Adeus cargo, olá competências

No futuro, a função escrita no seu cartão de visita pode não valer nada. O novo mundo do trabalho passa pela quebra de barreiras entre cargos e entre lideranças e funcionários

— POR TIAGO FREIRE

Nos últimos anos, não temos feito outra coisa senão correr em busca de uma adaptação a circunstâncias que estão sempre a mudar. No mundo do trabalho e das empresas, o grande símbolo visível, com a pandemia, foi o trabalho remoto ou híbrido. E se isso não for suficiente? Se for apenas uma pequena parte de uma revolução muito maior, em que a regra é a flexibilidade de forma mais alargada?

É isso que é sugerido na edição deste ano do estudo *Global Human Capital Trends*, da consultora Deloitte, que ouviu perto de dez mil profissionais – incluindo de Portugal – para perceber para onde vai, afinal, o mundo do trabalho.

Todas as principais conclusões apontam para uma maior flexibilidade como modelo de base, e não apenas como capacidade para nos adaptarmos a circunstâncias imprevistas. E isto tem implicações em tudo.

Desde há mais de um século, a organização do trabalho girou à volta de três eixos: as profissões (quem faz o quê), a empresa (escritório/fábrica/loja) e o horário (definido, à partida, com origem nos turnos fabris). Ora, segundo este estudo, isso já não está a funcionar e cada vez vai criar mais problemas no funcionamento das empresas e na atração de talento.

"No último século, temos sido governados por uma visão mecanicista do trabalho. Assumimos que este é fixo e repetível, facilmente organizado em tarefas discretas e agrupadas em funções bem definidas. Os esforços de transformação centraram-se nos custos e na produtividade – como entregar o mesmo resultado, através de métodos mais rápidos e mais eficientes. Mas, nos últimos anos, esses modelos foram desafiados, com organizações e trabalhadores a terem de lidar com um nível de descontinuidade e de disrupção maiores do que alguma vez viram", pode ler-se no documento.

"O trabalho não é definido pelas funções, o local de trabalho não é um local específico e as decisões estratégicas não estão apenas centradas em resultados", sintetiza Nuno Carvalho, *partner* da Deloitte, em Portugal.

Em primeiro lugar, algumas empresas estão a centrar-se em competências e não em carreiras profissionais. Ou seja: se um trabalhador é bom a resolver problemas, mas tem a função de responsável de Recursos Humanos, fará sentido que não possa contribuir para uma solução no chão de fábrica, mesmo que funcionalmente não seja um operário?

A Deloitte põe mesmo a hipótese de se estar perante "o fim dos cargos", isto é: da classificação típica que nos diz o que somos, no mundo empresarial.

"As fronteiras, que delineavam as funções umas das outras e que categorizavam, de forma estreita, os colaboradores em papéis e responsabilidades, estão agora a limitar avanços organizacionais como a inovação e a agilidade. Muitas empresas estão a experimentar usar competências, e não funções, como base a partir da qual as decisões relativas à força de trabalho são tomadas. Quando retirados das caixas das funções, os trabalhadores têm a oportunidade de utilizar melhor as suas capacidades, experiências e interesses, de um modo que faz avançar os resultados da organização e do trabalhador", refere o relatório.

E isto não é apenas uma questão de se abolir as funções ou os cargos técnicos; é instituir uma forma de "pensar como um investigador". "As organizações e os trabalhadores devem ativar a sua curiosidade, olhando para

Um caminho de mistura
Menos divisão de competências, mais decisões coletivas e mais poder para os colaboradores

O trabalho não é definido pelas funções, o local de trabalho não é um local específico, e as decisões estratégicas não estão apenas centradas em resultados

NUNO CARVALHO
Partner da Deloitte Portugal

cada decisão como uma experiência, que irá acelerar o impacto e gerar novas formas de ver. A diferenciação e o sucesso não vêm de se acreditar que se tem sempre a resposta certa desde o início, mas da capacidade de desafiar ortodoxias, de operar com humildade e empatia e de aprender com nova informação, para refinar o mais rápido possível a decisão tomada", sintetiza a Deloitte.

