

Conferência • 16 novembro • 9h30 • Auditório 1

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



Talento 4.0

Gerir Pessoas e Equipas na Era Pós-Industrial

Moderação: António Duarte Santos

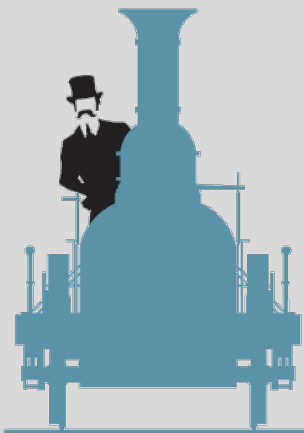


João Paulo Feijoo

Coordenador da Área de Capital Humano da Autónoma Academy
Carreira com exposição internacional como quadro superior na banca
Consultoria e docência nos domínios do capital humano, liderança,
desenvolvimento organizacional e gestão de processos de negócio
Partner da TalentShip

Quatro grandes momentos de ruptura

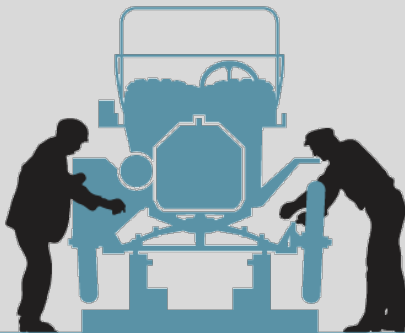
1.0



1780

Mecanização
Carvão, vapor

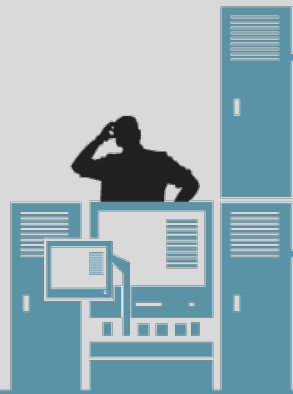
2.0



1870

Produção em série
Divisão do trabalho
Eletricidade, petróleo

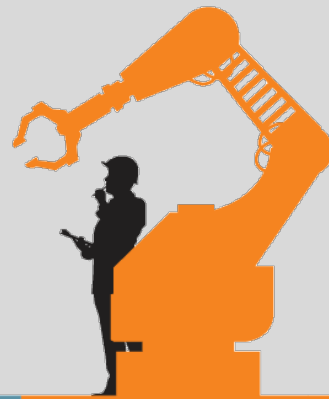
3.0



1970

Informatização
Fluxos de informação
Automação

4.0



Em curso

Possibilidades – e complexidade – sem precedentes

- Conetividade ao longo de toda a cadeia de valor (e.g. IoT)
- Inteligência artificial (IA)
- Big Data
- Robotização
- Integração homem-máquina
- Manufatura aditiva (impressão 3D)
- ...





**O futuro já chegou
— só ainda não está
bem distribuído.**

William Gibson





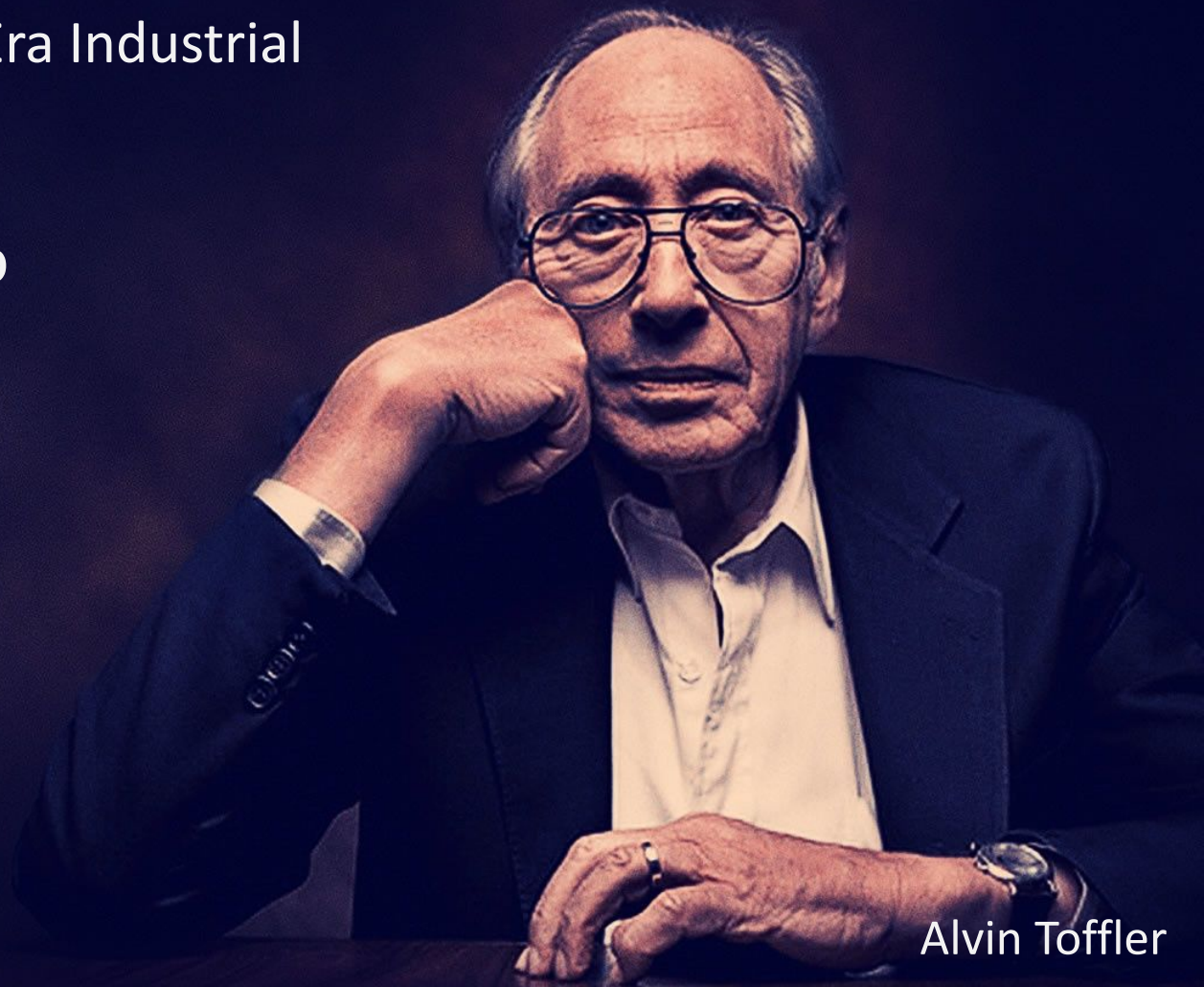
Irão os robôs
dominar o mundo?

Muitos mais fatores além das tecnologias

- Tecnologia
- Conhecimento
- Saúde
- Demografia
- Ordem política e económica
- Desigualdade de rendimento
- Desigualdade de género
- Comportamentos e estilos de vida

O ADN da Era Industrial

- Especialização
- Concentração
- Centralização
- Maximização
- Sincronização
- Padronização



Alvin Toffler

Os três domínios afetados (os “3 Ts”)

Trabalho
(Work)



Terreno
(Workplace)



Trabalhadores
(Workforce)





Irão os robôs roubar todos os empregos?

Tecnologias disruptivas da “4ª Revolução Industrial”

- Inteligência artificial
- Robótica
- Conetividade 5G
- ‘Internet of Things’ (IoT)
- Computação na ‘Cloud’
- Computação quântica
- ‘Big Data Analytics’
- Impressão 3D
- Blockchain
- Mobilidade elétrica e sem condutor
- Arquitetura inteligente
- Realidade aumentada
- ‘Wearables’
- Energia: transporte e acumulação
- Biotecnologias
- Biônica
- ...

Daqui a 5 anos, num telhado perto de si

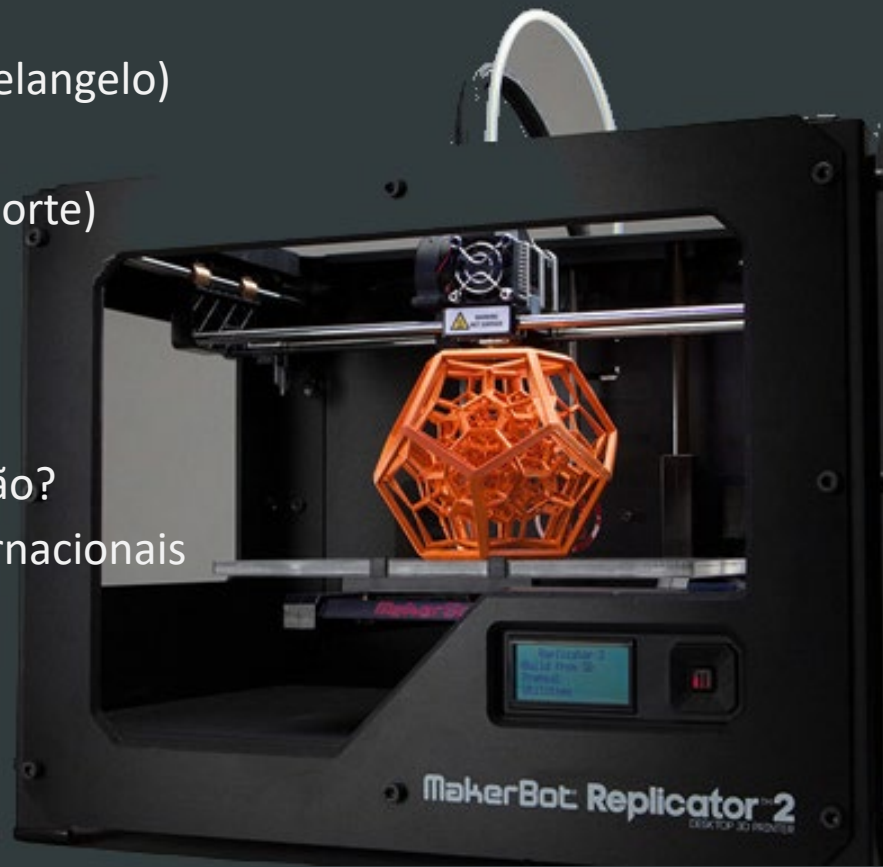


KAREM AIRCRAFT, INC.



Impressão 3D: uma revolução ainda mais radical?

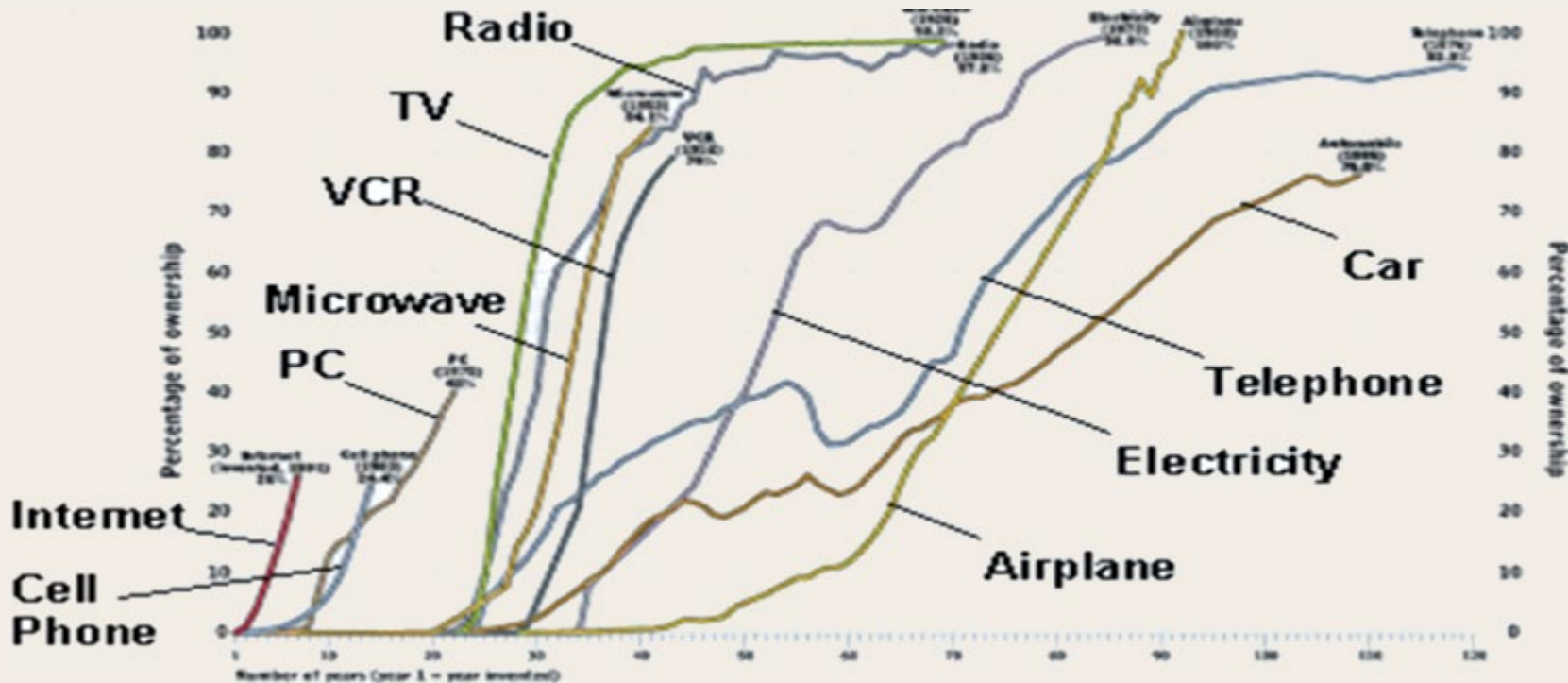
- Menor custo do trabalho
- Menor desperdício de matéria prima (v. Michelangelo)
- Menor custo dos erros e falhas
- Menores custos logísticos (inventário e transporte)
- Inovação: prototipagem rápida e barata
- 2035: 50% dos produtos industriais
- Reintegração das cadeias de produção: menor papel dos mercados, menos competição?
- Fabrico local: -40% nas trocas comerciais internacionais
- Trocas: mais conhecimento, menos materiais
- Profissões: mais *designers*, menos operários



Casas impressas em 3D em Eindhoven, na Holanda

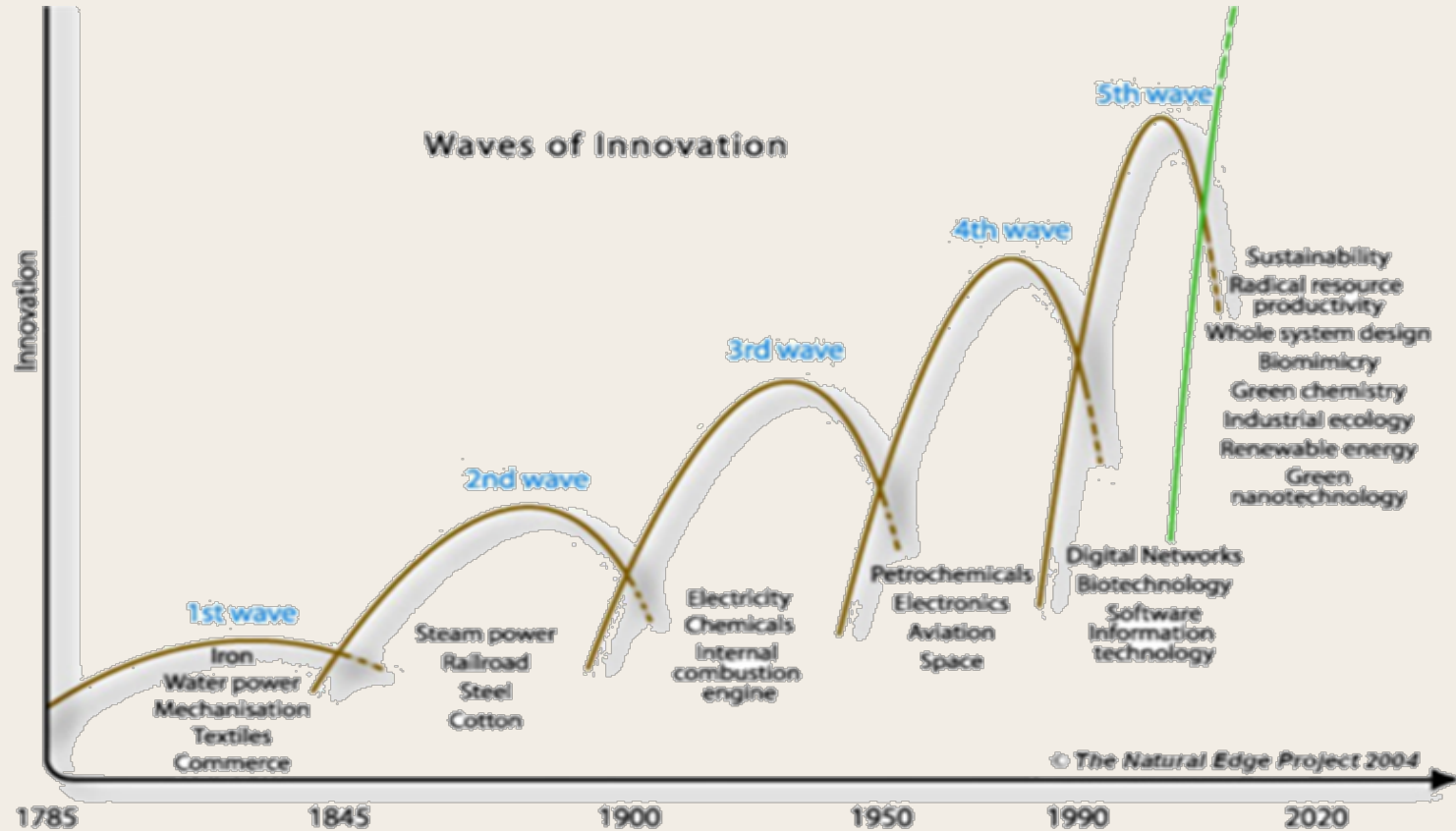


A adoção das inovações tem vindo a acelerar...

