

O futuro já começou



Ao olhar de longe os últimos índices de crescimento brasileiro, há quem imagine que o Brasil ainda não pôs os pés no futuro.

Ou que apenas uma pequena parcela de profissionais e empresas estão de fato inseridos no mercado global. Mas isto não é verdade. E o provam certamente as nossas próprias fraquezas. As dificuldades aumentam exatamente pelo fato de o país já estar inserido na lógica global, o que faz com que nossas mazelas, impurezas e desatinos ganhem a expressão do absurdo, quando comparadas ao desejo maior do país e àquilo que nossos pares (emergentes) vêm sendo capazes de fazer, por exemplo, no campo da educação. "A economia brasileira está total e inexoravelmente inserida na globalização", afirma Fernando Carvalho Lima,

presidente da SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade) e sócio-diretor da FabriCo. Porém, ele ressalva: "Empresas que não evoluírem nesta direção não terão competitividade e serão compradas ou simplesmente vão desaparecer. Este é o desafio das sociedades para garantir o chamado 'crescimento sustentável'". Nesta entrevista à T&D/IC, Lima, que já foi diretor de RH de corporações como Perdigão e Votorantim, e hoje é também membro do Comitê de Criação do Conarh/ABRH, fala sobre as tendências em gestão de pessoas e destaca a necessidade de qualificar melhor o trabalhador: "Sou otimista e ainda acredito que a educação será o grande foco dos investimentos num futuro próximo no nosso país, e este é o único caminho para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil".

Por Carlos Neves
neves@uoi.com.br

O presidente da
SOBRATT fala sobre
as tendências
mundiais em gestão
de pessoas e como
profissionais e
empresas devem se
preparar para o
futuro

T&D — Quais as grandes mudanças que irão ocorrer (ou que já estão em curso), e que impactarão a área de gestão de pessoas/RH nos próximos anos?

Fernando Carvalho Lima —

Três aspectos. O primeiro é a globalização, com um mundo cada vez mais "plano", e onde as empresas brasileiras de porte e de ponta estarão também atuando em escala internacional. As demandas de novos perfis profissionais, com exigência crescente de capacidade de adaptação a mudanças intensas, profundas e rápidas, domínio de línguas estrangeiras, práticas comerciais e competitivas muito diferentes daquelas que estamos habituados na nossa história, somente para mencionar alguns fatores. Outro é a tecnologia, principalmente a Tecnologia da Informação, que já está transformando radicalmente o modelo de operação das empresas e mudando a face do trabalho. Serão críticos os trabalhos chamados "colaborativos", a interdependência entre os profissionais será cada vez maior pela crescente complexidade e amplitude geográfica. O ciclo do trabalho tende a ser cada vez mais rápido, uma vez que os profissionais terão grande mobilidade, e a convergência tecnológica permitirá o trabalho a qualquer hora, em qualquer lugar. Por outro lado, os desequilíbrios

ecológicos e sociais terão profundo impacto na divisão do trabalho entre as regiões de cada país, e mesmo entre países, demandando uma reinvenção do trabalho e do modelo econômico para viabilizar empresas sustentáveis em um mundo sustentável.

Cada vez mais as empresas têm terceirizado muitas de suas operações. Em que medida isso deve acontecer sem que se perca a função essencial da empresa/negócio -ou da própria área?

A evolução da tecnologia, a competição global e a pressão econômica estão tornando a terceirização um fenômeno cada vez mais presente e irreversível. A gestão das empresas está evoluindo para um novo modelo, já chamado pelos especialistas de "empresa em rede", "empresa virtual" ou "empresa estendida". Se assegurar o alinhamento à cultura organizacional já era difícil quando tudo ocorria dentro dos muros da própria empresa, agora o desafio de integração das pessoas cresceu exponencialmente. A boa notícia é que as novas tecnologias como os ERPs (sistemas de gestão integrada tipo SAP), também permitem a integração das empresas dentro de sua cadeia de valor, permitindo o fluxo de informações em tempo real entre a empresa, seus fornecedores, seus distribuidores e

clientes. A pulverização também está permitindo a existência de milhares de novas pequenas empresas, altamente especializadas, abrindo novas oportunidades para profissionais com perfil empreendedor.

