



DESENVOLVENDO PROFISSIONAIS PARA O FUTURO

| POR ANA PAULA MORGADO E ANA LUIZA PLIOPAS

É a colaboração, o “fazer junto”, que sustentará as competências essenciais que nos diferenciam das máquinas, como pensar criticamente, usar a criatividade, solucionar problemas complexos e desenvolver a inteligência emocional.

Um relatório recentemente publicado pela consultoria McKinsey & Company traz dados surpreendentes: até 2030, cerca de 375 milhões de profissionais – aproximadamente 14% da força de trabalho global – precisarão migrar de atividade.

A digitalização, a automação e os avanços nas tecnologias de inteligência artificial trarão mudanças significativas e disruptivas ao mundo do trabalho, fazendo, por um lado, desaparecer profissões que podem ser facilmente automatizadas, por outro, criando novas atividades. As funções menos impactadas serão as que a tecnologia não conseguirá, ainda, imitar ou superar o desempenho humano. Capacidades ligadas à gestão de pessoas e à interação social, por exemplo, provavelmente não serão facilmente automatizadas.

Esse é o ponto central de nossa discussão neste texto: as competências com mais valor serão aquelas que envolvem os chamados *soft skills*. Nesse cenário, faz sentido olharmos para o que deve ser o futuro do desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento de pessoas para o futuro. Em um mundo em que a competência técnica

deixa de ser um diferencial-chave, o valor está naquilo que é mais singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética.

Relatório publicado pelo Fórum Econômico Mundial aponta as competências essenciais para esse futuro não tão distante. Entre elas, estão: capacidade de solucionar problemas complexos, pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional. Apesar de as empresas reconhecerem a importância dessas competências, em uma pesquisa conduzida pela consultoria Deloitte, 49% dos respondentes indicaram que suas organizações não têm planos consistentes de desenvolvimento de pessoas nessa direção.

Atuar sobre o desenvolvimento de competências tão intangíveis pode parecer desafiador, mas, ao lançarmos um olhar diferente sobre esses *skills*, procurando entendê-los de maneira integrada, torna-se possível identificar um elemento comum que os sustenta: a colaboração, o “fazer junto”. As melhores soluções para problemas complexos não surgem de uma só cabeça; ser criativo implica ir além do alcance de uma visão solo. Desenvolver inteligência emocional está diretamente relacionado à interação social,

Em um mundo em que a competência técnica deixa de ser um diferencial-chave, o valor está no que é mais singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética.

e fazer gestão de pessoas por si só exige a percepção do grupo e de sua dinâmica. Assim, é relevante que as organizações considerem a colaboração como ação fundamental em suas estruturas, bem como o desenho organizacional e as dinâmicas de suas atividades para que as demais competências se desenvolvam.

COLABORAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas vezes, colaboração é confundida com consenso, quando ambos são, na verdade, temas diferentes. Quando há consenso, as opiniões são iguais; já a colaboração implica trabalhar junto, de maneira complementar, mas não necessariamente consoante. O único consenso em trabalhos colaborativos está relacionado ao objetivo almejado. Herminia Ibarra e Heidi Gardner, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, explicam que, no trabalho colaborativo, as pessoas têm diferentes perspectivas. Trabalhar de maneira colaborativa envolve fomentar a curiosidade, estimular a capacidade de escutar opiniões divergentes e desenvolver a habilidade para a construção de novos sentidos com base nas perspectivas que cada participante traz. Isso permite a construção de novas soluções, abordagens ou respostas em ambientes nos quais a autoridade formal é deixada de lado e os diferentes pontos de vista sobre uma situação são valorizados. Assim, há segurança para que as pessoas exponham suas ideias e se sintam à vontade para discordar umas das outras, condição essencial para que a colaboração se estabeleça.

A famosa cena do filme *Apollo 13*, na qual engenheiros da NASA precisam encaixar um filtro de gás carbônico quadrado em um buraco redondo, sob o risco de os astronautas morrerem, é um exemplo de trabalho colaborativo. A situação era inédita, os recursos eram limitados, havia a pressão de tempo e um claro objetivo. Era preciso ouvir atentamente a ideia do outro e ao mesmo tempo discordar, para que o objetivo fosse atingido. Não se tinha espaço para superioridade de hierarquia ou de conhecimento técnico.

Os envolvidos apontaram suas sugestões de maneira dinâmica e, dessa forma, ideias foram transformadas. A solução de adaptador foi elaborada em conjunto, por todos do grupo. O resultado não teria sido encontrado em tempo hábil por apenas uma pessoa.