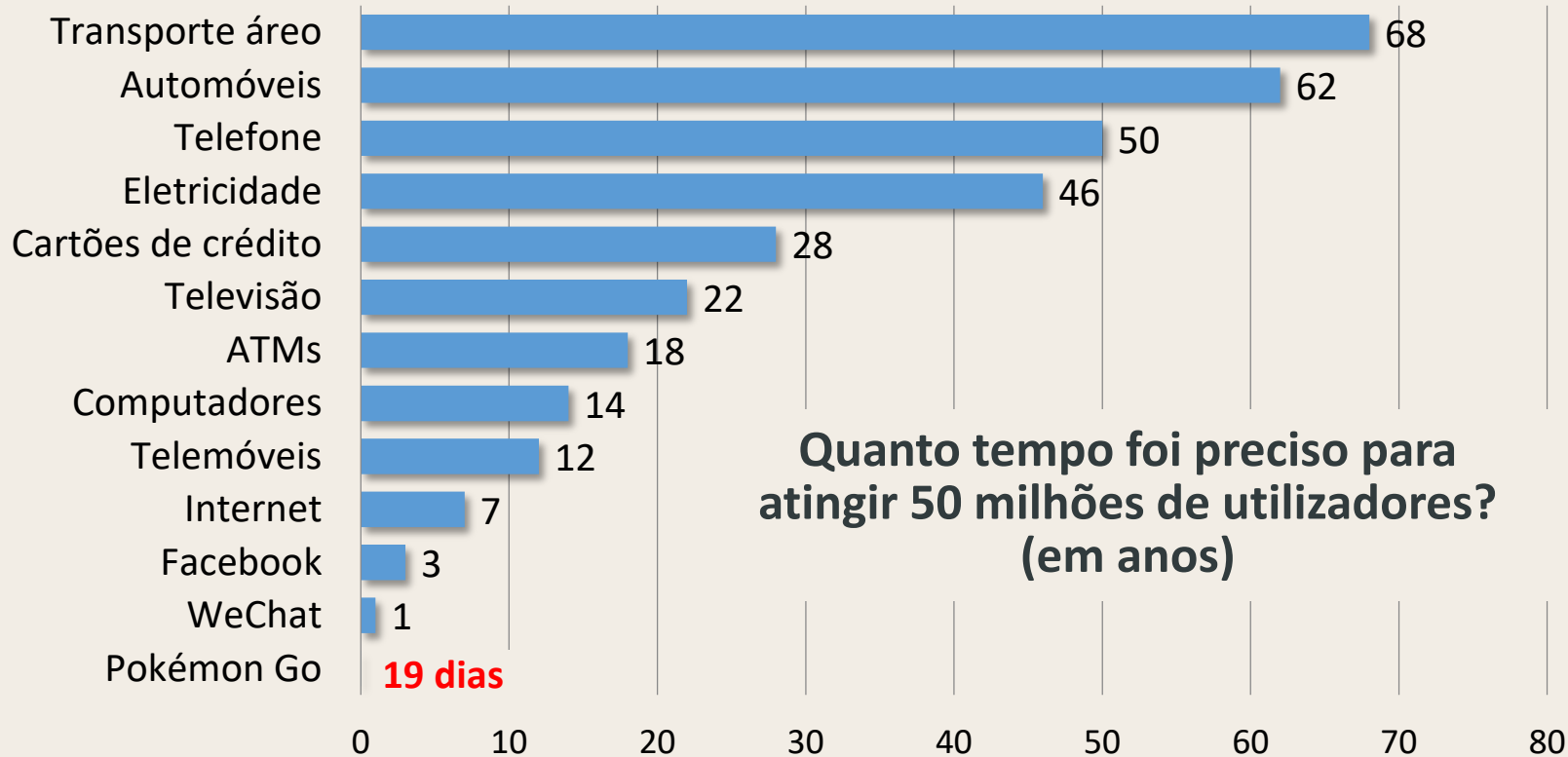


Tempo transcorrido desde a introdução (em anos) →

...a uma cadência cada vez mais rápida.



...e parece estar a acelerar ainda mais!



Atualmente,
as empresas
mais valiosas são
as tecnológicas,
e já não as
industriais.



Top 5 Publicly Traded Companies (by Market Cap)



Tech



Other



A maior fração do valor incorporado nos produtos

83%

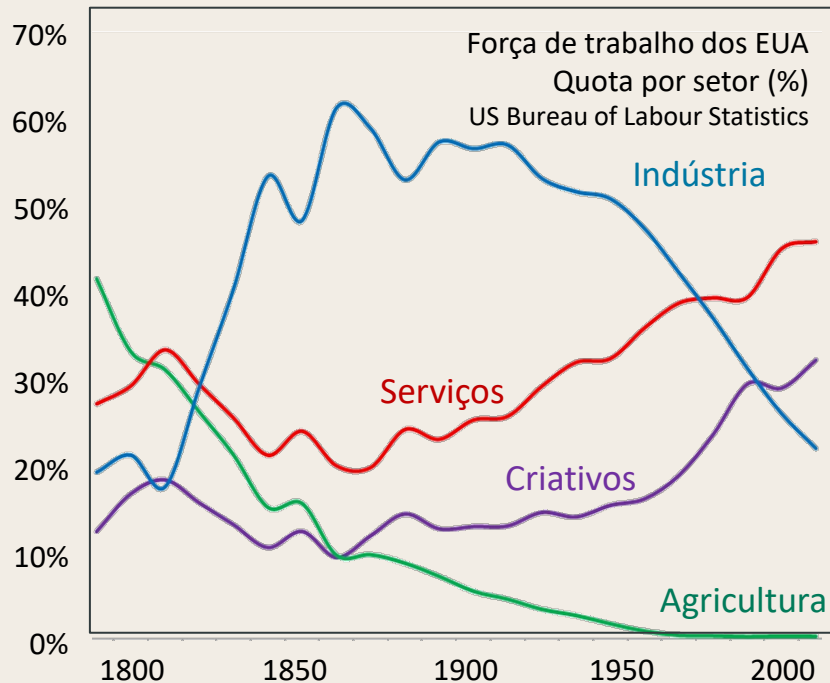
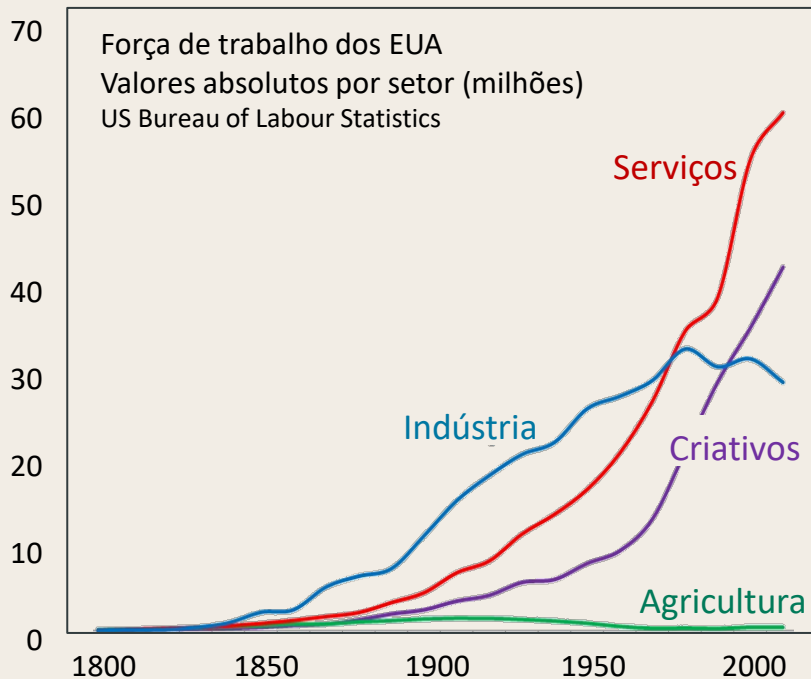
Custo intangível
(conhecimento)



17%

Custo tangível
(materiais e
custos de
transformação)

Os trabalhadores do conhecimento



Um planeta envelhecido... mas que ainda cresce!

Envelhecimento

- Longevidade
- Distribuição da riqueza
- Duração das carreiras
- Pluralidade de gerações

Diferencial de crescimento

- Urbanismo
- Migrações

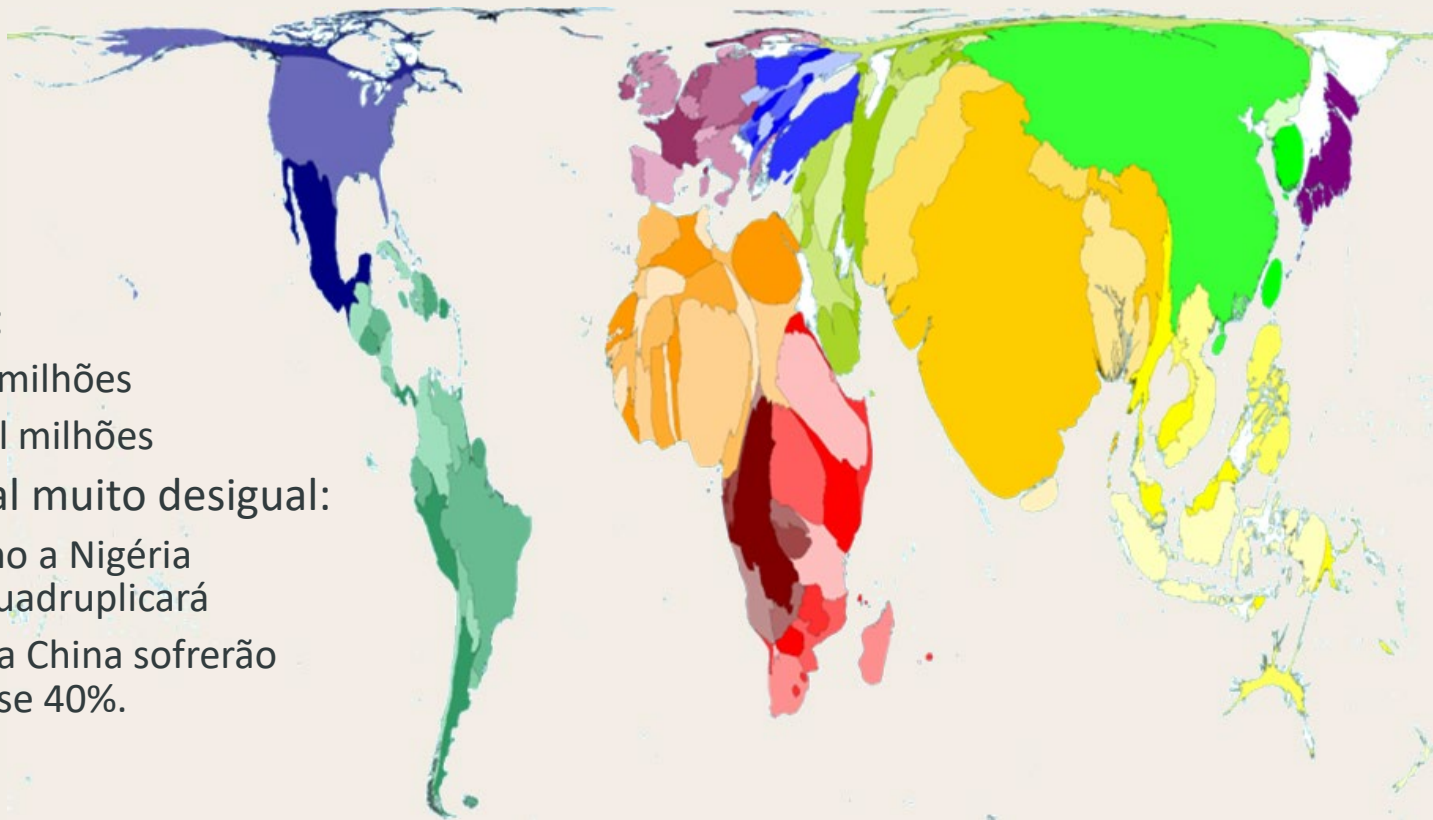
Um enorme diferencial de crescimento...

Crescimento global:

- 2018 - 7.6 mil milhões
- 2100 - 11.2 mil milhões

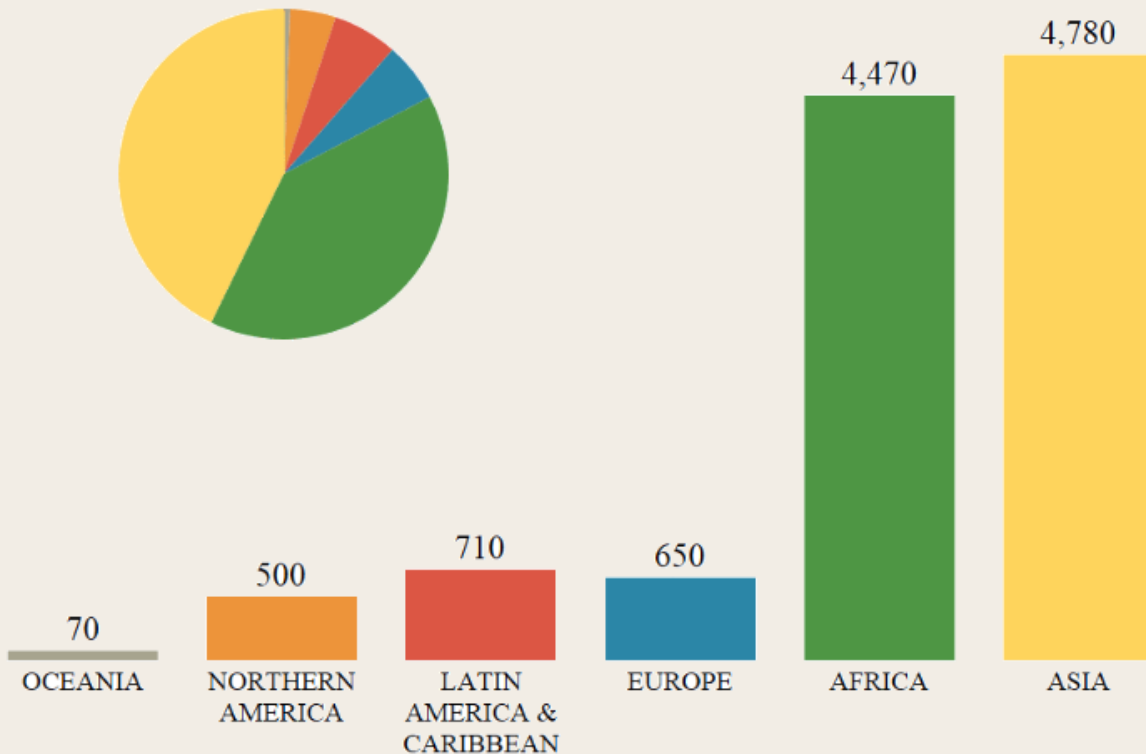
Distribuição regional muito desigual:

- Em países como a Nigéria a população quadruplicará
- Outros, como a China sofrerão perdas de quase 40%.