E como as pessoas devem se preparar para esse novo tipo de demanda/ambiente?

As pessoas têm que desenvolver cada vez mais as novas competências, que já vêm sendo crescentemente exigidas no mercado de trabalho: autonomia, flexibilidade, autodisciplina, habilidades de comunicação interpessoal, capacidade de negociação e, principalmente, uma grande capacidade de "aprender a aprender". Neste cenário de grande complexidade, as informações ficam obsoletas com muita rapidez, exigindo que o profissional esteja a todo momento aprendendo coisas novas. Não haverá alternativa: ou você aprende rapidamente e se adapta com facilidade, ou você será empurrado para fora do mercado de trabalho. Hoje já temos um fenômeno reconhecido: existem milhões de pessoas-desempregadas que não preenchem os requisitos que as empresas estão buscando para preencher milhões de vagas abertas nas empresas em todo o mundo. E veja que o emprego tradicional será cada vez mais raro e escasso, mas o trabalho estará lá e precisará continuar a ser feito —por terceiros, por firmas especializadas, por trabalhadores "remotos" ou trabalhadores "a distância", que serão pessoas

jurídicas, autônomos, membros de cooperativas, etc.

Sobre liderança, o que deve mudar nas empresas?

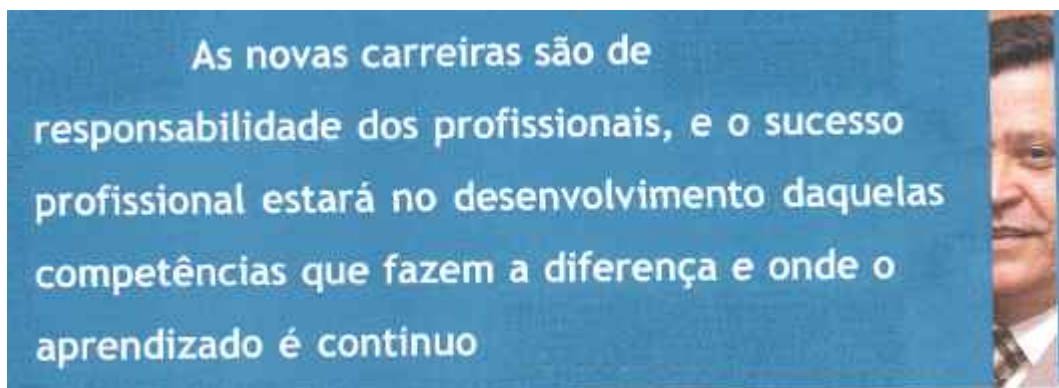
O papel da liderança será cada vez mais o de ressaltar o "líder educador". O líder tradicional, baseado na autoridade e hierarquia, será substituído por líderes com capacidade para promover o aprendizado e o crescimento de suas

empresa?

Esta é uma questão fundamental. Não será realmente possível construir carreiras dentro dos parâmetros/paradigmas com os quais nossa geração cresceu e está habituada. Aquela carreira onde a empresa dava a segurança do emprego para toda a vida, cuidava do indivíduo até sua aposentadoria, carreiras verticais e especializadas baseadas na acumulação de ex-

agricultura. Só nos Estados Unidos, no ano passado, foram contabilizados 35 milhões de tele-trabalhadores, trabalhando a partir de suas próprias casas ou viajando entre diferentes localidades, e tudo isto proporcionado pelas novas tecnologias da comunicação.

No futuro, as pessoas irão trabalhar por projetos, vinculando-se às empresas por tarefas, no



equipes, o desenvolvimento das novas competências e a integração de sua equipe e de sua unidade com o todo da empresa. O eixo da nova liderança estará nos pilares da produtividade humana: na motivação das pessoas, na organização do trabalho (estrutura), na maximização do uso da tecnologia (instrumento) e nas competências (desenvolvimento). Segundo Luiz Augusto Costa Leite, três diferenciais do trabalho do líder enquanto gestor de pessoas, que já estão presentes nas melhores organizações, são: a gestão do conhecimento, o coaching e o trabalho em equipe.

