a sociedade no próximo século, nomeadamente, no que respeita ao mundo do trabalho, com um incremento acentuado do teletrabalho e uma enorme exigência na vida do dia-a-dia das empresas, a propensão para o *stress* e os estados depressivos serão uma constante.

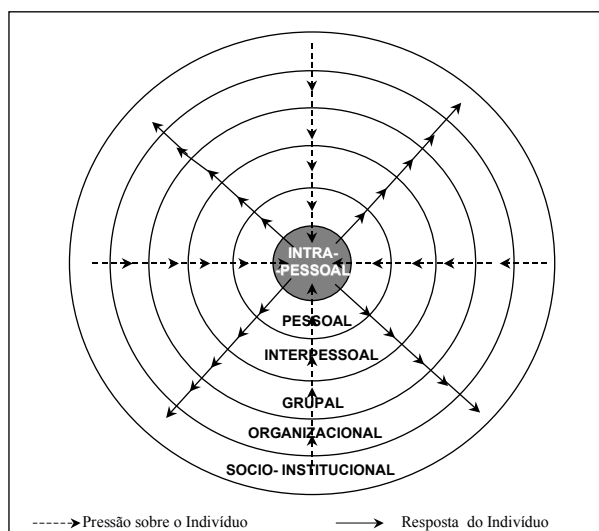
A par das doenças cardiovasculares, e na ausência de outro fenómeno como a sida, as tendências apontam a depressão como um dos flagelos do próximo milénio.

Por um lado, o trabalho em casa, e consequente maior isolamento do contexto social, tenderá a pôr em causa a identidade social do indivíduo e, assim, a criar desequilíbrios emocionais, tanto mais que os núcleos familiares terão cada vez mais um menor número de membros. Por outro lado, uma envolvente cada vez mais pressionante, com um consumidor cada vez mais exigente e uma concorrência cada vez maior, tornará a vida no interior das empresas ainda mais *stressante* do que tem sido nos últimos anos.

Paralelamente a evolução científico-tecnológica ameaçará permanentemente os trabalhadores com a desactualização.

De facto, à semelhança do que tem acontecido nos últimos anos as pressões socio-institucionais, organizacionais, grupais e interpessoais, exigem do Indivíduo um

desempenho que, para procurar responder adequadamente, põem em causa o seu equilíbrio interno. Na tentativa de conseguir um bom desempenho pessoal, interpessoal, grupal e organizacional, o Indivíduo vê-se na contingência de desequilibrar, o nível anterior a ele próprio, o nível Intra-pessoal (ver Figura 2).



O nível Intrapessoal é composto por um conjunto de subsistemas fisiológicos e psicológicos que quando funcionam de forma integrada se manifestam no bem estar físico e mental.

Os estudos do cérebro que caracterizaram a última década demonstraram de forma inequívoca que a quebra deste equilíbrio, nomeadamente em termos emocionais, inviabiliza a optimização do desempenho físico e intelectual, limitando o potencial criativo, a capacidade de decisão, a iniciativa, a proactividade e, de uma forma mais genérica, inibem a produtividade nas mais diversas profissões.

Neste sentido, a ausência de competências na gestão (Gestão Intrapessoal) destes fenómenos inviabilizará o desenvolvimento profissional de qualquer indivíduo e consequentemente a sua eficácia em termos organizacionais.

Referimos no início deste artigo que adequada definição do perfil de competências (Liderança e Gestão, Comportamentais e Técnico- profissionais) é um factor crucial para tornar viável o Plano de Negócios de uma qualquer empresa.

Todavia, para traduzir na prática um desempenho eficaz e manifestar as competências de Liderança e Gestão, Comportamentais e Técnico-profissionais que lhe são exigidas, o trabalhador só o conseguirá se conseguir simultaneamente, garantir o seu equilíbrio psico-emocional.

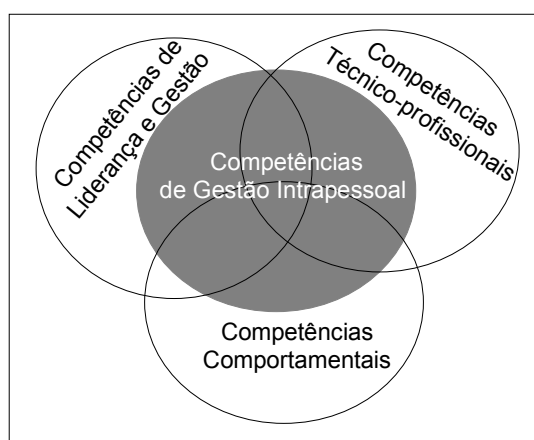
Sendo a base da eficácia pessoal, interpessoal e grupal dependente do intrapessoal, não será necessário introduzir as competências de Gestão Intrapessoal como competências *core* no interior da organização?

Quanto mais tempo poderá a gestão das empresas continuar a exigir elevadas *performances* aos seus colaboradores, quando é essa própria exigência que inibe a *performance*?