85% do crescimento da população mundial entre 2015 e 2100 (3.8 mil milhões de seres humanos) irá ocorrer em África – e maioritariamente na África Subsaariana

Share of world population **11.2B**

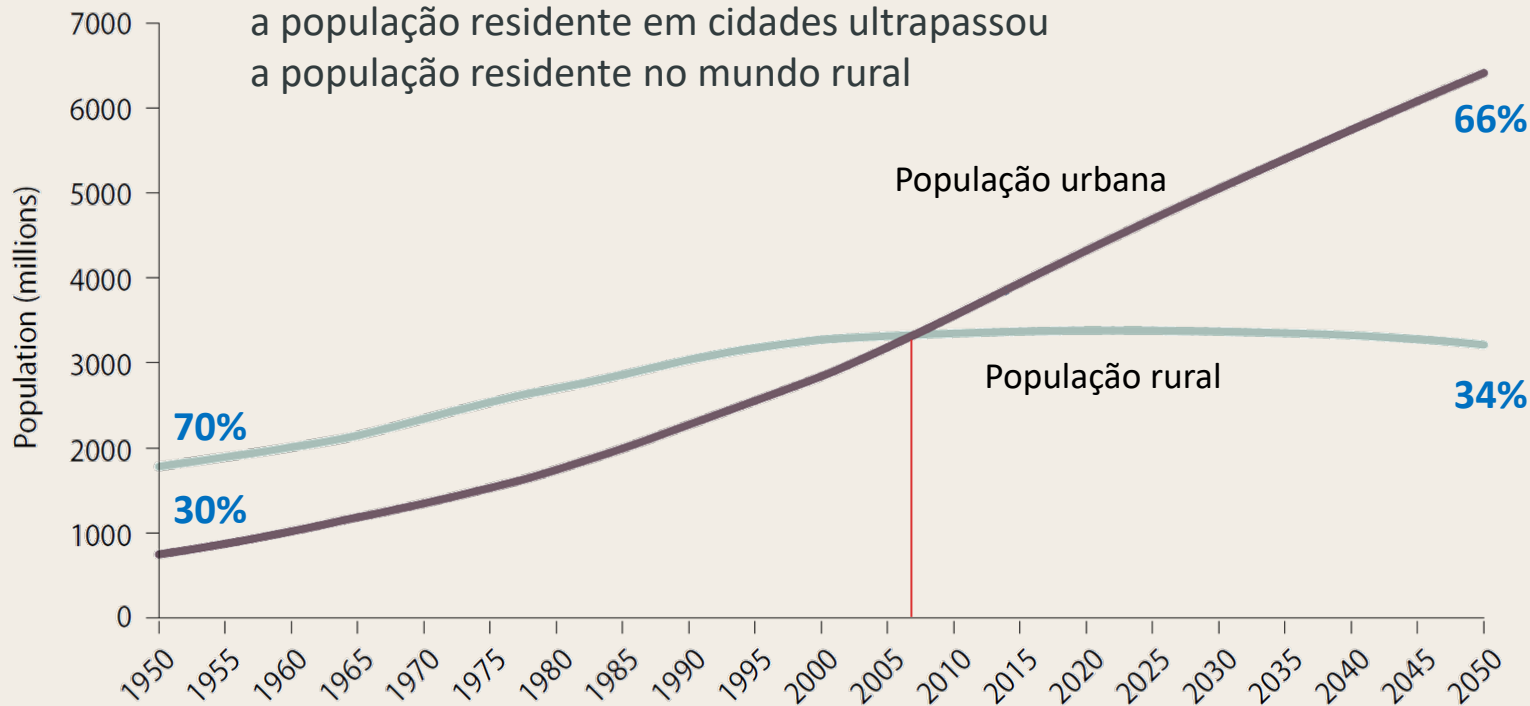


Estes desequilíbrios intensificarão a emigração

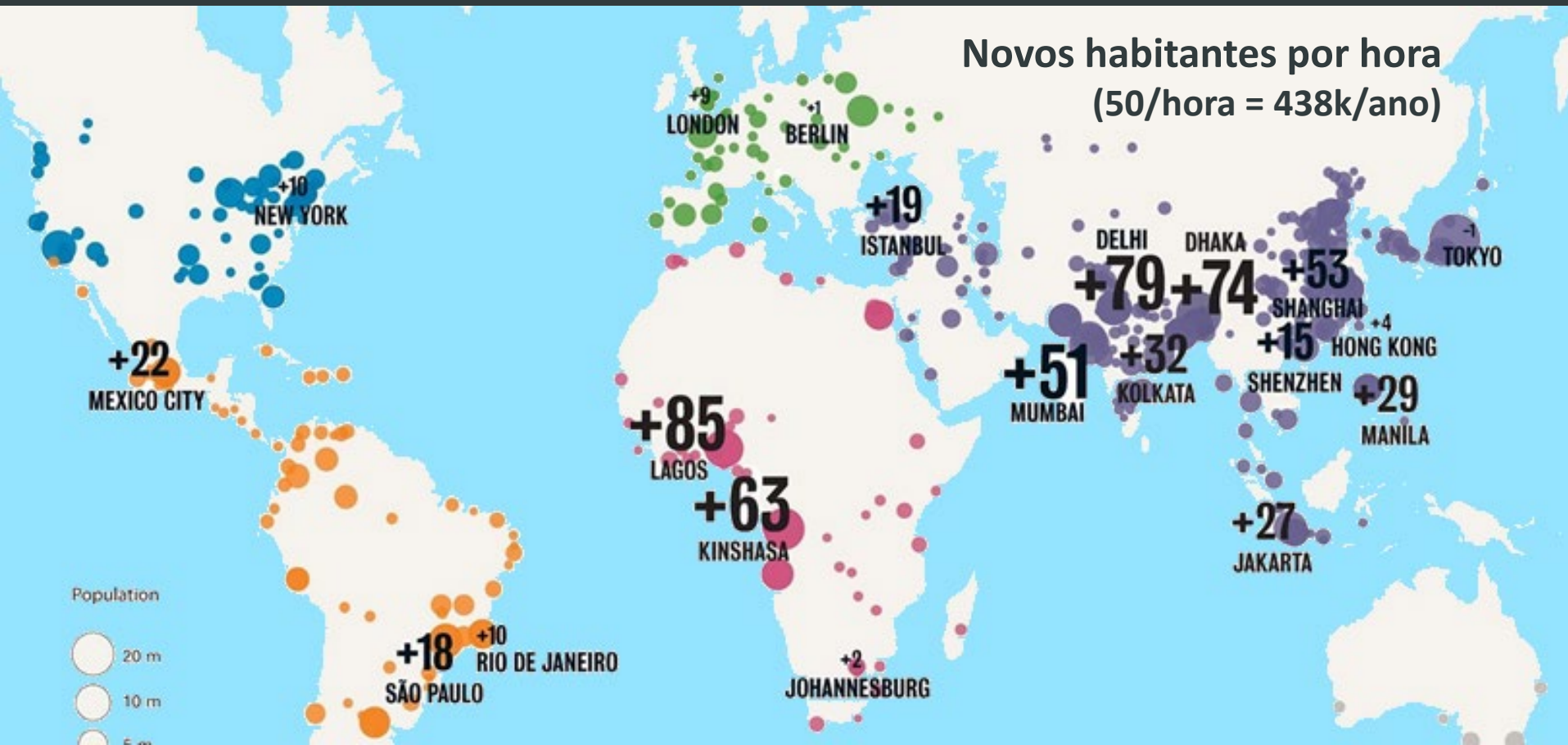


Homo sapiens = habitat urbano...

Em 2007, pela primeira vez na história da humanidade, a população residente em cidades ultrapassou a população residente no mundo rural

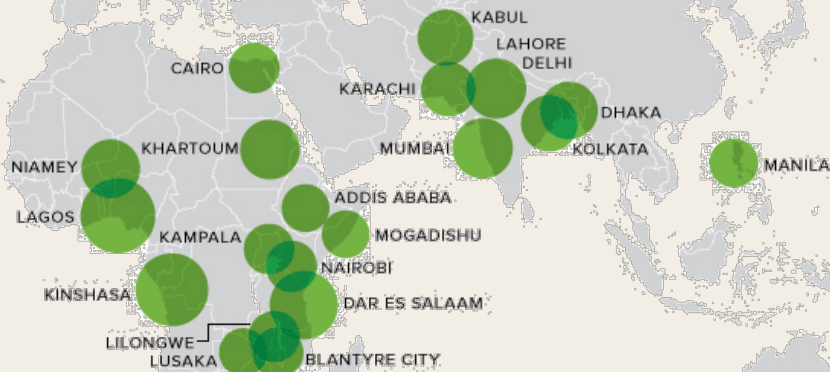


...sobretudo nos países em desenvolvimento...

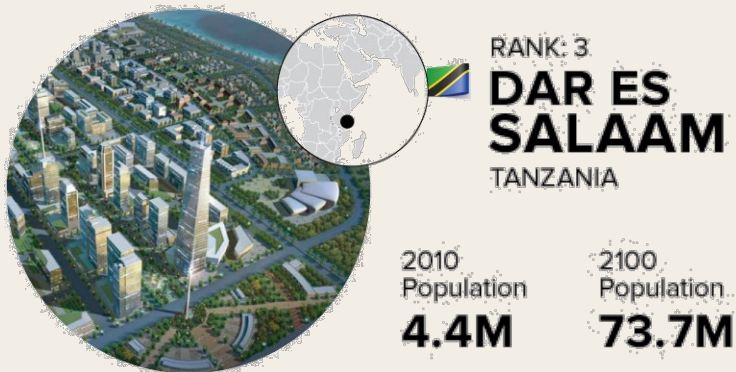
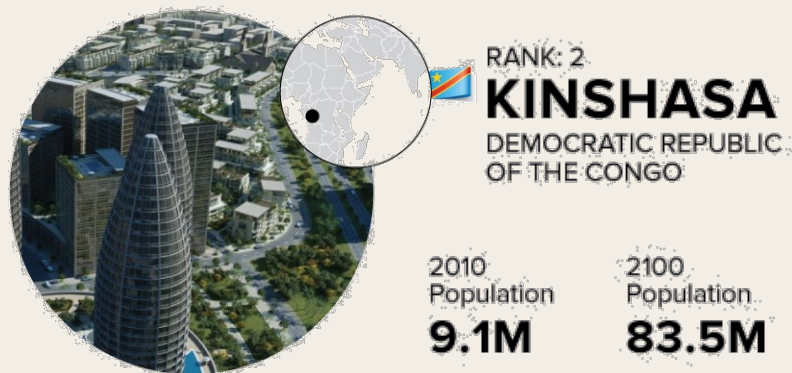


...onde estão a crescer as megalópoles do século XXI

**13 cidades africanas tornar-se-ão
mais populosas do que New York
nos próximos 80 anos**



O 'Top 4' das megalópoles em 2100



Fonte: Global Cities Institute

Uma bandeira à janela para apoiar a Seleção!



As cidades estão a tornar-se atores globais

- Atração de agentes económicos
- Concentrações de recursos
- Autonomia económica
- Influência política
- Redes multilaterais
- Coordenação transfronteiriça
- Focos de inovação
- **Competidoras pelo talento**



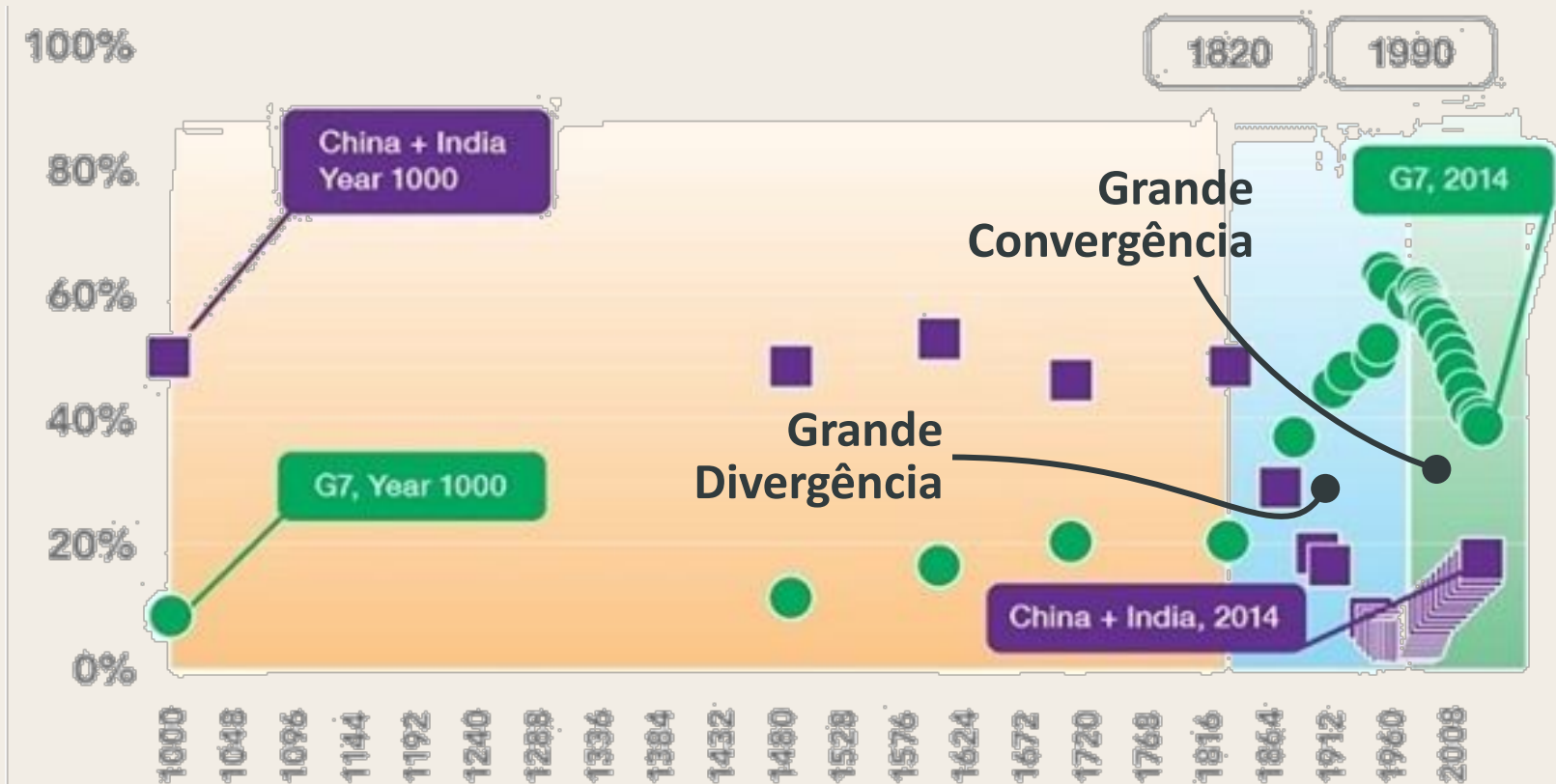
Uma (des)ordem disfuncional

- A economia mundial: comércio livre ou protecionismo?
- Fluxos financeiros
- A transição energética
- A escassez de recursos naturais
- Ambiente, clima, aquecimento global
- A “grande convergência” e o regresso da China ao estatuto de superpotência
- A migração do polo de desenvolvimento do Atlântico Norte para o Pacífico
- ...

