



Pequeno-Almoço Human Resources



Organizações do Futuro

A única certeza é a incerteza

Tentar antecipar como é que se vão gerir pessoas no futuro e que tipo de organizações vamos ter foi o desafio lançado em mais um pequeno-almoço debate promovido pela Human Resources. Mais do que respostas, procurámos tendências.

POR **Ana Leonor Martins** | FOTOS **Nuno Carrancho**



no último Pequeno-Almoço Human Resources o tema em debate foi os “Escritórios do Futuro” e os avanços que se têm vindo a registar neste âmbito. Mas, para além de perceber como se vai (re)organizar o espaço físico das empresas, será importante clarificar como vão funcionar e quais os novos paradigmas das “Organizações do Futuro”. Foi este o tema do Pequeno-Almoço que se realizou no início de Maio, no The Vintage House Lisboa – NAU Hotels.

O evento reuniu especialistas de empresas de sectores diversificados, como Consultoria, Indústria, Serviços de Recursos Humanos, Farmacêutica, Ensino ou Energia, tendo marcado presença: Anabela Possidónio (executive director no The Lisbon MBA), Ana Torres (líder do cluster de Doenças Raras da Pfizer na Europa e presidente da PWN Lisbon), Catarina Zagalo (senior manager nas áreas de Corporate Marketing, Brand & Communications e Responsabilidade Social da Deloitte), Clara Trindade (directora de Recursos Humanos da L'Oréal), Inês Veloso (directora de Comunicação e Marketing da Randstad Portugal), Luís Rodrigues (CEO da Nova SBE Executive Education), Paula Carneiro (directora de Recursos Humanos da EDP) e Tiago Brandão (director de Recursos Humanos da Unicer).

O futuro já chegou. Mas e as empresas, estão preparadas? Estão a preparar-se? Como? Como serão as organizações do futuro, com cada vez mais pessoas a trabalhar fora do escritório e com a robotização a avançar a passos largos? Como gerir estas novas organizações, com gerações com diferentes formas de trabalhar, com a tecnologia a substituir algumas funções antes desempenhadas por pessoas? Como fundir tecnologia e pessoas, de forma a retirar o “melhor dos dois mundos”, otimizar as interações com os consumidores, melhorar a marca e impulsionar os resultados? Que novos líderes e novas formas de liderança?



Às novas gerações interessa ter um propósito, perceber se aquela pode ser uma boa experiência ou não. Mais do que a questão salarial ou o cargo.

Foi a estas perguntas que se procurou dar resposta.

Hierarquias diluídas e equipas virtuais

Em termos de organizações do futuro, um tema desde logo destacado é o da liderança. «Vai ter de deixar de ser encarada como um cargo ou uma função hierárquica. É uma competência que tem de ser adquirida por todos», defende-se. «As organizações futuras passarão muito por esta auto-responsabilização dos colaboradores. É esta a principal progressão que vejo relativamente há 10 anos, as gerações mais novas tomam

para si a responsabilidade do seu desenvolvimento e da gestão de projectos, não precisando de uma hierarquia para saber o que fazer.»

«Na nossa empresa, o pensamento inovador parte de cada um», assegura-se. «Os líderes incitam as pessoas a fazer e a empresa está lá para assegurar que, se as coisas correrem mal, estão salvaguardados. Às pessoas mais novas dentro da organização interessa-lhes ter um propósito, perceber se aquilo pode ser uma boa experiência ou não. Mais do que a questão salarial e mais do que o cargo que ocupam.»

Por outro lado, as relações serão cada vez mais virtuais. Outra responsável partilha que, estando numa organização internacional, todas as relações com os 11 países que lhe reportam são virtuais. «Apesar de os visitar e de nos encontrarmos com alguma frequência, interagimos essencialmente através de uma câmara. É uma nova forma de comunicar que tem características próprias e que tenho tido formação para o fazer. É o escritório virtual. Diluem-se as fronteiras e as estruturas.»

Mais: «As pessoas vão organizar-se pelo conteúdo, pelo objectivo a atingir. Daí também decorre que deixa de fazer sentido as pessoas estarem separadas por departamentos. Tem, sim, de haver espaços onde as equipas, multidisci-



Pequeno-Almoço Human Resources

ORGANIZAÇÕES DO FUTURO



Anabela Possidónio, executive director no The Lisbon MBA



Ana Torres, líder do cluster de Doenças Raras da Pfizer na Europa



Catarina Zagalo, senior manager nas áreas de Marketing e Comunicação da Deloitte



Clara Trindade, directora de Recursos Humanos da L'Oréal

plinares, possam produzir e atingir resultados. E também onde possam conviver e se juntar. Não é o escritório que está errado, mas a forma como está concebido», constata-se

