TALENTO, FELICIDADE E PRODUTIVIDADE

SÉRGIO ALMEIDA
Fundador do Seal Group

O futuro do trabalho: precisamos de mais do que novas competências

Inteligência artificial, liderança e cultura organizacional: os três pilares de uma transformação que começa nas pessoas.

Imagem:pexels

Nunca tivemos acesso a tanta tecnologia, conhecimento e ferramentas para transformar o trabalho. E, paradoxalmente, nunca tivemos tantas dúvidas sobre o futuro das profissões, das competências e das próprias organizações.

A inteligência artificial está a redefinir funções, automatizar tarefas e criar novas oportunidades de negócio. Mas existe uma questão que continua a ser subestimada: **estamos a preparar as pessoas para utilizar novas tecnologias ou estamos verdadeiramente a preparar as organizações para um novo futuro?**

O grande desafio não é perder empregos, é reinventar o trabalho

Segundo a McKinsey, cerca de **11 milhões de trabalhadores norte-americanos poderão necessitar de mudar de profissão na próxima década**, em consequência da automação e das transformações económicas. Mais significativo ainda, **mais de 70% dos trabalhadores poderão precisar de algum nível de reinvenção profissional**, à medida que novas tarefas alteram substancialmente as funções existentes.

O estudo revela igualmente uma transformação nas competências procuradas pelas empresas. Entre 2022 e 2026, o número de profissões que exigem **fluência em inteligência artificial aumentou cerca de 11 vezes**, enquanto a procura por adaptabilidade cresceu cinco vezes e a valorização da **resiliência, curiosidade e vontade de aprender triplicou**. Estes dados, referentes ao mercado norte-americano, não devem ser automaticamente extrapolados para Portugal, mas sinalizam uma mudança estrutural relevante. **O verdadeiro desafio já não é apenas aprender novas competências. É desenvolver a capacidade de continuar a aprender.**

A inteligência artificial não transforma organizações sozinha

Existe uma tendência crescente para associar o futuro do trabalho à adoção de inteligência artificial. Investem-se milhões em plataformas, sistemas e ferramentas, frequentemente com a expectativa de que a tecnologia produza automaticamente ganhos de produtividade, contudo a realidade é mais complexa. **A mesma tecnologia pode gerar resultados extraordinários numa organização e produzir um impacto reduzido noutra.** A diferença está frequentemente na **capacidade de redesenhar processos, desenvolver competências, mobilizar equipas e criar condições para a mudança.**

A McKinsey identifica três categorias de competências fundamentais: ***essential skills*, que facilitam a mobilidade profissional; *enabling skills*, como pensamento crítico, inovação e tomada de decisão, que permitem aceder a funções de maior valor; e *empowering skills*, como adaptabilidade, resiliência, curiosidade e fluência em IA**, que ajudam as pessoas a continuar a evoluir. Esta distinção é particularmente importante, não basta dominar as ferramentas de hoje, é necessário estar preparado para aquelas que ainda não existem. Nesse sentido, a inteligência artificial pode aumentar a capacidade de execução, **mas continua a ser necessário pensamento crítico para questionar resultados, criatividade para identificar oportunidades e discernimento para tomar decisões responsáveis. O futuro não será uma competição entre inteligência humana e artificial. Será uma questão de como conseguimos potenciar ambas.**

Liderança: a competência que multiplica todas as outras

Se a tecnologia está a transformar o trabalho, **a liderança terá de transformar a forma como as pessoas trabalham**. A IMD Business School identifica oito competências fundamentais para a liderança contemporânea, incluindo construção de relações, adaptabilidade, criatividade, motivação, tomada de decisão, gestão de conflitos, negociação e pensamento crítico. Curiosamente, nenhuma destas competências depende exclusivamente da tecnologia, são capacidades profundamente humanas.

O líder do futuro não será necessariamente aquele que domina mais ferramentas digitais, mas sim aquele que consegue desenvolver pessoas, criar confiança, promover aprendizagem e transformar a incerteza em oportunidades, isto implica abandonar modelos excessivamente centrados no controlo e na hierarquia, evoluindo para uma liderança mais próxima, colaborativa e orientada ao desenvolvimento. Num contexto em que as competências se tornam rapidamente obsoletas, **o papel do líder deixa de ser apenas gerir desempenho e passa a incluir a responsabilidade de desenvolver continuamente o potencial humano.**

Cultura organizacional: o verdadeiro sistema operativo

Existe ainda uma terceira dimensão frequentemente esquecida nas discussões sobre o futuro do trabalho: a cultura organizacional. A Culture Impact, consultora especializada em transformação cultural, defende que os padrões de comportamento existentes nas organizações influenciam decisões, relações e resultados, tornando a cultura um ativo estratégico para a execução da estratégia. Esta perspetiva ajuda a compreender porque tantas iniciativas de transformação ficam aquém das expectativas, podemos formar colaboradores em inteligência artificial, mas se a cultura penalizar o erro, dificilmente existirão experimentação e inovação. **Podemos desenvolver competências de liderança, mas se os comportamentos dominantes forem o controlo e a desconfiança, dificilmente existirá autonomia**. Podemos até investir em criatividade, mas se as pessoas não tiverem espaço para questionar decisões, as novas ideias raramente se transformarão em resultados.

A cultura não é aquilo que a organização afirma valorizar. É aquilo que as pessoas fazem, todos os dias. Por isso, transformar o futuro do trabalho implica transformar comportamentos, relações, processos de decisão e formas de colaboração. A formação desenvolve capacidades, a liderança mobiliza-as e a cultura determina se essas capacidades encontram espaço para gerar impacto.

O futuro do trabalho começa na organização que construímos hoje

O grande desafio das empresas não será apenas acompanhar a evolução tecnológica, será desenvolver organizações capazes de aprender continuamente, adaptar os seus modelos de negócio e criar ambientes onde as pessoas possam prosperar. Algumas organizações já compreenderam esta mudança, como é o caso da Microsoft, que tem procurado integrar a aprendizagem contínua na sua cultura, valorizando a curiosidade, a adaptabilidade e o desenvolvimento de competências digitais, ou por exemplo a Unilever que desenvolveu iniciativas como os Future-Fit Plans e o programa Flex Experience, permitindo aos colaboradores adquirir novas experiências e competências através da mobilidade entre funções.

Isso exige uma nova forma de pensar a transformação, assente em três dimensões complementares: inteligência artificial para potenciar capacidades, liderança para mobilizar talento e cultura para sustentar novos comportamentos. Nenhuma destas dimensões funciona isoladamente, e depende, sobretudo, daquilo que as organizações estarão preparadas para fazer com esse talento. E essa continua a ser uma responsabilidade profundamente humana.

Imagem: Mckinsey & Company