~~Ordem multilateral
com mecanismos
de resolução
supranacional,~~

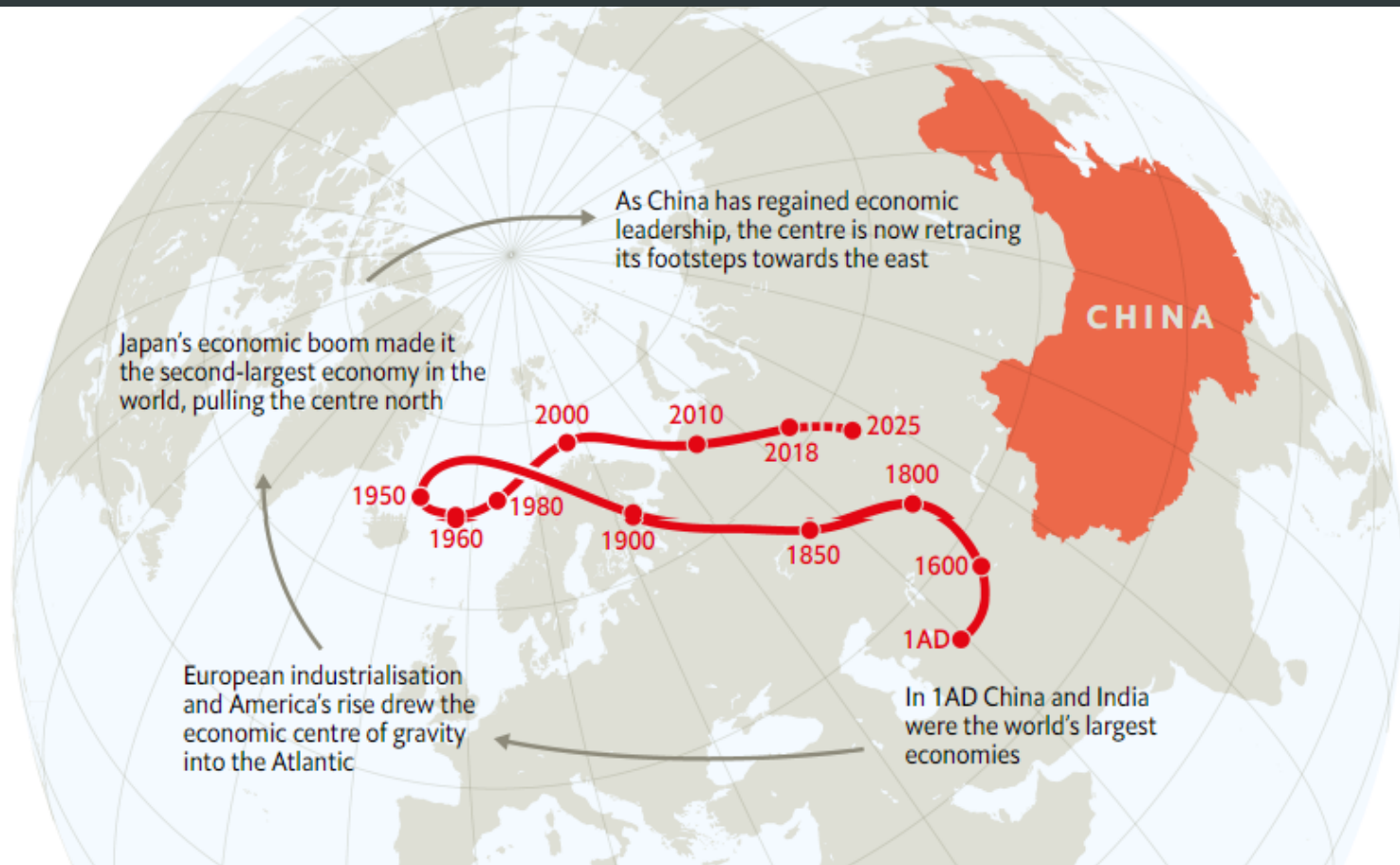
**Unilateralismo,
anarquia
supranacional,
populismo nativista**

Globalização: tudo volta a ser como dantes



Fonte: Baldwin, R. (2016). "The Great Convergence"

O centro de gravidade da economia mundial



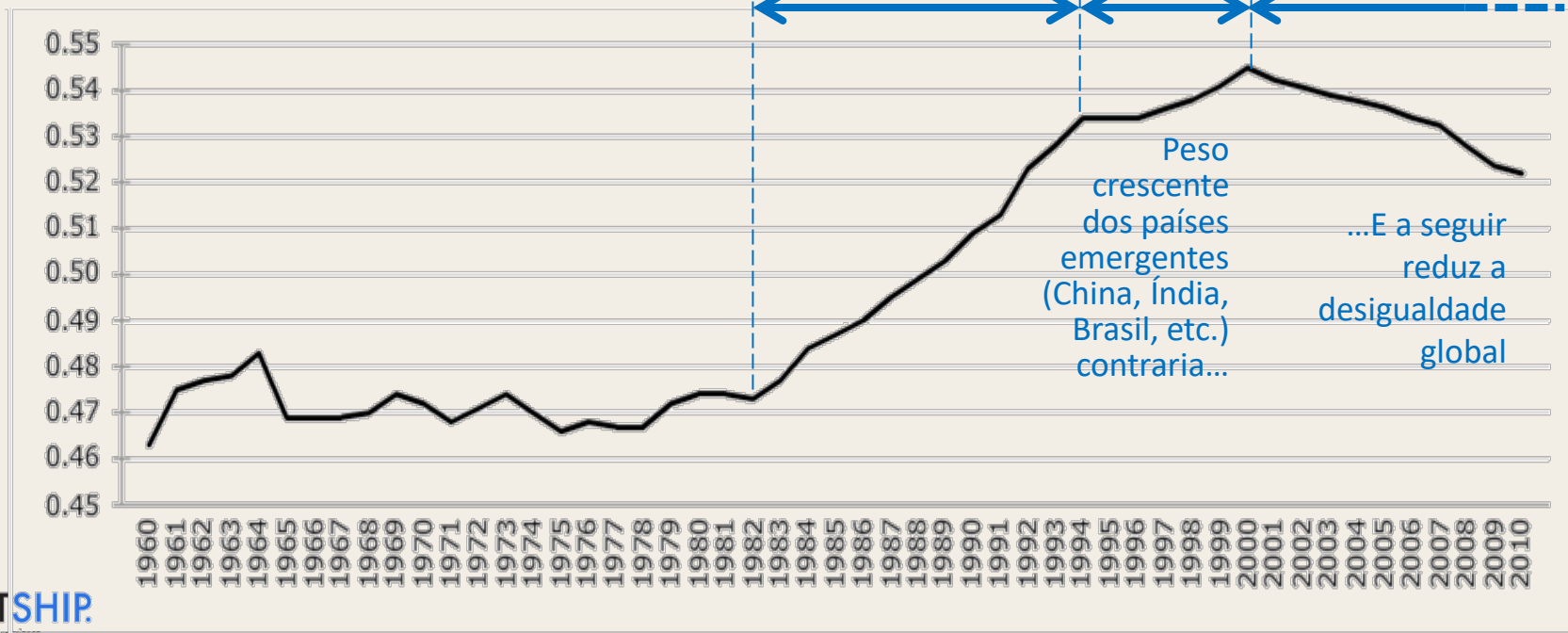
A desigualdade entre países está a atenuar-se

Políticas económicas liberais
(Reagan, Thatcher) promovem crescimento mas
agravam desigualdades nos países desenvolvidos

1

2

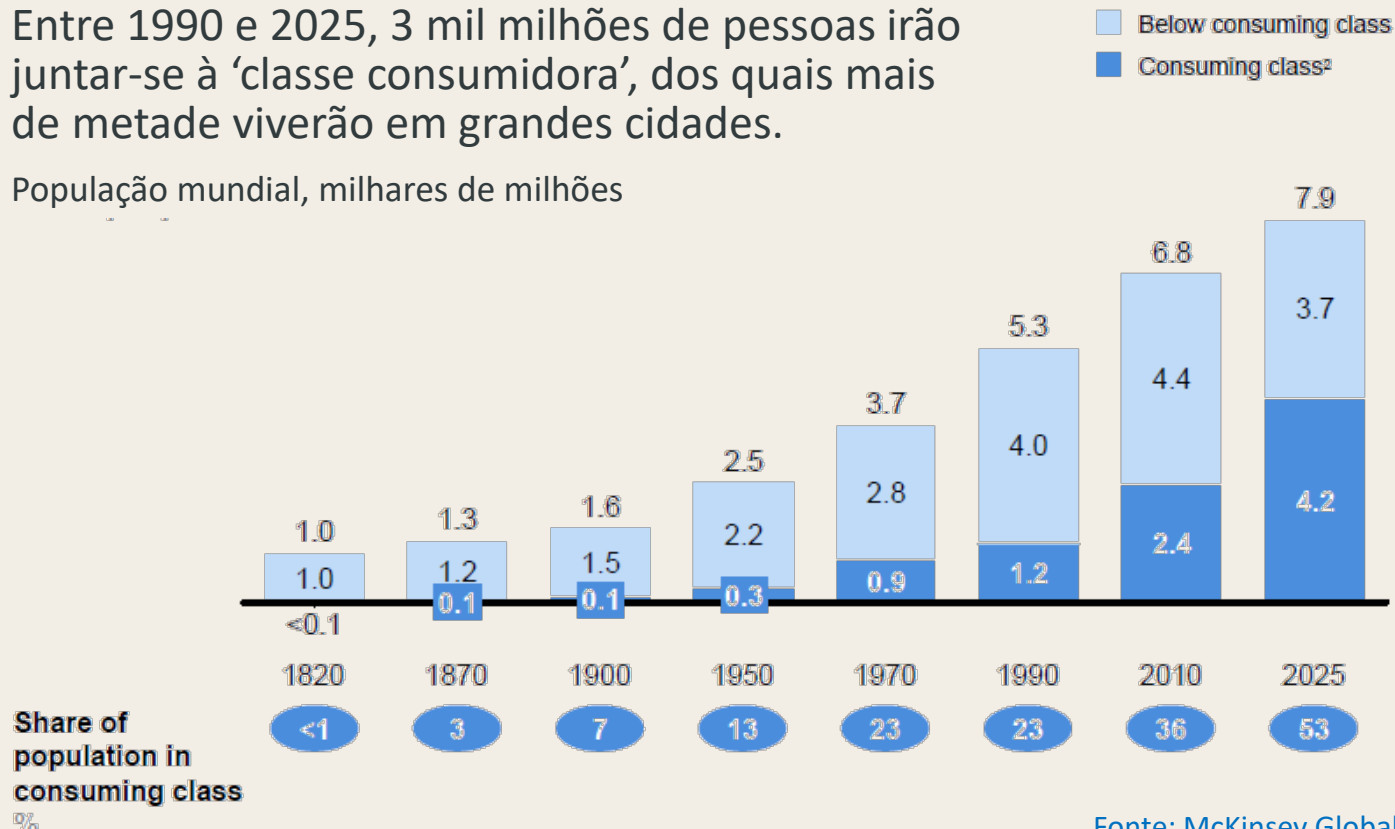
3



A “Grande Convergência” tem ganhadores...

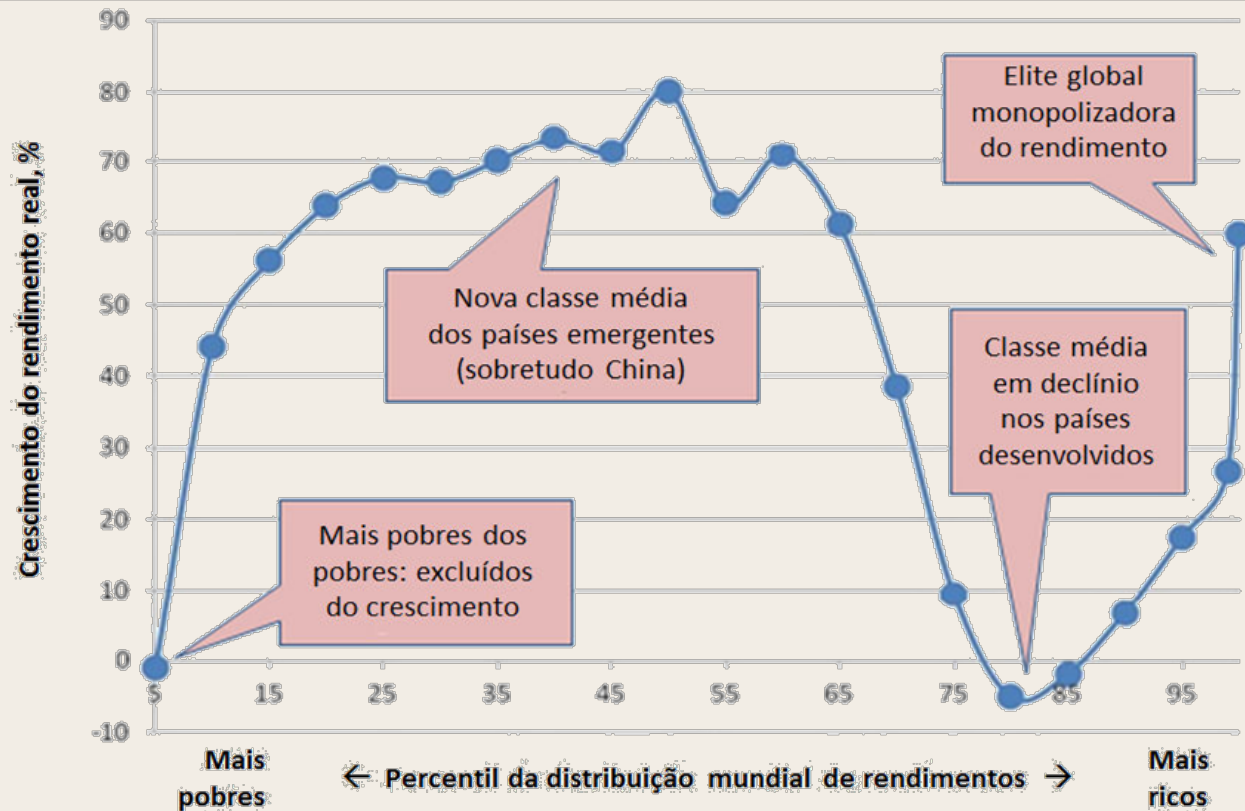
Entre 1990 e 2025, 3 mil milhões de pessoas irão juntar-se à ‘classe consumidora’, dos quais mais de metade viverão em grandes cidades.

População mundial, milhares de milhões



Fonte: McKinsey Global Institute

...mas também tem perdedores.

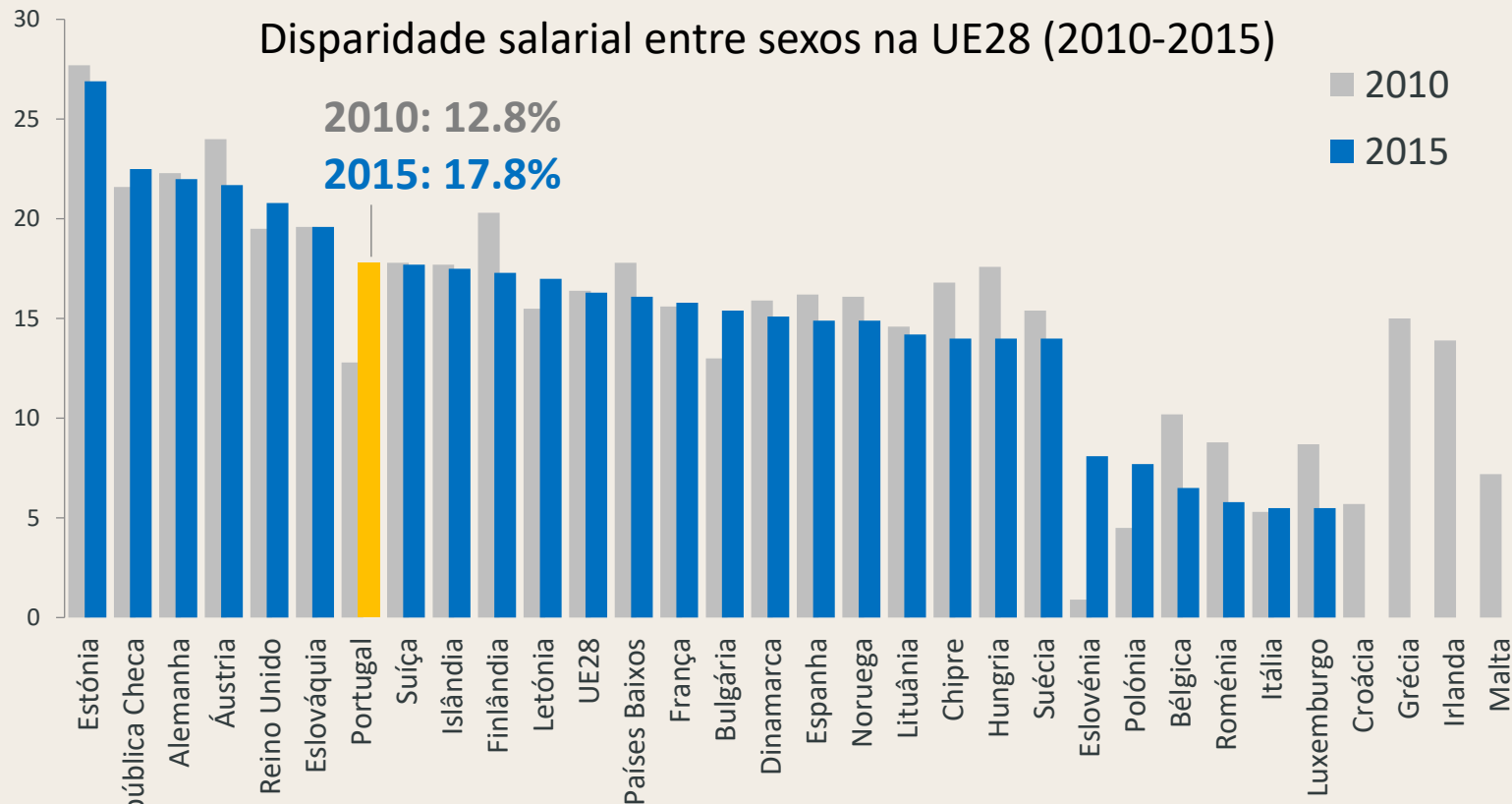


Três décadas de convergência provocaram uma colossal transferência de rendimento das classes média e trabalhadora dos países desenvolvidos para a classe média emergente dos países em desenvolvimento.