Seguindo o mesmo raciocínio, faz-se notar que, «económica e ecologicamente, não vai fazer sentido a presença física no escritório. A exigência de flexibilidade, a velocidade a que tudo muda e com os mecanismos que já foram encontrados como o home office ou coworking, o hotseat será uma realidade cada vez maior.» Mas nem todas as empresas encaram esta evolução com bons olhos. «Na minha organização, ainda não é muito apreciado o home office, mas percebe-se perfeitamente que as pessoas

Os líderes terão de trabalhar muito mais o empowerment e a confiança, em mecanismos menos presenciais e mais virtuais, mostrando o caminho a seguir.

vão trabalhar de formas diferentes, não necessariamente todas em casa. O tema é discutido, não estamos a ignorá-lo nem alheios às tendências, mas na realidade se calhar não estamos a fazer o suficiente, ou da forma mais rápida, para nos prepararmos. Também pesa o facto de termos uma média de idades de 49 anos.»

Não obstante, é unânime a opinião de que «vamos trabalhar muito mais em rede. Cada vez mais teremos equipas virtuais, matriciais e funcionais, em termos de representantes de diversas funções e áreas, trabalhando-se por projectos, e onde a relação hierárquica perde importância.» E avança-se com um exemplo concreto: «Já temos esse movimento na empresa, chamamos-lhe "Frame and Trust". É impossível numa empresa que tem 20% de inovação ao ano ter tudo perfeitamente standardizado e padronizado e esperar que as pessoas inovem. O empreendedorismo é cada vez mais imprescindível às empresas e, na nossa, acontece num ambiente

em que se define uma direcção e o objectivo que queremos alcançar, e depois deixamos as equipas trabalhar.»

«Outra aposta é na existência de comités sobre vários temas. Tanto posso estar a liderar como só fazer parte, o importante não é quem lidera, mas contribuir para a discussão. Tenho um chefe hierárquico, mas na verdade passo muito menos tempo com ele do que com o coordenador do dotted line.»

E há mais exemplos: «Como multinacional americana, temos desde há vários anos uma estrutura matricial, que se foca no trabalho de equipa, mais do que na sua hierarquia. Apesar da importância reconhecida às hierarquias, na nossa organização relevamos a liderança sem autoridade, ou seja, sem formalismo hierárquico, permitindo que todos possam exercer esta competência.»

«Os líderes do futuro terão de trabalhar muito mais o empowerment e a confiança que se estabelece com as equipas, em mecanismos cada vez menos presenciais e mais virtuais, dando o tal

ORGANIZAÇÕES DO FUTURO

Tendências

- A hierarquia vai perder relevância
- As relações serão cada vez mais virtuais
- Não vai fazer sentido a presença física no escritório
- Cada vez mais teremos equipas por projecto e não por departamento
- As organizações têm de aprender a viver sem exclusividade
- Várias gerações a conviver na mesma organização



Pequeno-Almoço Human Resources



Inês Veloso, directora de Comunicação e Marketing da Randstad Portugal



Luís Rodrigues, CEO da Nova SBE Executive Education



Paula Carneiro, directora de Recursos Humanos da EDP



Tiago Brandão, director de Recursos Humanos da Unicer

frame, porque é importantíssimo saber o caminho a seguir», reitera-se. «Os Millennials querem responsabilidade e autonomia, mas dentro daquilo que é uma expectativa de não serem “largados”. Querem ser “lançados à piscina” mas com uma braçadeira. Querem deixar a sua marca e contribuir para o propósito da empresa, mais do que vender determinado produto.»

A tendência parece ser trabalhar nestas redes virtuais e com organizações muito mais simples, em termos de job descriptions e de hierarquias. «Por isso mudámos de job description para job guideline», conta-se. «Como a realidade evolui rapidamente, nunca conseguimos prever tudo, e surgem responsabilidades acrescidas.»

«Também é isso que dá a oportunidade de as pessoas crescerem», sublinha outra responsável. «Nós crescemos nas entrelinhas do que não nos disseram e do que fomos construindo e descobrindo. Se calhar hoje isso é muito mais potenciado nas novas gerações, seja à procura de vivências, seja para descobrir o que não foi feito ainda.»

À procura de vivências

Há quem defenda que as novas gerações não são assim tão diferentes das anteriores como se quer acreditar, não demonstrando maior curiosidade ou especial gosto por aprender, competências identificadas como fundamentais

no World Economic Forum 2017. Os especialistas à volta da mesa discordam peremptoriamente. «Os alunos já não querem que os professores vão debitar teoria, querem é discutir os casos e trazer as suas próprias experiências para a conversa. Isso revela curiosidade», salienta-se. «Um bom professor é apenas um facilitador de conversa. Lembro-me que, quando andava na universidade, o ensino era unidireccional. O professor falava e nós ouvíamos e não éramos estimulados, às vezes nem sequer até autorizados, a participar, muito menos a discordar do professor.»