No entanto, esta é uma verdadeira revolução na forma como os sistemas estão montados e é geradora de ansiedade. O inquérito mostra isso: os participantes afirmam que a principal barreira na melhoria de resultados está no facto de se sentirem soterrados em "demasiadas mudanças, ao mesmo tempo".

PODER ÀS BASES

Além desta mudança de paradigma na forma como se olha para os recursos humanos de uma organização, há outra tendência que vem de trás e que continua, cada vez mais, a afirmar-se, não podendo ser ignorada. Em tempos de escassez e de grande concorrência pelo talento, a vantagem das organizações deixou de ser apenas a remuneração e o estatuto.

"A relação entre colaboradores e as organizações está prestes a mudar (novamente) de paradigma. O poder da influência dos colaboradores nas decisões estratégicas não para de aumentar, obrigando as organizações a dar cada vez mais atenção à voz dos colaboradores", salienta Nuno Carvalho.

Com a quebra das paredes das funções, também os alicerces hierárquicos tenderão a ficar mais diluídos, com impacto evidente ao nível da organização da empresa. As gerações mais novas, sobretudo, continuam a preferir trabalhar em organizações que prossigam valores positivos, com os quais se identificam. Aliás, noutro inquérito, dois em cada cinco trabalhadores das gerações Z e millennial afirmam ter rejeitado ofertas por falta desse alinhamento. No mesmo sentido, metade dos responsáveis por empresas com uma missão sustentável e bem definida afirma sentir mais condições para reter o talento.

Mas não se trata apenas de reter e de captar talento, mas de o pôr ao serviço do bem geral da empresa, num regime de "cocriação". "Hoje em dia, os trabalhadores têm mais influência do que alguma vez tiveram e demonstram uma vontade de a utilizar para moldarem o trabalho que as suas organizações fazem e a forma como o desempenham", afirma Steve Hatfield, responsável pela área de Futuro do Trabalho da Deloitte Consulting LLP. "Para serem bem-sucedidas neste novo mundo do trabalho, as organizações têm de abandonar a ideia de controlo total e passar a cocriar com os trabalhadores, por forma a desenharem as novas regras e os seus limites, que irão definir o modo de operar", acrescenta.

Por último, e ligado ao ponto anterior, surge a "humanização", não só da forma como os colaboradores desempenham as funções mas também do impacto que o desfecho tem na sociedade. Isto passa por iniciativas internas, como um reforço da diversidade e da inclusão, e pela análise do impacto exterior, de forma mais clara e definida.

São muitos desafios, sim, e é possível que muitos deem luta pelo caminho, devido a lideranças que não estão preparadas para tanta mudança. É que se a maioria dos ouvidos no inquérito (94%) acredita que o papel dos líderes é essencial para esta transição e o sucesso da empresa, só 23% acredita que os líderes são capazes de o fazer. Segundo a Deloitte, "esta incapacidade da liderança poderá ter que ver com o facto de se estar a olhar para o trabalho e os trabalhadores através de uma lente ultrapassada".

tfreire@exame.pt

Uma revolução em três pontos

Nuno Carvalho, da Deloitte, sintetiza as três estratégias-chave, resultantes do estudo

Enquadrar o desafio

Pensar como um investigador

Este fundamento desafia as organizações a olhar para a forma como o trabalho é organizado, a pensar em quem, como e onde se faz o trabalho, bem como a questionar se o conceito de função, enquanto descrição de tarefas e de responsabilidades, continua a dar resposta à agilidade deste novo mundo?

Delinear o caminho

Cocriar a relação

A relação entre colaboradores e organizações está prestes a mudar (novamente) de paradigma. Os dados que as organizações têm sobre os colaboradores, como trabalham, como colaboram e interagem nas aplicações, é um ativo estratégico, cuja utilização deve ser negociada para se cocriar esta relação numa lógica *win-win*.

Criar impacto na sociedade

Priorizar a humanização

As organizações começam a olhar para a diversidade, equidade e inclusão como um conjunto de ações que promove resultados equitativos nas pessoas e na sociedade, enquanto promovem a inovação, a competitividade e o sucesso a longo prazo. Há hoje uma maior consciencialização coletiva quanto ao impacto que as organizações têm no planeta, nas pessoas e na comunidade.