No centenário do Movimento Sufragista

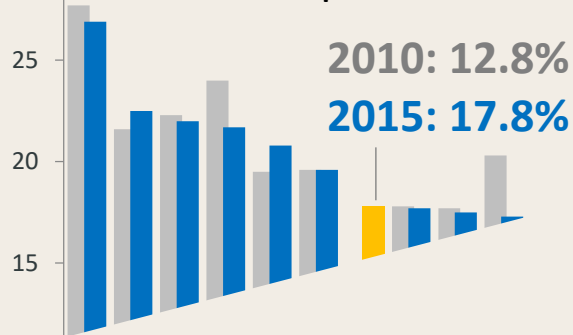


...a disparidade salarial está a aumentar em Portugal,!

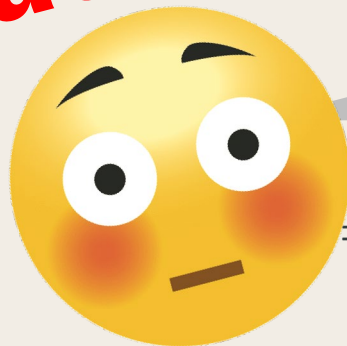


Fonte: Eurostat

Disparidade salarial entre sexos na UE28 (2010-2015)



217 anos até à paridade



A igualdade salarial: um impacto superior ao PIB da China



Da irreprimível ascensão da autoestima...

REVOLUÇÃO CIENTÍFICA

Século XVI - ...

- A experiência humana como fonte de conhecimento e critério da realidade
- O primado da razão e da consciência individual: “Penso, logo existo”

REVOLUÇÃO LIBERAL

Século XVIII - XIX

- Liberdade
- Livre arbítrio
- Direitos do indivíduo
- Educação como antídoto da alienação

REVOLUÇÃO REPRODUTIVA

Século XIX - XX

- Ideal romântico da infância
- Filhos: qualidade em vez de quantidade
- Educação como elevador social

REVOLUÇÃO CULTURAL

Anos 1960

- Emancipação social
- Direito à diferença
- Tolerância e pluralismo

NO BRICK
IN THE
WALL





Anos 60-70
Contracultura: a juventude
como classe social



Anos 80-90
Liberalização, desregulamentação,
individualismo



Século XXI:
Afirmção identitária,
erosão dos referentes tradicionais

Sociedade experiencial

Modernidade líquida (Z. Bauman)

A era do 'D.I.Y' – ou da grande desintermediação

- Consumo *sem vendedores*
- Conhecimento *sem mestres*
- Saúde *sem médicos*
- Notícias *sem jornalistas*
- Religião *sem sacerdotes*
- Relação laboral *sem sindicatos*
- Trabalho *sem chefes*
- Política *sem representantes*

**MAIS CULTOS E
MAIS AUTÓNOMOS
ou apenas...**

**MAIS ISOLADOS,
ALIENADOS E
DEMISSIONÁRIOS?**

...e também do primado do cliente!



**MAIS CULTOS E
MAIS AUTÓNOMOS**

**... E MUITO MAIS
ESCLARECIDOS,
DIFERENCIADOS
E EXIGENTES!**

A nova força de trabalho

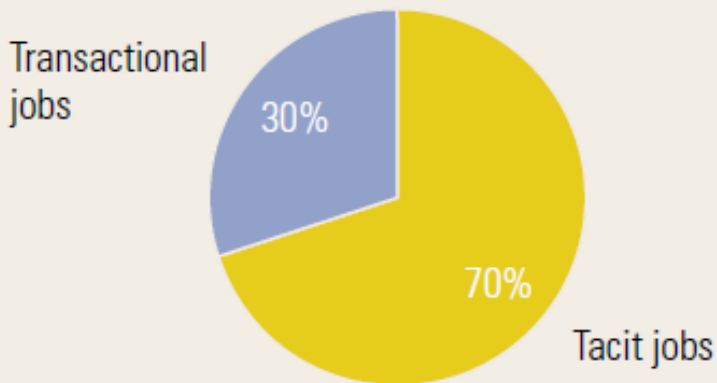


US employment and wages by job type¹

Total US employment, number of employees in millions, ² %	CAGR, ³ 1998–2004, %	Change, 1998–2004, millions of jobs
100% = 125 128	0.5	3.5
Tacit 39 41	1.5	4.5
Transactional 43 44	0.6	1.9
Transformational 18 15	–2.3	–2.9
1998 2004		

New jobs in United States, 1998–2004

100% = 6.4 million



Fonte: McKinsey & Company

Força de trabalho: diversidade a várias dimensões



Baby Boomers

1945-1964

- A chegar à idade da reforma
- Alguns querem (precisam) trabalhar até mais tarde
- Abnegados, forte sentido dos deveres
- Idealistas desiludidos
- Conhecimento transgeracional
- Diligentes, comprometidos com o trabalho e a carreira
- Fiéis à organização



Geração X

1965-1980

- Independentes, competentes
- Adaptáveis em relação ao trabalho
- Valorizam o equilíbrio trabalho – vida pessoal
- Valorizam a autonomia e a liberdade
- Gostam de desafios, de diversidade, de ter responsabilidades
- Substituíram ou estão substituindo os *Boomers* na liderança de topo



Millennials

1981-1995

- Excelentes *multitaskers*
- Intuitivos, criativos, orientados para o sucesso
- Impacientes, querem experiências sempre renovadas e toleram mal os ciclos longos
- Precisam de gratificação constante
- Familiarizados com a tecnologia
- Preferem os canais de comunicação indiretos
- Forte sentido dos direitos



JOANA ANDRADE VICENTE

OPINIÃO

Millennials: uma geração de oportunidades?

Os primeiros *millennials* já são agora trintões. Estão na idade de querer casa, carro, emprego estável. Mas poucos são os que têm condições para tal. Aos 30 anos, em Portugal, ainda se é considerado jovem, e grande parte destes 'jovens' não tem condições para sequer sair de casa. De acordo com dados do Eurostat, 60% dos jovens entre os 25 e os 29 ainda vive com os pais.

PÚBLICO 15 de Maio de 2017

La prioridad para los 'millennials' es la estabilidad laboral, según Deloitte

Actualizado 02/02/2017 13:19:23 CET

MADRID, 2 Feb. (EUROPA PRESS) -

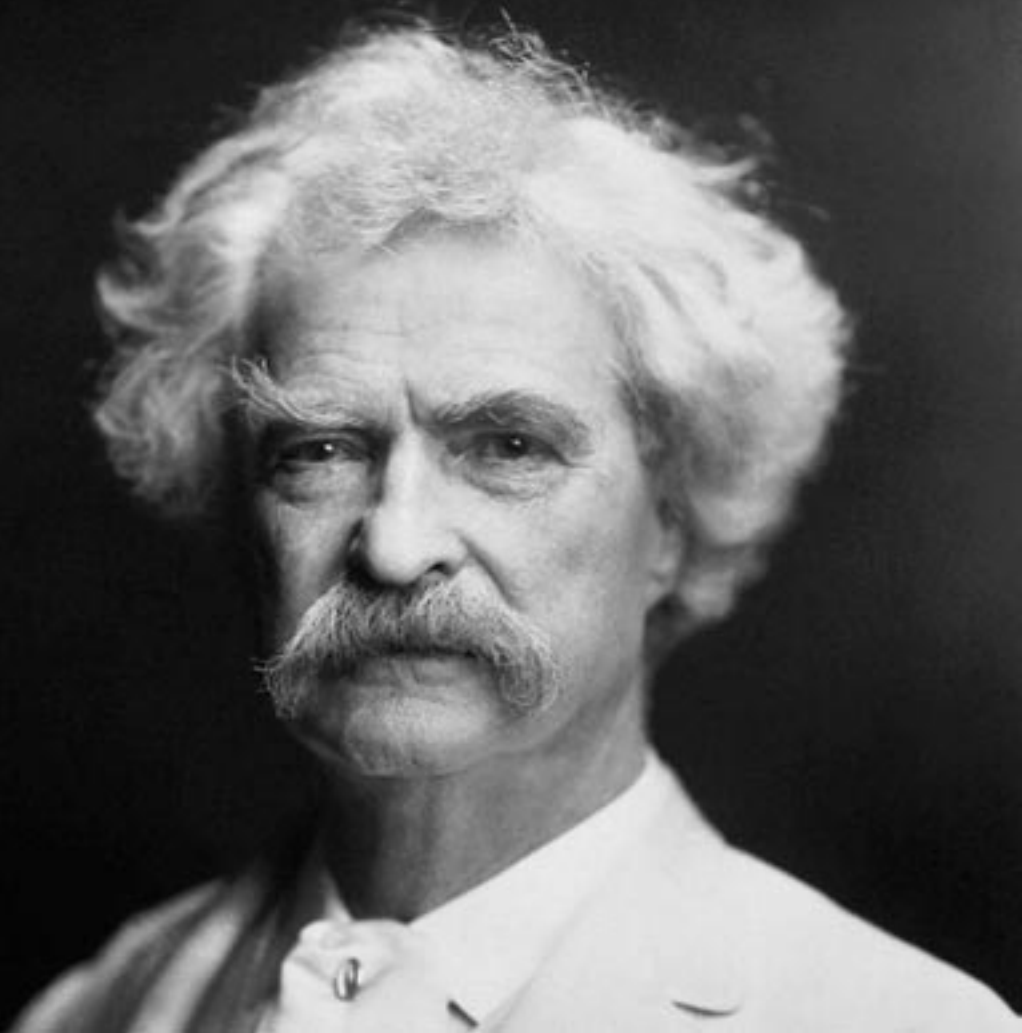
EUA

Pais recorrem à Justiça para pôr o filho de 30 anos fora de casa

PÚBLICO 22 de Maio de 2018

**Todas as
generalizações
são falsas,
incluindo esta.**

Mark Twain



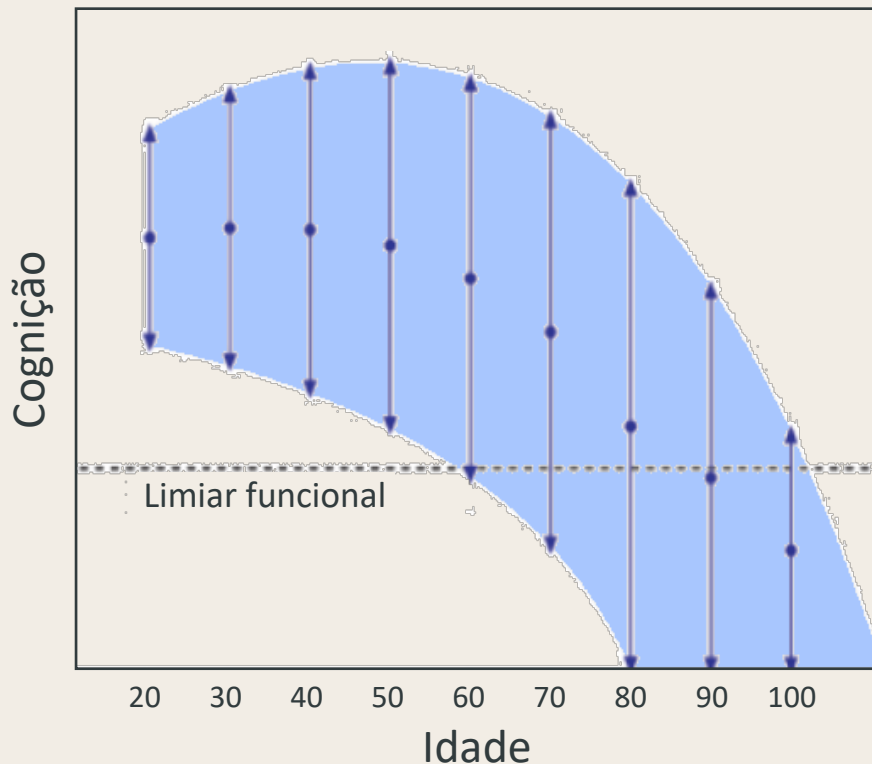


SENIOR TALENT ROCKS!

- Perda de faculdades: evidência frágil
- Mudança na natureza das aptidões não significa menor valia
- Aumento da diversidade traz mais riqueza de perspectivas
- “Pilar estável” da organização ambidextra
- (Des)igualdade de género: porque é que as mulheres se reformam mais cedo?
- Maior flexibilidade do tempo de trabalho (cuidado de familiares idosos)
- Transição gradual e apoiada
- “Boomeranging” periódico?



Faixa de desenvolvimento cognitivo em função da idade



As setas representam a margem de variação e os pontos azuis a tendência central para os indivíduos de uma dada idade (o maior ou menor desenvolvimento cognitivo de cada indivíduo depende de fatores biológicos, comportamentais e ambientais).

Conclusões:

- Para a generalidade dos indivíduos, a capacidade cognitiva mantém-se elevada até por volta dos 60 anos, mas mantém-se funcional até para além dos 80.
- Para muitos, porém, mantém-se muito elevada até aos 80 anos e só cai abaixo do limiar funcional por volta dos 100 anos.

Fonte: Journal of Psychological Science in the Public Interest

Uma consequência
da *gig economy*?