Como resolver esta problemática?

Na nossa opinião é necessário, em primeiro lugar, passar para a acção do dia-a-dia do cidadão comum (gestores incluídos) os conhecimentos científicos transmitidos nos *best sellers* “Erro de Descartes” (António Damásio), “Inteligência Emocional” (Daniel Goldman), “Cérebro Emocional” (LeDoux), entre outros, retirando destas obras, não apenas o mero prazer da leitura mas também, e fundamentalmente, as evidências científicas que nos permitem aceder a uma melhor compreensão de nós próprios e do nosso cérebro. Este auto-conhecimento possibilitará ao profissional ter consciência da necessidade de dar maior atenção à sua Gestão Intrapessoal, como elemento chave do seu bem-estar físico e emocional, permitindo que funcione como contra poder às pressões sociais e organizacionais de que venha a ser alvo.

Em segundo lugar, as empresas que pretendam garantir um elevado nível desempenho dos seus colaboradores deverão estar mais atentas as competências de Gestão Intrapessoal, introduzindo-as como elementos do seu perfil de competências. (ver Figura 3).



A introdução deste grupo de competências no perfil de aptidões e comportamentos exigidos para o cargo, levará a procurar seleccionar os profissionais que as possuem (passam a introduzir critérios de selecção onde um dos factores a avaliar seja a inteligência emocional, por exemplo). Através da Avaliação do Desempenho, decorrerão necessidades de formação a este nível, reforçando o desenvolvimento das mesmas. No plano de carreiras serão apenas promovidos os indivíduos que possuam as competências intrapessoais preconizadas no perfil de competências do novo cargo, evitando assim, por exemplo, a expatriação de colaboradores, cuja incapacidade de gestão de vida iria provocar diminuição do seu desempenho, ou a promoção para níveis de responsabilidade cuja exigência de resistência ao *stress* o potencial titular não possui.

Esta cultura de respeito e de valorização do equilíbrio psico-emocional do trabalhador, alastrar-se-á a outras políticas de gestão de pessoas, como por exemplo, à semelhança do que hoje acontece nas chamadas empresas *family friends*, procurar proporcionar aos trabalhadores um melhor balanço entre a vida profissional e a vida familiar e lazer.

As Competências Intrapessoais

O profissional do próximo século tem que dominar profundamente o funcionamento do seu cérebro, para dele retirar o melhor partido no seu dia-a-dia de trabalho, utilizando um cérebro cuja evolução assentou numa lógica de sobrevivência e que não está preparado para um meio tão pressionante e exigente como a sociedade do século XXI.

Se a última década foi profícua no desenvolvimento de estudos na área da optimização do potencial cerebral, o profissional do século XXI terá, obrigatoriamente de o respeitar para o melhor poder utilizar.

A gestão das emoções e a optimização da relação entre a inteligência Emocional e Racional, permitirá ao profissional do século XXI, maior capacidade criativa, maior eficácia na tomada de decisão, e optimização do saber adquirido. A ausência de competência na gestão emocional levará os indivíduos a caírem na teia do *stress* e dos estados depressivos e, como consequência, a deixarem de obter eficácia no seu trabalho.

O profissional do século XXI terá que recorrer a novos métodos de trabalho em termos pessoais. A actualização permanente será uma exigência constante e, no que respeita ao trabalho em casa, a metodologia de auto-organização será indispensável.

Novas metodologias de trabalho pessoal, técnicas de memorização, técnicas de leitura rápida, são algumas das competências que garantirão ao profissional uma perfeita actualização.

Finalmente, para conseguir sobreviver perante as diversas pressões da sociedade do século XXI, o profissional terá que ter uma gestão de vida equilibrada, para compensar nas outras áreas de vida a elevada pressão de que será alvo em termos profissionais, mantendo assim o seu equilíbrio psicológico-emocional.

Por fim, uma última reflexão. As empresas são constituídas por pessoas e do seu desempenho depende o seu sucesso. Quem quer, tem acesso a conhecimento científico que demonstra que os cérebros dos diversos indivíduos que constituem as organizações tem vindo a ser utilizado abaixo das suas potencialidades e, consequentemente, inibindo quer a produtividade no seio das empresas, quer o bem-estar das pessoas em cuja caixa craniana está *instalado*. Será que as empresas não pretendem o máximo de produtividade para os seus colaboradores? Será que cada um de nós na sua existência não busca o máximo de bem-estar?

A Gestão Intrapessoal não é, com certeza, um ovo de Colombo para incrementar a produtividade e bem-estar das pessoas nas organizações mas, acreditamos, tem um contributo importante.

Aproveitando a metáfora do ovo, será que no mundo empresarial se acha possível fazer omeletes sem ovos? Podemos continuar a procura de sucedâneos de ovo mas o futuro dirá se o sabor das omeletes não é melhor quando aproveitamos todo o potencial que está no interior da casca do ovo.

Paulo Balreira Guerra

Partner da **forcerebrus**

paulo.b.guerra@forcerebrus.com