«Não sinto minimamente que seja uma geração pouco atenta e pouco curiosa ou menos preparada. Os miúdos são cada vez melhores», concorda-se. Partilha-se também que, agora, ao alunos vão para as aulas com o portátil. «Temos de estar preparados não só para dar a matérias, mas para responder a perguntas. Têm acesso à informação ao segundo. Nós tínhamos de ir à procura da informação. Hoje, a informação vai ter com eles. A dificuldade que têm é ler e processar tudo.»

«Os miúdos de hoje não têm é a experiência e a vivência de interacção, a inteligência emocional, mas são curiosos e aprendem rapidamente. Têm é muitas curiosidades», acrescenta-se. «Estão envolvidos em muita coisa. E acho que em termos de organizações esse é o próximo grande passo. As organizações têm de

aprender a viver sem exclusividade. E estar preparadas para ter um colaborador a trabalhar para a empresa três ou quatro dias por semana e nos outros estar a fazer outras coisas. Tenho uma competência que posso por ao serviço de várias organizações.» Por outro lado, completa-se, «os mais novos fazem muita questão de ter experiências diversificadas e de se envolver em projectos próprios. Muitos têm saído para integrar projectos sociais, e depois voltam. O mais importante não é o tempo que as coisas duram, mas a intensidade e a experiência.»

Estas novas dinâmicas trazem grandes desafios. «Em termos de formas de contratação, por exemplo, somos logo questionados se isso se enquadra no acordo colectivo. Também traz desafios ao nível das carreiras. Como se define a remuneração? E a Segurança Social?», questiona-se.

Há no entanto quem faça notar que «estamos a falar de uma faixa, uma minoria talentosa que procura os projectos que lhes interessa, porque pode escolher, mas existe outra faixa, que é muito maior, que valoriza a estrutura organizativa e estabilidade. Por outro lado, vão continuar a haver funções low end», alerta-se. «E não são os robôs que as vão desempenhar porque estudos demonstram que, em situações em que o volume não é suficiente, saem mais caros do que as pessoas. É preciso encontrar um equilíbrio entre a trans-



Pequeno-Almoço Human Resources

ORGANIZAÇÕES DO FUTURO

formação que é necessária na Gestão de Pessoas para acomodar uma maior flexibilidade, mas sem esquecer este low end que, independentemente de serem Millennials, ainda estão muito formatados para aquilo que é a realidade na maioria das organizações, que continuam muito hierarquizadas.»

Por outro lado, é evidente que nem todas as empresas evoluem ao mesmo ritmo. O contexto em que cada um opera tem influência determinante no ritmo da mudança. «Temos uma série de coisas que nos empurram para essa realidade, como a média de idades de 29 anos e o facto de o nosso negócio ser trabalhado por projectos, o que faz com que a não fisicalidade do escritório e o trabalho em rede seja encarado com naturalidade porque muitos colaboradores estão no cliente», constata-se.

E no Reino Unido, a empresa está ainda mais 'à frente'. «O organigrama já nem é matricial, não tem caixinhas, é

um círculo com vários raios, em que não há uma relação de dependência directa. Vem desenhar essa flexibilidade que se procura de não haver uma relação hierárquica em que se fica à espera que o chefe diga o que é para fazer. O crescimento está nestes espaços brancos. Mas quem entra, procura tanto estes espaços brancos como as tais guidelines de que se falou. As hierarquias são valorizadas, mas no sentido da aprendizagem. A experiência é reconhecida.»

Paradoxos

Quando se fala de futuro, a tendência é para falar de novas gerações, mas é importante não esquecer que a esperança média de vida está a aumentar e que Portugal tem uma das taxas de natalidade mais baixas da Europa. «Este é outro grande desafio para as organizações do futuro, e aí está a fazer-se muito pouco», chama-se a atenção. «Os "mais velhos" também vão estar

aptos a trabalhar em esquemas cada vez mais flexíveis, continuando a estar integrados no mercado de trabalho. É fundamental que continuem a sentir-se úteis e a evoluir, para ensinarem os mais novos e também porque os mais novos não vão ser suficientes. Porque são cada vez menos e porque querem fazer outras coisas que não necessariamente trabalhar. Mas existe o dogma de que as pessoas com mais de 45 anos estão "acabadas", os headhunters não as conseguem colocar no mercado. O drama é que ainda estão a meio da carreira.» Faz-se também notar que nas funções não diferenciadas é mais difícil gerir a senioridade.