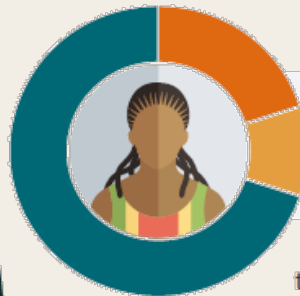


The DEFINING FEATURES of **INDEPENDENT WORK:**

High level of control
and autonomy

Payment by task,
assignment, or sales

Short-term duration



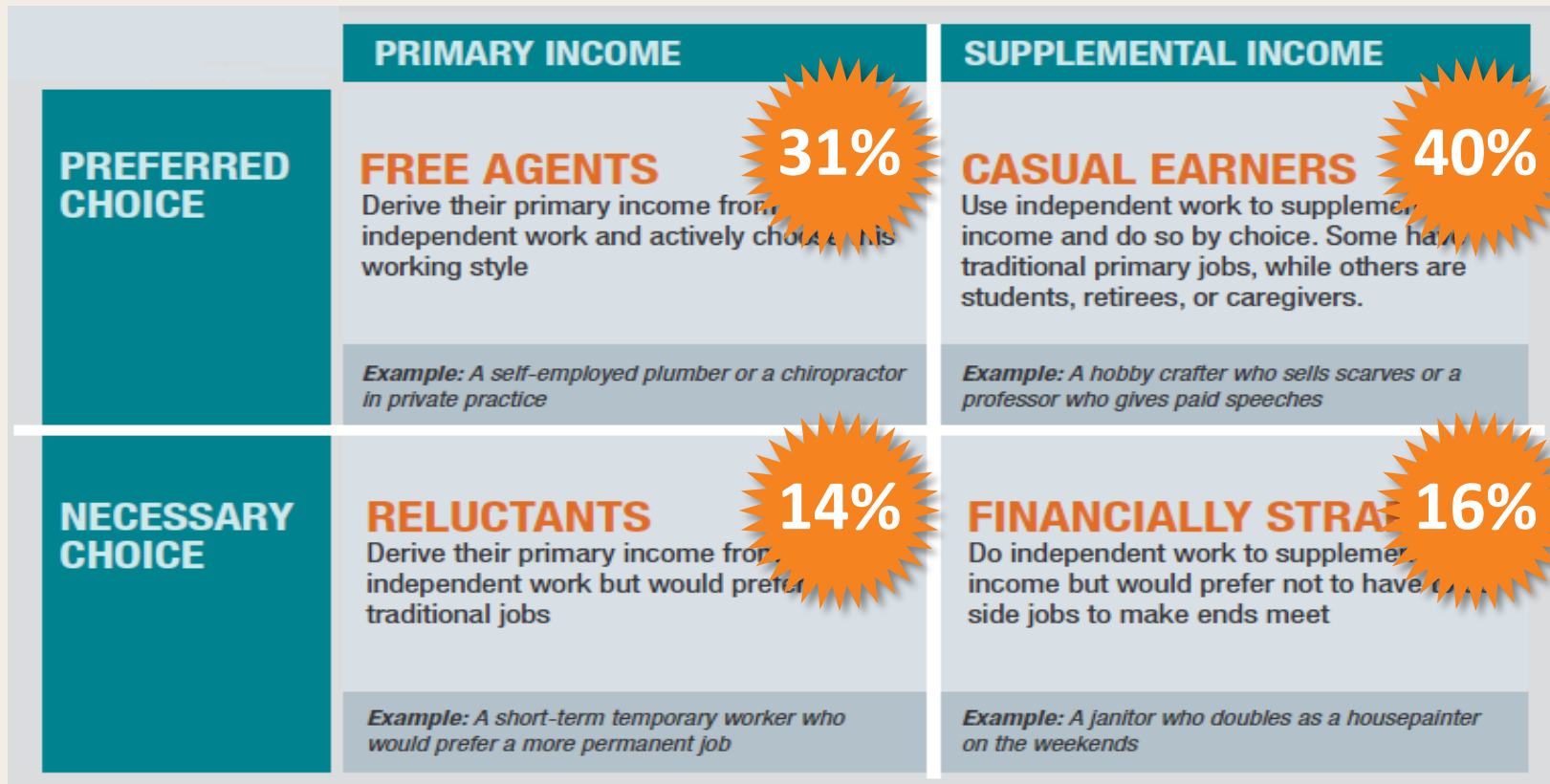
In the United States and the EU-15¹

Independent workers make up
20–30%
of the working age population

this is up to **162 million** people

	Primary Income	Supplemental Income
Preferred choice	"Free agents" 30% 49 million	"Casual earners" 40% 64 million
Out of necessity	"Reluctants" 14% 23 million	"Financially strapped" 16% 26 million

Autoemprego: quatro realidades diferentes



Força de trabalho: diversidade e precariedade de vínculos

Os “ativos humanos” geradores de talento relacionam-se com a organização segundo muitas e variadas modalidades de comprometimento e níveis motivação...

ORGANIZAÇÃO



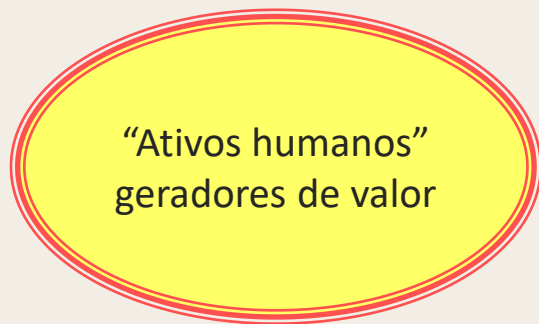
INDIVÍDUO

- Trabalhadores dependentes
- Trabalhadores ocasionais ou temporários
- Trabalhadores subordinados a *outsourcers* ou fornecedores
- Reformados reconvocados
- *Alumni* (ex-trabalhadores)
- Consultores
- Agentes externos (*crowdsourcing*)
- Clientes (*open innovation*)
- ...



...e também de proximidade geográfica.

Um conceito mais abrangente de “capital humano”



*Fronteira bem definida
e estanque*

Ambiente estacionário e previsível
Vínculos “de modelo único”
Carreiras estáveis, horizontes de longo prazo



*Fronteira indefinida
e porosa*

Ambiente turbulento e imprevisível
Vínculos variados e por vezes ambíguos
Carreiras voláteis, horizonte de curto prazo

As novas organizações



O “Apple Park”, o novo campus da Apple em Cupertino, aberto aos colaboradores em abril de 2017

- | | | |
|---------------------------|---|--------------------------------------|
| ▪ Especialização | → | ▪ Interdisciplinaridade |
| ▪ Comunicação vertical | → | ▪ Comunicação 360º |
| ▪ Interlocutores internos | → | ▪ Interlocutores internos e externos |
| ▪ Concentração | → | ▪ Dispersão em rede |
| ▪ Centralização | → | ▪ Decisão onde for oportuna e eficaz |



Conhecimento = fator #1

Desmaterialização da economia

Globalização dos mercados de trabalho

Importância crescente do cliente

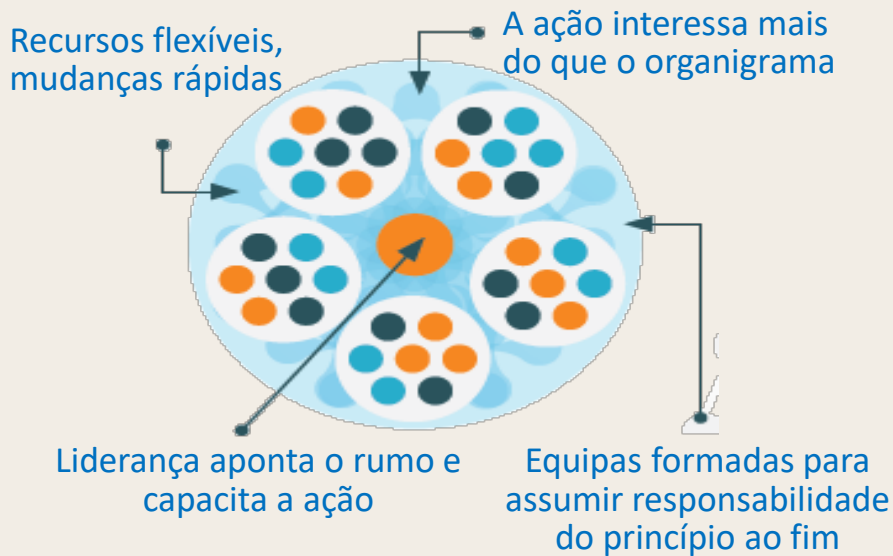
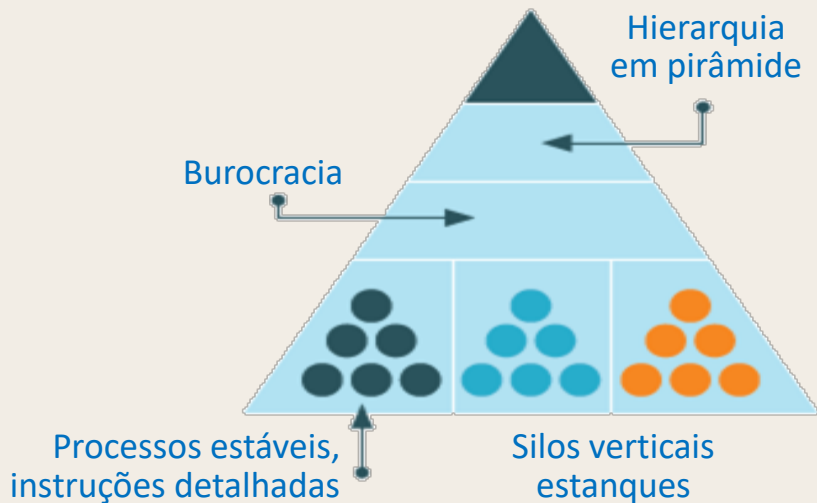
Tecnologia: conectividade, cloud computing, I.A., impressão 3D...

Uma revolução na arquitetura e na natureza do trabalho...

- Atividades recorrentes, estáveis
- Execução individual, interdependência reduzida
- Hierarquia bem definida, autonomia limitada

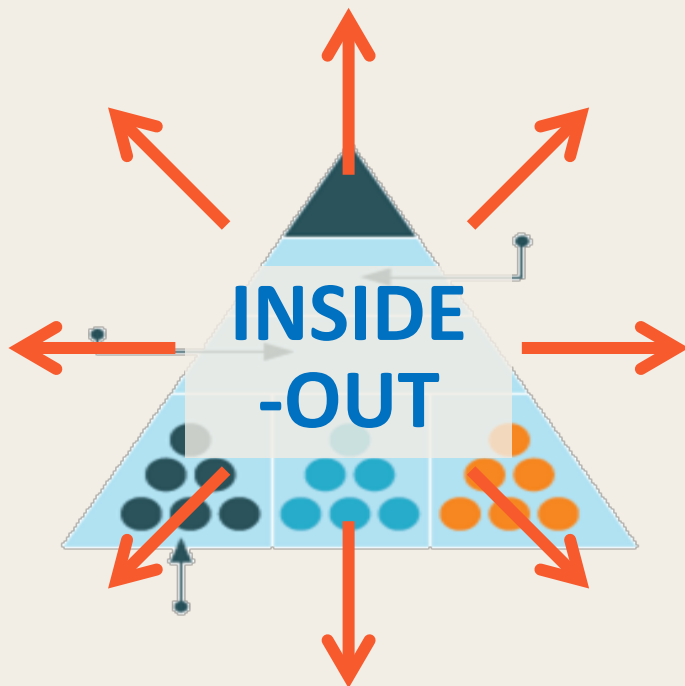


- Projetos sucessivos, sempre diferentes
- Equipes multidisciplinares, elevada interdependência
- Empowerment: autonomia encorajada

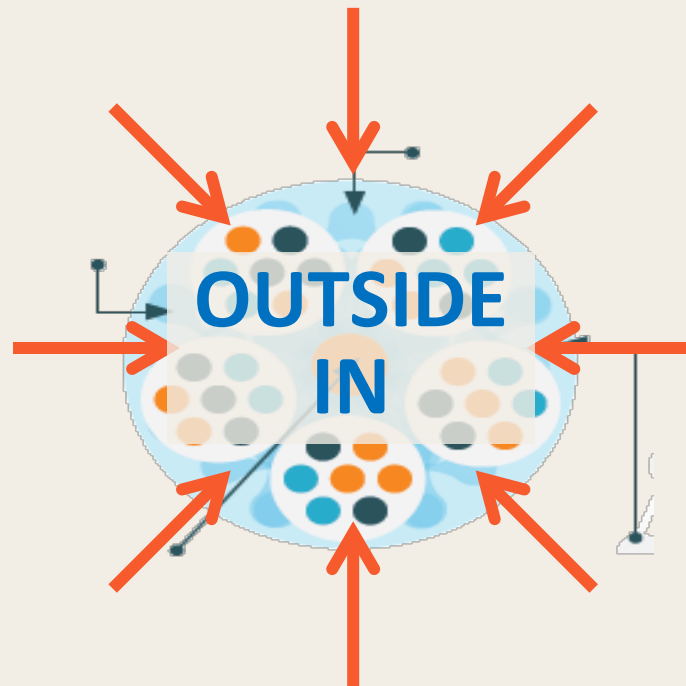


...ditada em parte pela inversão da relação de poder

“Manda” a empresa



“Manda” o cliente





Os 4 motores da agilidade



O fim da burocracia?

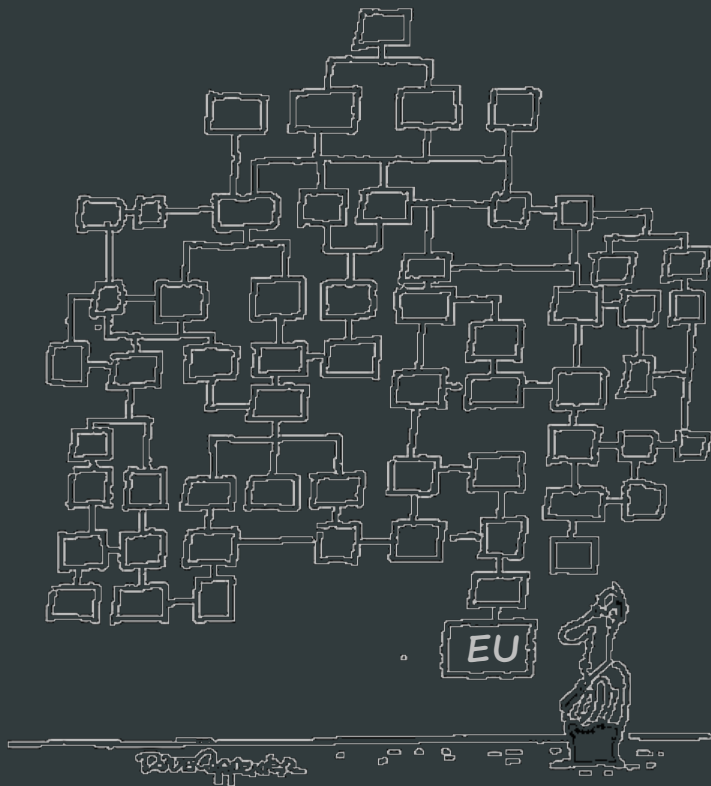


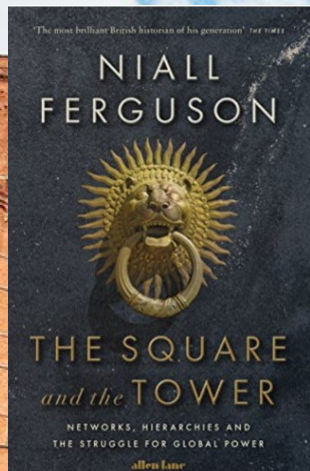
Mais de 1/3 dos trabalhadores em organizações com:

- Efetivo > 5,000
- 8 níveis hierárquicos (!)

Variação desde 1983:

- Quadros de chefia  +100%
- Outros trabalhadores  +44%





As virtudes das “organizações ambidextras”