TRABALHO COLABORATIVO

Após analisarmos a dinâmica da colaboração, precisamos pensar em como desenvolver pessoas para o trabalho colaborativo. Assim como na criação de uma solução para salvar os tripulantes da *Apollo 13*, isso se dá na prática. Dois aspectos fundamentam o desenvolvimento das pessoas para a colaboração: o primeiro é a exposição a experiências que proporcionem trabalho colaborativo em si; e o segundo refere-se à reflexão sobre a experiência para que o aprendizado seja incorporado. Cuidar de um método que propicie trabalho colaborativo não é trivial, e, em geral, essa responsabilidade é conferida a um facilitador, que tem a tarefa de explicitar a aprendizagem.

Quanto ao primeiro aspecto, a exposição a experiências que proporcionem trabalho colaborativo, em geral, não é suficiente colocar um grupo de pessoas juntas, fazendo um *brainstorming*. Faz-se necessário, primeiramente, o estabelecimento de um objetivo comum. O método também deve incluir a criação de um ambiente seguro no qual todos se sintam à vontade para expor ideias conflitantes.

Já no que diz respeito ao segundo aspecto, refletir e incorporar o aprendizado, o grupo, geralmente guiado por um facilitador, examina como tem trabalhado e quais práticas propiciam novas ideias, incluem mais perspectivas, criam um ambiente seguro, dão abertura ao aprendizado e possibilitam a implementação do que foi aprendido. Dessa forma, a reflexão das condutas de cada pessoa no grupo leva à aprendizagem.

Ainda, o grupo pode ir além e buscar a autorreflexividade. Ann Cunliffe, renomada autora em estudos organizacionais, explica que ser autorreflexivo significa ter capacidade de questionar aquilo que é tomado como certo e ter a coragem de examinar nossas crenças e o impacto que tais crenças podem ter em nossas relações e nas organizações nas quais trabalhamos. Trata-se de questionar práticas organizacionais, muitas vezes normalizadas, e dar atenção a narrativas que reproduzimos em nossos discursos e práticas sem nos atentarmos a seus significados. Logo, o desenvolvimento de pessoas nesse contexto de constantes e imprevisíveis mudanças requer a disponibilidade dos indivíduos para questionarem suas próprias crenças e a abertura constante para aprenderem, inclusive sobre si mesmos.

A NOVA DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



Contexto de profundas transformações com velocidade e abrangência sem precedentes



Valorização do que é mais singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética



Para desenvolver trabalho colaborativo



Competências singulares ao ser humano são desenvolvidas no "fazer junto"



Cuidar de um método que propicie trabalho colaborativo não é trivial, e, em geral, essa responsabilidade é conferida a um facilitador, que tem a tarefa de explicitar a aprendizagem.

SOZINHO NÃO SE VAI A LUGAR NENHUM

O contexto atual sofre alto impacto de tecnologias disruptivas e exige que as pessoas se desenvolvam no que é singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética. O aprimoramento desses aspectos tem como pano de fundo o trabalho colaborativo, que pode avançar via interação entre prática e reflexão. É na relação com o outro que nos reconhecemos, aprendemos e nos desenvolvemos.

Cabe aos gestores reconhecerem essa dinâmica, inicialmente em si próprios, como potenciais facilitadores para suas equipes, incorporando a função da liderança como aquela que também tem por objetivo criar um espaço fértil no qual a colaboração possa acontecer.

Tendo se apropriado disso, os gestores poderão conduzir o desenvolvimento das equipes na direção das competências relevantes ao cenário em que vivemos e, de fato, preparar as pessoas para o futuro. ●

PARA SABER MAIS:

- Ann Cunliffe. *Republication of on becoming a critically reflexive practitioner. Journal of Management Education*, v. 40, n. 6, 2016.
- Deloitte. *Global Human Capital Trends 2018: the rise of the social enterprise*, 2018.
- Heidi Gardner e Herminia Ibarra. *How to capture value from collaboration, especially if you're skeptical about it. Harvard Business Review*, 2017.
- McKinsey Global Institute. *How will automation affect jobs, skills, and wages?*, 2018.
- World Economic Forum. *The world is changing: here's how companies must adapt*, 2018.
- World Economic Forum. *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*, 2016.

ANA PAULA MORGADO > Professora da FGV EAESP > apvitelli@gmail.com
ANA LUIZA PLIOPAS > Professora da FGV EAESP > ana.pliopas@fgv.br