É possível construir uma "carreira" trabalhando fora da

periências passadas já estão desaparecendo. As novas carreiras são de responsabilidade principalmente dos profissionais, e o sucesso profissional estará no desenvolvimento daquelas competências que fazem a diferença e onde o aprendizado é contínuo. A maneira de resolver problemas está cada vez mais diferente, e a busca de novas alternativas e de novas soluções exigem muita flexibilidade, habilidade de lidar com muita informação e com várias tarefas ao mesmo tempo, bem como o uso de novas ferramentas que surgem a cada momento. Hoje, no mundo, já existem mais pessoas trabalhando no setor terciário, de serviços, do que na indústria e na

lugar de aspirarem um emprego. Este é o futuro da organização do trabalho?

Este é o chamado trabalho colaborativo, que já é realidade na maioria das grandes corporações multinacionais e mesmo nas brasileiras. Não é que o emprego tradicional vá desaparecer por completo, mas as carreiras valorizadas, onde as pessoas poderão crescer e aspirar carreiras executivas e bem-sucedidas, dependerá da capacidade dos profissionais de trabalharem nestes novos ambientes "em rede", focado em resultados e não nos tradicionais "cargos" ou "funções". Já existem empresas que há mais de 10 acabaram com a estrutura fixa de cargos, e criaram "papéis"

que as pessoas desempenham durante um certo tempo e que vão se modificando rapidamente. Sem dúvida, este será a cara da organização do trabalho do futuro, onde o tradicional "empregado" será cada vez menos utilizado.

Considerando as dificuldades do Brasil, é possível imaginar tal cenário?

A economia brasileira está total e inexoravelmente inserida na globalização. Empresas que não evoluírem nesta direção não terão competitividade e serão compradas por multinacionais ou simplesmente vão desaparecer. Este é o desafio das sociedades para garantir o chamado "crescimento sustentável", caso contrário estaremos criando cada vez mais as ilhas de excelência altamente concentradoras de renda e ao mesmo tempo criando bolsões de pobreza e condenando regiões inteiras à miséria absoluta, como está ocorrendo na África, atualmente. Sou otimista por natureza, e ainda acredito que a educação será o grande foco dos investimentos num futuro próximo no nosso país, e este é o único caminho para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

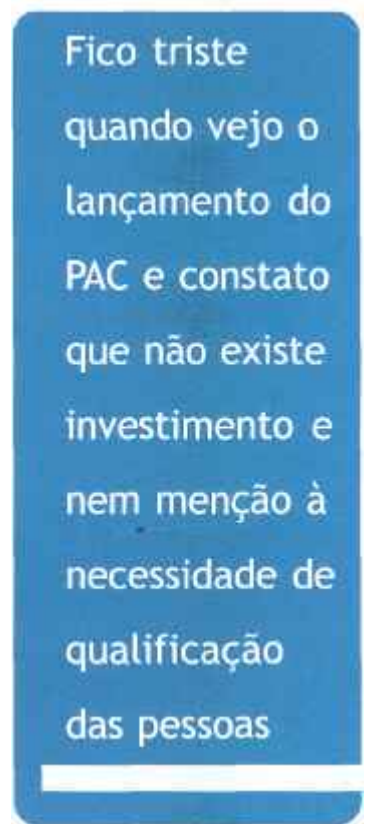
Como as empresas poderiam contribuir para um efetivo incremento da educação nacional?

As empresas já começaram a investir na educação fora dos muros da empresa. Num primeiro momento, socorrendo o ensino público e garantindo o funcionamento de escolas em comunidades não atendidas adequadamente pelo governo. Milhões de dólares têm sido investidos por grupos internacionais, por empresas e por ONGs, e o governo tem adotado a estratégia, até o momento, de privilegiar o acesso em detrimento da qualidade. Agora, a sociedade civil e a comunidade empresarial já reconhecem que não é suficiente ter 97% das crianças do país na escola se elas não conseguem aprender e se tornam apenas analfabetas funcionais. As fundações de empresas e a sociedade organizada estão crescentemente exigindo melhores políticas públicas e maior investimento na qualidade do ensino. Este é o grande desafio do Brasil, no meu entender, e fico muito triste quando vejo o lançamento, pelo governo, do PAC (Plano de Crescimento Acelerado) e constato que não existe um centavo em investimento e nem sequer uma simples menção à necessidade de formação e

qualificação das pessoas, de educação técnica, científica e mesmo humanista.