VOLATILIDADE TURBULÊNCIA

- Estabilidade
- Eficiência
- Resiliência

■ Diversidade

INCERTEZA COMPLEXIDADE

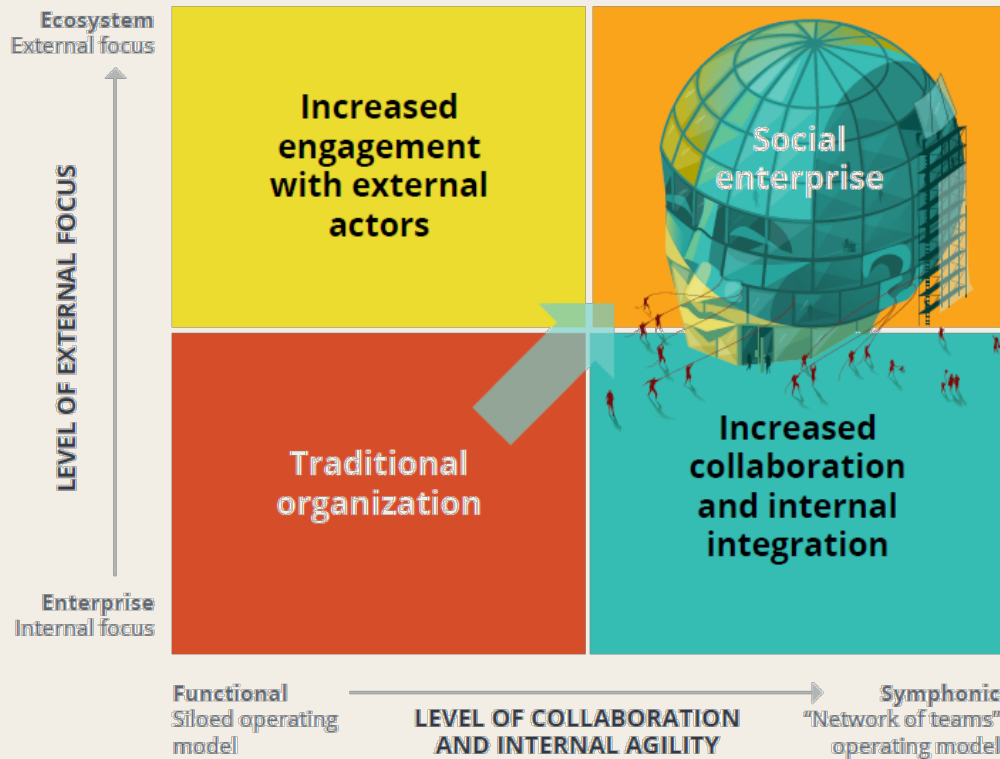
- Dinamismo
- Agilidade
- Versatilidade

■ Inclusão

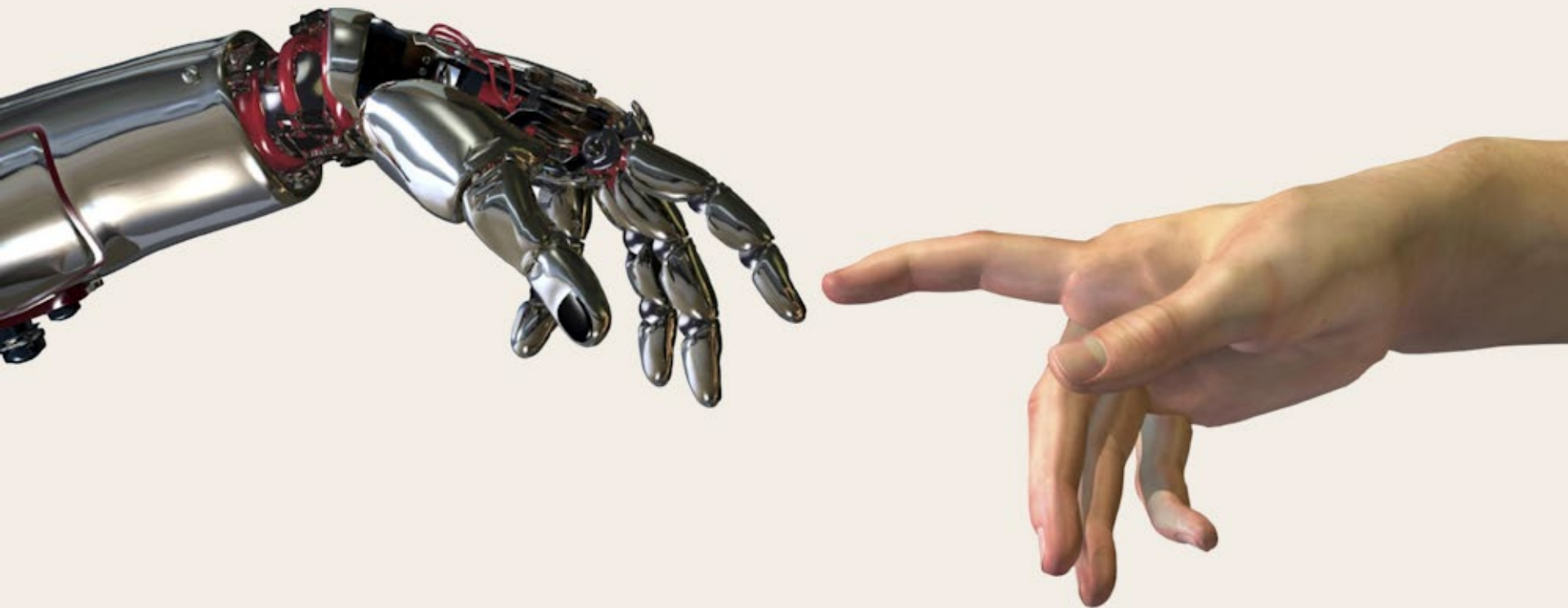
AMBIGUIDADE



Grande + ágil!



A nova natureza do trabalho



Postos de trabalho destruídos por sistemas artificiais



A China sozinha comprou 150 mil robôs em 2016



Autonomous Driving

Google's modified Toyota Prius uses an array of sensors to navigate public roads without a human driver. Other components, not shown, include a GPS receiver and an inertial motion sensor.

LIDAR

A rotating sensor on the roof scans more than 200 feet in all directions to generate a precise three-dimensional map of the car's surroundings.

VIDEO CAMERA

A camera mounted near the rear-view mirror detects traffic lights and helps the car's onboard

POSITION ESTIMATOR

A sensor mounted on the left rear wheel measures small movements made by the car and helps to accurately locate its position on the map.



RADAR

Four standard automotive radar sensors, three in front and one in the rear, help determine the positions of distant objects.

Os Googlecars já acumularam vários milhões de km de test drives

Dezenas de jornais e revistas americanos publicam artigos escritos por computadores

A Inteligência Artificial está cada vez mais inteligente...



Watson (IBM) vence o concurso televisivo “Jeopardy” (fevereiro 2011)

AlphaGo (DeepMind/Alphabet) bate por 4-1 o campeão mundial de Go, Lee Sedol (março 2016)

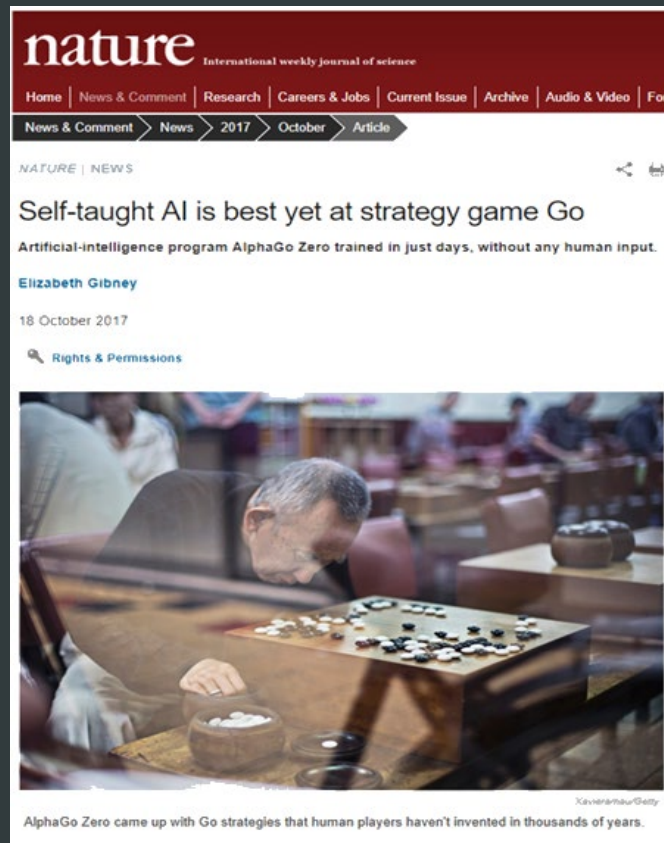
Em maio de 2017, bate o nº 1 do ranking, Ke Je, por 3-0



...impulsionada por tecnologias como o 'deep learning'

Em outubro de 2017, a Deep Mind apresentou o Alpha Go Zero, ainda mais capaz

- Aprende sozinho, sem supervisão humana (ao contrário do seu antecessor)
- Ao fim do primeiro dia de aprendizagem tinha atingido o nível de um jogador profissional experimentado
- Descobriu estratégias vencedoras que tinham passado despercebidas durante séculos aos jogadores humanos (depois de ter descoberto sozinho as estratégias clássicas)
- Em termos de nível de jogo, o Alpha Go Zero está para Ke Je como este está para um amador esclarecido (e continua a progredir)
- O Alpha Go Zero competiu contra o Alpha Go original e ganhou 100 a zero (!)



Nem os “trabalhadores do conhecimento” escapam?



Os “sistemas inteligentes” já hoje têm capacidade para executar muitas atividades de índole tácita, que requerem competências analíticas sofisticadas e tomadas de decisão fundamentadas.

Vários tipos de inteligência artificial

Deep learning	Redes neurais (autoreconfiguráveis)	Alpha Go
Machine learning	Data Analytics automatizados	Anúncios Amazon, Google, etc.
Processamento de linguagem e de voz	Escrita e falada: reconhecimento de voz, tradução	Google translator, Alexa
Sistemas periciais	Algoritmos pré-programados	Saúde 24
Robotização de processos	Manufatura	Robôs industriais
Combinações, sistemas híbridos	Vários	'Cobots' industriais

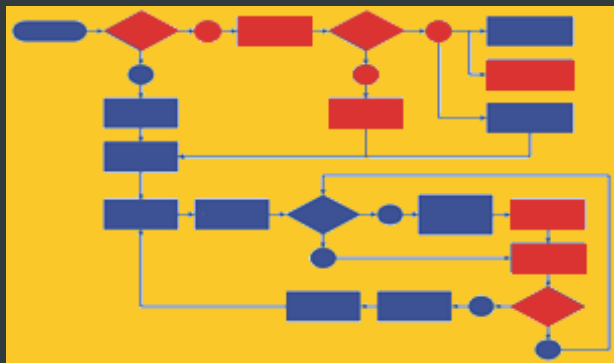
Mais rápida e potente do que a inteligência humana

mas...

Inteligência especializada
≠
Inteligência geral

Duas constatações recentes sugerem “hipótese otimista”

As máquinas não substituem **funções**, mas sim **atividades** (“partes de funções”)



O trabalhador humano vê a sua função “aliviada” de atividades transacionais, e liberta tempo para se dedicar a atividades tácitas de maior valor acrescentado (mas que exigem maiores qualificações)

As máquinas **complementam** e **realçam** poderosamente as capacidades humanas

Erros de diagnóstico



O trabalhador humano vê a sua função aumentada e potenciada pelas capacidades da máquina, que melhora a sua eficácia, rapidez e fiabilidade

Algumas atividades são mais difíceis de automatizar

Anos 1960: Mão de obra direta (MOD) $\approx$ **30%** do custo de produção

Anos 1990: Mão de obra direta (MOD) $\approx$ **12%** do custo de produção



- Automação
- **Polivalência dos trabalhadores: só uma fração do trabalho é diretamente imputável a operações de produção**
- Aumenta a “mão de obra indireta” – anteriormente exclusiva das chefias

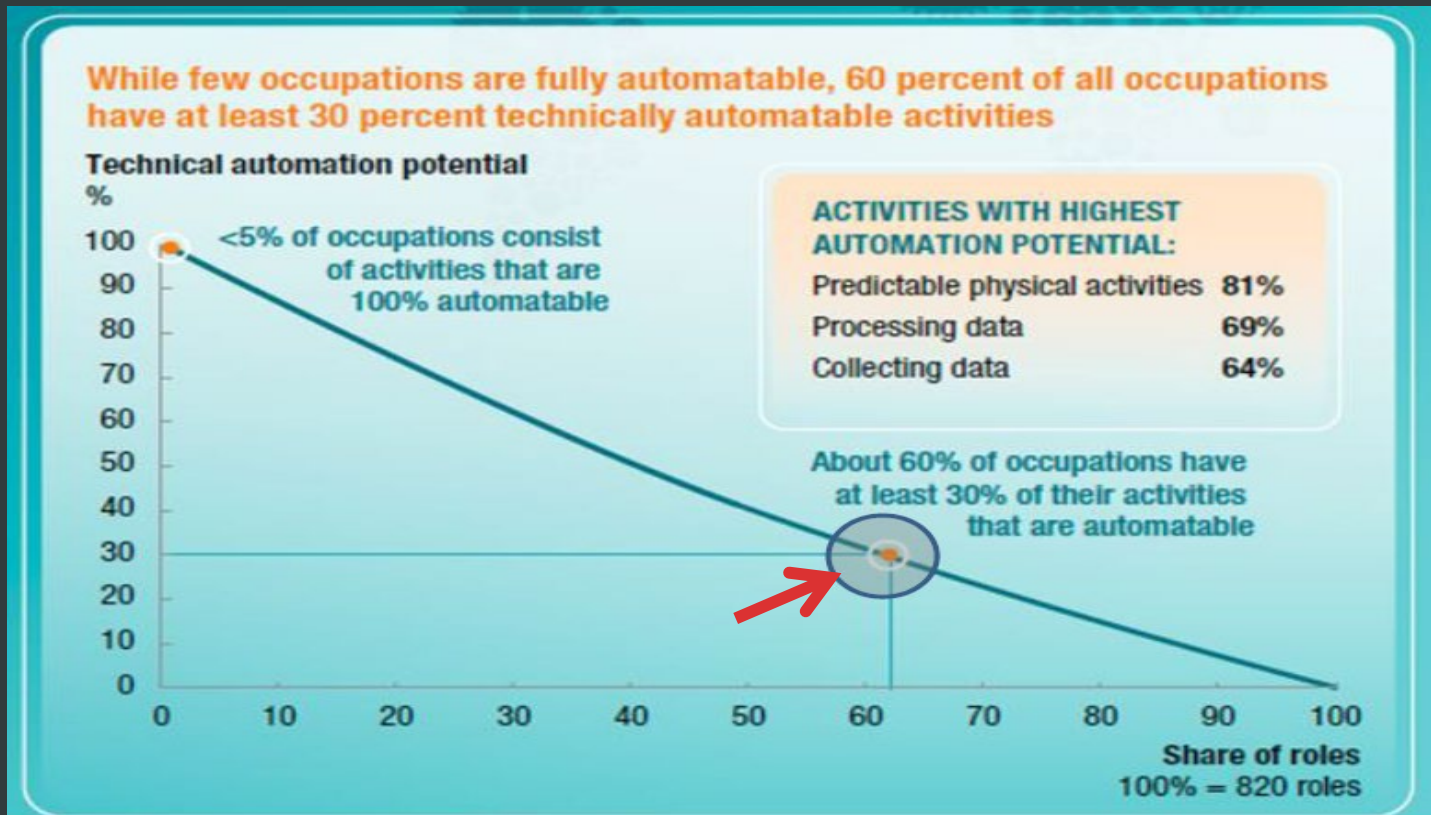
A análise detalhada permite conclusões mais matizadas

O McKinsey Global Institute desdobrou as diferentes categorias profissionais em cerca de 2,000 atividades distintas, que analisou uma a uma. Cada uma dessas atividades ainda foi desdobrada nas aptidões que exige



Fomte: McKinsey Global Institute

60% das profissões são automatizáveis a 30%

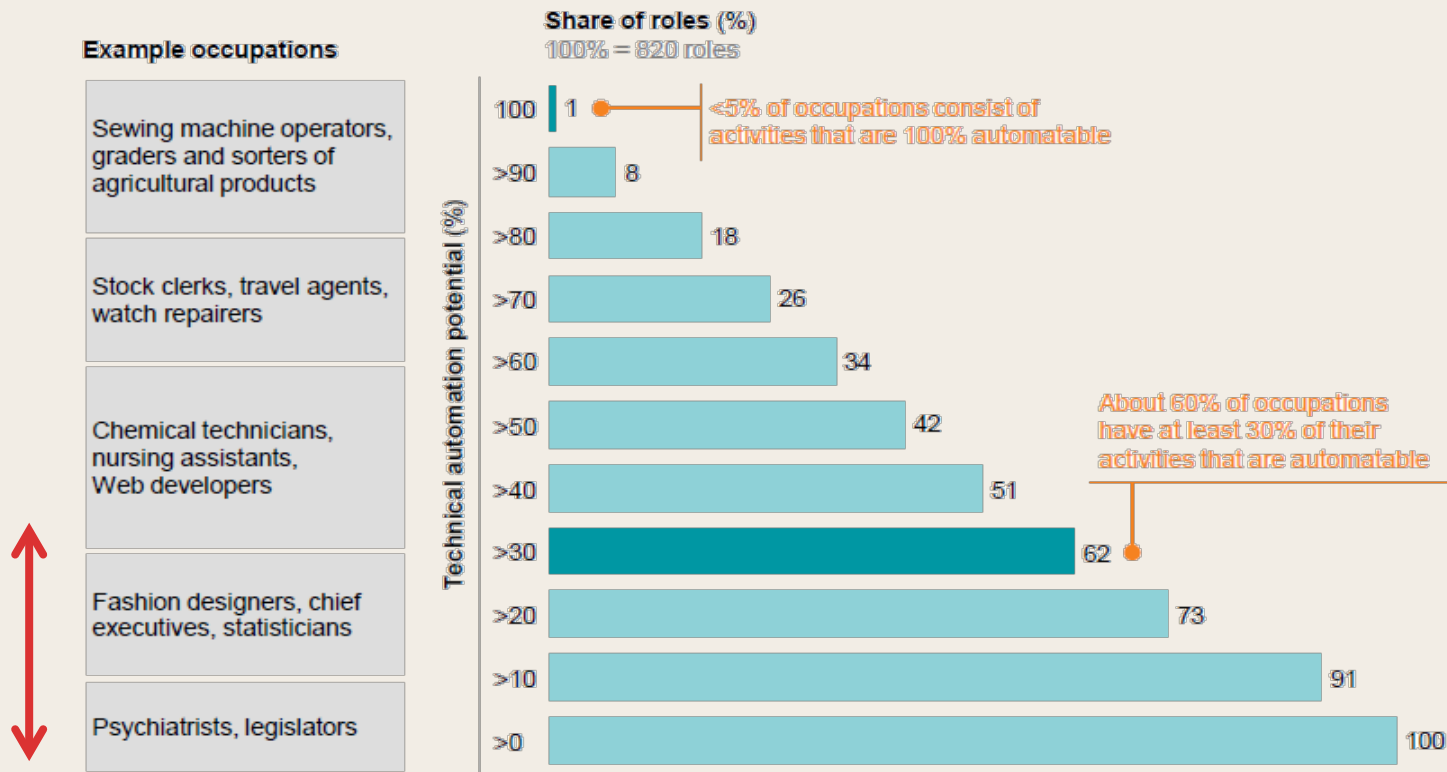


Fonte: McKinsey Global Institute

Profissões menos automatizáveis: mais atividades tácitas

Potencial de automação baseado em tecnologia existente para categorias funcionais nos EUA (cumulativo)¹