Outra preocupação tem que ver com as soft skills dos jovens portugueses, que árcem estar ainda aquém das dos seus congéneres europeus. «Temos escolas óptimas a nível técnico e os nossos jovens falam muito bem inglês e são super flexíveis. Isso tem sido uma enorme vantagem competitiva para nós dentro do grupo, mas num recrutamento recente que fizemos nas nossas escolas, notámos que, em média, os italianos e alemães demonstraram melhores soft skills do que os portugueses», reconhece-se. «Em termos de evolução do mercado de trabalho isso pode ser preocupante porque, como disse George Monbiot, "no futuro, se quiseres um emprego, deves ser tão diferente de uma máquina quanto possível: criativo, crítico e social".»

Também é visto com alguma apreensão, e pode ser um paradoxo em relação ao que foi dito sobre partilha de pessoas, o facto de, daqui a uns anos, a maioria dos colaboradores poderem deixar de ter vínculo contractual. «Se, no nosso caso, nem estão na empresa, como transmito a cultura organizacional? E é fundamental porque, sendo uma empresa de serviços, o que me diferencia é a maneira como entrego o serviço.»

Não desvalorizando estes temas, há quem destaque que «nós, dentro de uma cultura que é relativamente flexível e ágil, como a latina, temos

A digitalização é um tema muito mais de mindset e de comportamento do que de tecnologia. A discussão não é as IT, mas sim como se vai fazer a mudança.





Pequeno-Almoço Human Resources



maior capacidade de adaptação do que algumas organizações que, pela sua hierarquização ao longo das décadas, estão hoje a sofrer muito mais do que nós. E sei-o por experiência, por comparação com uma accionista multinacional que teve muita dificuldade em conviver com esta esquizofrenia dos novos tempos, tendo sido preciso fazer uma "limpeza geracional", quase um reset, porque a sua cultura era muito processual e muito rígida e não conseguia integrar as novas gerações», revela.

Neste contexto de flexibilidade, deixa-se um outro alerta: «Somos tão flexíveis e estamos em tantas frentes, que o custo acaba por ficar nas pessoas. As empresas acabam por não estar adaptadas a este novo mundo e, para tentar de alguma forma fazer short cuts, são os indivíduos que fazem acontecer e ficam com o peso de tornar ágil aquilo que não o é. Depois surgem os casos de burnout.»

«Cabe às equipas de gestão controlar a tal esquizofrenia e, por outro lado, controlar e introduzir uma nota de agilidade, que tem que ver com competências, mas também com paciência», defende-se. «Assim, estamos a apostar em "controlar" a energia dos mais novos através do mentoring e da liderança, para criar a percepção da cultura organiza-

cional, essencial para os reter. É preciso identificar as pessoas que são vistas como líderes, que saibam comunicar de forma efectiva os nossos objectivos. Se os jovens souberem dizer para onde vamos, vão ficar com a nossa tatuagem no seu ADN. Por outro lado, ao usar alguém mais sénior neste mentoring, estamos também a valorizá-los e a incluí-los no futuro. Retiramos aos mais seniores o medo de perderem o seu lugar na organização enquanto "arrefecemos" os mais novos, inculcando-lhes o propósito e a cultura organizacionais.»

Outras realidades existem em que há dificuldade em passar o "sentido de urgência" da mudança. «O facto de o negócio dar resultados e ter um bom track record, faz com que não haja pressão para mudar. E a inexistência dessa pressão eminente dificulta o processo de transformação. Mas também estamos a usar e a valorizar os influenciadores da organização, não necessariamente os líderes, mas quem pode inspirar outros para a mudança», realça-se. «Intelectualmente sabe-se que o contexto está a mudar, mas do ponto de vista do comportamento, e até emocional, não há ainda uma pressão suficientemente forte para dizer que temos de acelerar.»

«Mesmo o próprio caminho da di-

gitalização é um tema muito mais de mindset e de comportamento do que da tecnologia que vamos usar, que é só uma commodity», sublinha-se. «A discussão não é as IT, mas sim como se vai fazer a mudança. A parceria entre as pessoas e as tecnologias, e como em conjunto se vai fazer a mudança, esse sim é o desafio. A diferença são as pessoas. O importante é perceber quem é que pode ser influenciador desta mudança, sejam Millennials sejam Baby Boomers.»

Em jeito de conclusão: As empresas e as sociedades adaptam-se e evoluem. Se antes era fácil ter um modelo, no futuro não há modelos, ou melhor, haverá tantos modelos quanto empresas. Muitas das tendências referidas têm que ver com a maturidade do mercado. Todos gostávamos de saber como vão ser as organizações do futuro, mas ninguém vai ter essa resposta agora. As mudanças vão ser mais rápidas do que supomos. Como país pequeno, temos maior capacidade de agir. Por outro lado, não temos a noção de urgência que as grandes empresas ou geografias sentem. Será a nossa flexibilidade suficiente? Teremos de esperar para ver. Mas a mudança vai acontecer, essa é a única certeza. ■