Do ponto de vista das competências organizacionais, quais serão mais valorizadas e como os funcionários (terceirizados ou não) deverão se preparar para adquiri-las?

Acredito que aprender a aprender será a principal competência. Flexibilidade, autonomia/independência, autodisciplina, comunicação interpessoal, domínio da tecnologia da informação e capacidade de trabalhar "virtualmente", via internet/in-



tranet serão cada vez mais imprescindíveis. As novas competências são muito mais de caráter emocional, psicológico, do que informa-

cional, técnico, ou cognitivo. A nossa geração, que começou e aprendeu a trabalhar dentro do tradicional modelo do emprego da era industrial, está conseguindo sobreviver porque somos uma geração em transição, com um pé em cada canoa, mas a tendência *k* o desaparecimento destes modelos tradicionais de emprego e trabalho. Domínio de línguas, mobilidade e capacidade de trabalhar em várias coisas simultaneamente e as competências emocionais serão sempre diferenciais.

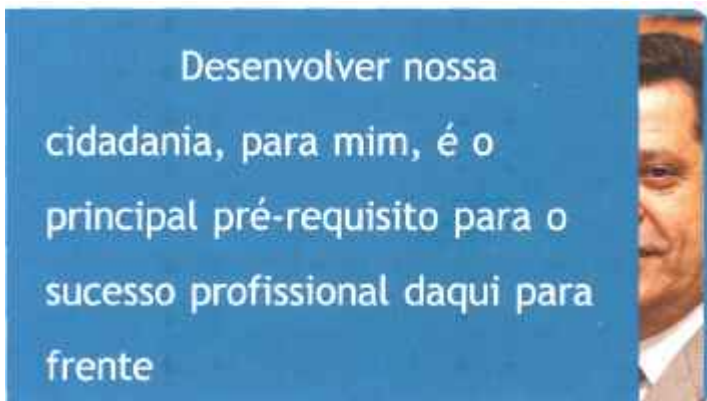
Em que medida estamos acompanhando as grandes tendências globais na área de gestão de pessoas?

O trabalhador brasileiro tem os maiores índices de produtividade do mundo, quando trabalham em condições adequadas. Os executivos brasileiros têm demonstrado uma grande criatividade, flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipe, características com base nos nossos traços culturais e no desenvolvimento para sobreviver aos altos e baixos de nossa economia. Algumas grandes corporações mundiais são dirigidas por brasileiros considerados excepcionais, como Alan Belda (Alcoa) e Carlos Ghosn (Renault/Nissan). Ainda somos altamente competitivos com relação à Rússia, Índia e China, mas estes países têm investido muito em educação e parecem ter um projeto de país mais claro do que nós. Por isto

corremos o risco de perder posições no ranking internacional.

O que o senhor recomendaria a um profissional que busca um lugar ao sol?

Acredito que o primeiro passo é



que os profissionais assumam a responsabilidade por suas próprias carreiras, ao invés de esperar que a empresa faça isto por eles. Segundo, estabelecer um processo de educação continuada para entender para onde o mundo está caminhando, desenvolver as novas competências e aprender a trabalhar nos novos ambientes organizacionais. Participar de comunidades de aprendizagem, ou comunidades de prática, usar o potencial da internet e das novas tecnologias e, principalmente, buscar o autodesenvolvimento baseado nas suas competências emocionais. Acredito também que não existem profissionais bons em sociedades e países ruins. Desenvolver nossa cidadania, para mim, é o principal pré-requisito para o sucesso profissional daqui para frente.

E o que o senhor faria para que

o país (por meio das empresas, talvez) pudesse oferecer melhores condições de empregabilidade aos seus cidadãos?

Temos que continuar acreditando e fazendo a nossa parte. Participar da comunidade como cidadão