Fonte:
McKinsey
Global
Institute



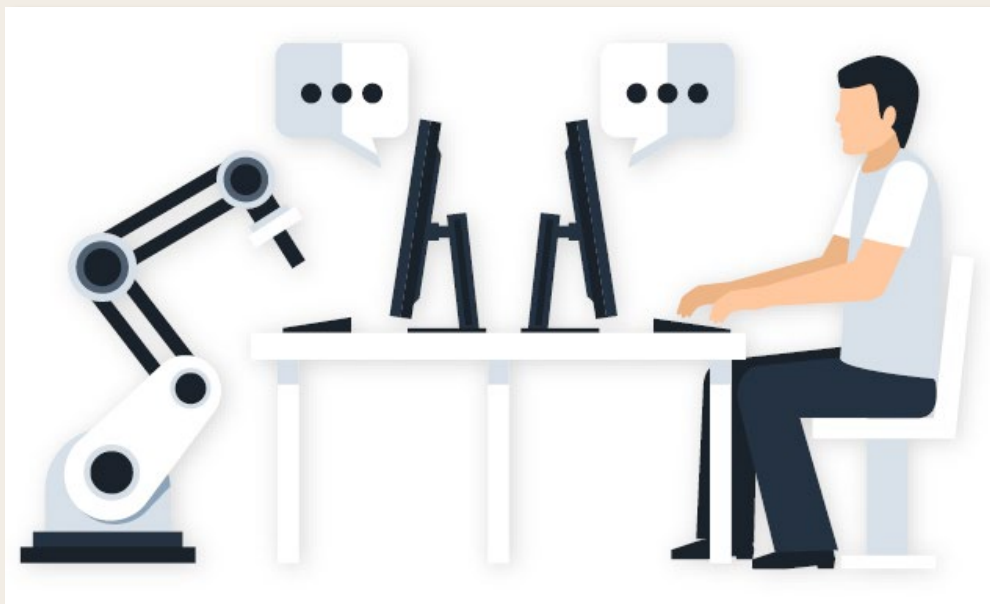
¹ We define automation potential according to the work activities that can be automated by adapting currently demonstrated technology.

Dos “recursos humanos” aos “recursos híbridos”

AUGMENTATION >> AUTOMATION

“Humanos e sistemas artificiais trabalharão em conjunto de forma totalmente integrada num único ciclo produtivo”.

Deloitte Tech Trends 2018



Consenso: saldo positivo de emprego, mas...

AI Will Be Net Job Creator

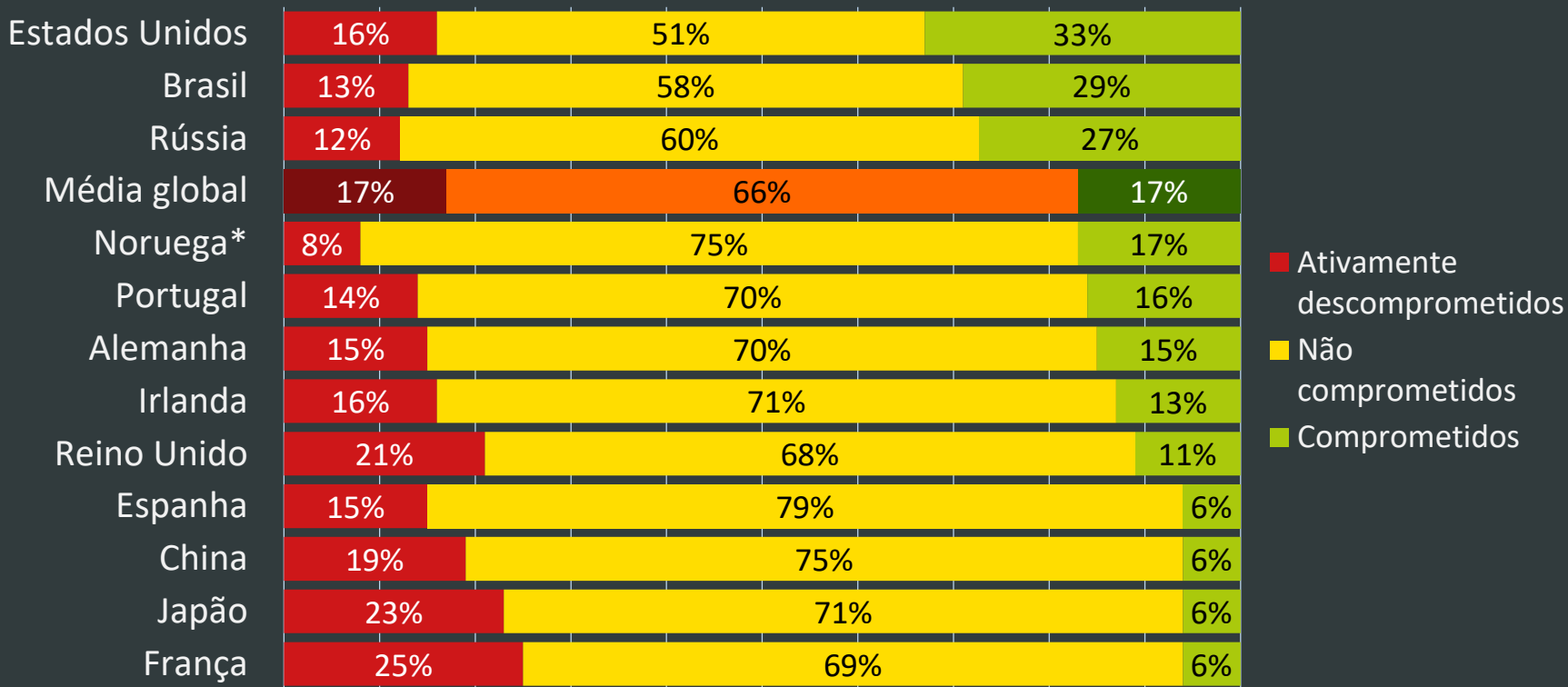


...como nas anteriores revoluções tecnológicas, os novos empregos não serão preenchidos pelos trabalhadores que perderam os seus.

Como redesenhar
os postos de trabalho
para enriquecer
o seu conteúdo
e comprometer mais
os trabalhadores?



Um panorama desolador

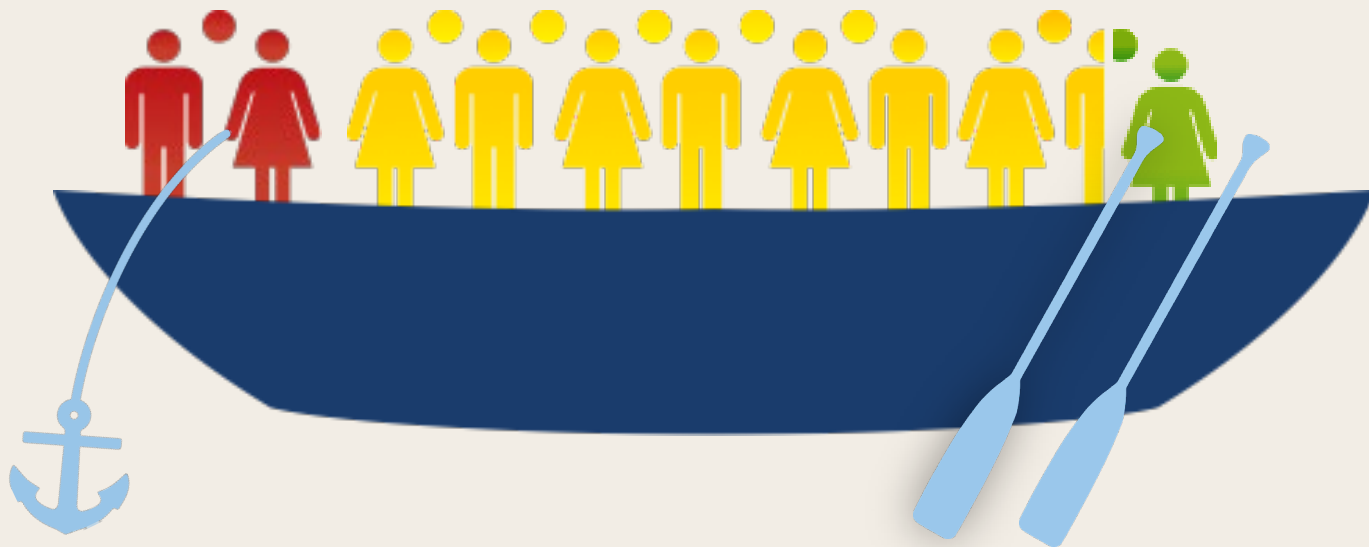


Qual é o significado destes números?

ATIVAMENTE
DESCOMPROMETIDOS

NÃO
COMPROMETIDOS

ATIVAMENTE
COMPROMETIDOS



Como reconhecer um trabalhador comprometido?

1. Sabe o que se espera dele no trabalho.
2. Tem tudo o que precisa para executar corretamente o seu trabalho.
3. Tem todos os dias oportunidade de fazer o que faz melhor.
4. Nos últimos sete dias, recebeu um reconhecimento ou elogio por fazer um trabalho bem feito.
5. O seu superior direto preocupa-se com ele enquanto pessoa.
6. Há alguém que incentiva o seu desenvolvimento.

7. As suas opiniões parecem contar.
8. A missão da sua empresa fá-lo sentir que o seu trabalho é importante.
9. Os colegas estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade.
10. Tem um melhor amigo no trabalho.
11. Nos últimos seis meses, alguém falou com ele sobre o seu progresso.
12. No último ano, foram-lhe dadas oportunidades para aprender e crescer.

Fonte: Gallup Q12

Autonomia

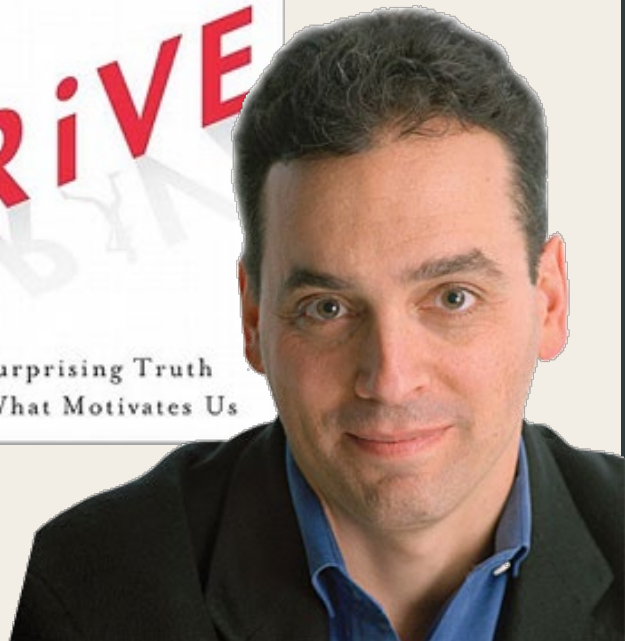
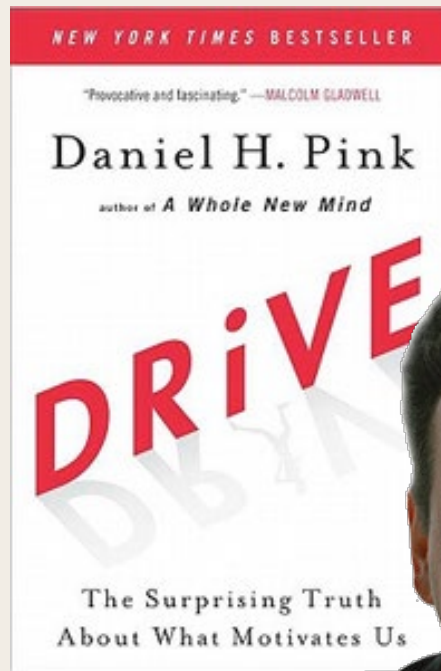
A aspiração a sermos senhores dos nossos atos, que faz a iniciativa prevalecer sobre a conformidade.

Mestria

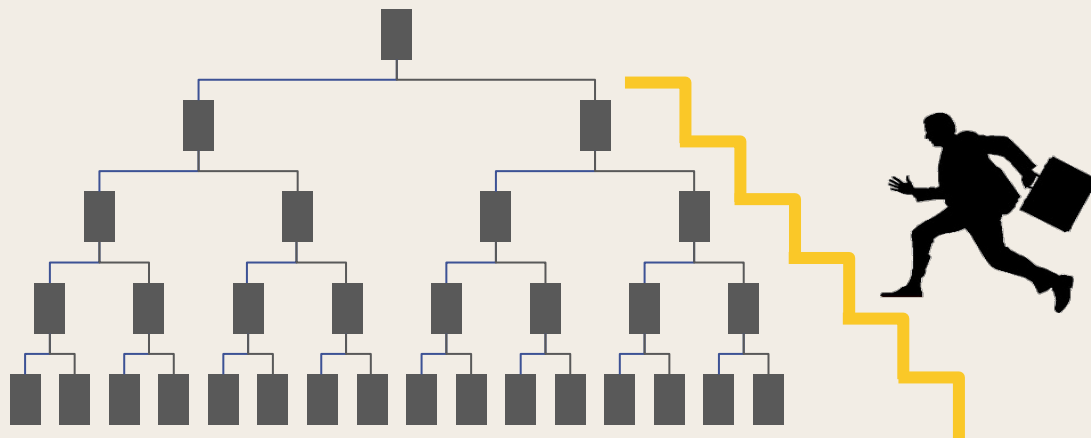
A aspiração à melhoria e ao desenvolvimento pessoal, à aquisição de mais capacidades.

Propósito

A vontade de fazer algo importante, útil e dotado de sentido.



O conceito de “carreira” está associado à burocracia



O número de etapas disponíveis depende do tamanho da organização

Autoridade
(e responsabilidade)
Remuneração

PROGRESSÃO
(por etapas)

Competências

Educação
formal

Experiência

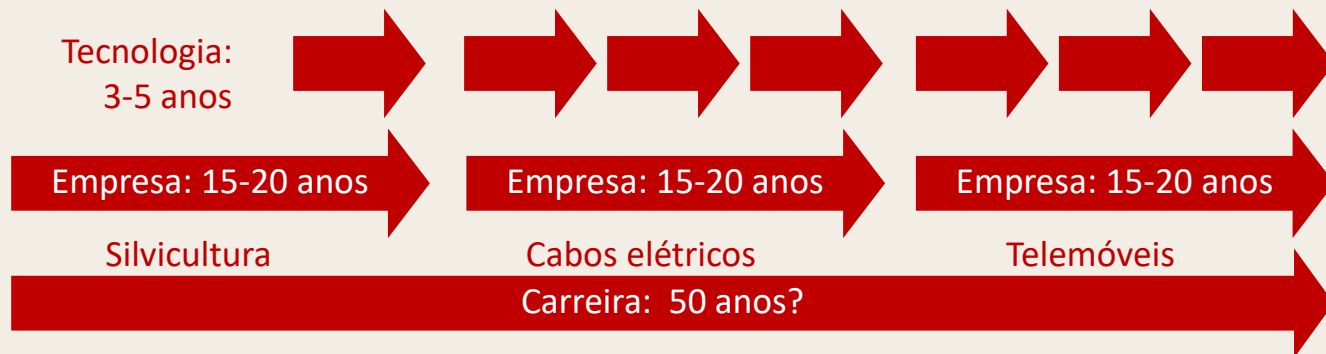


Tanoaria

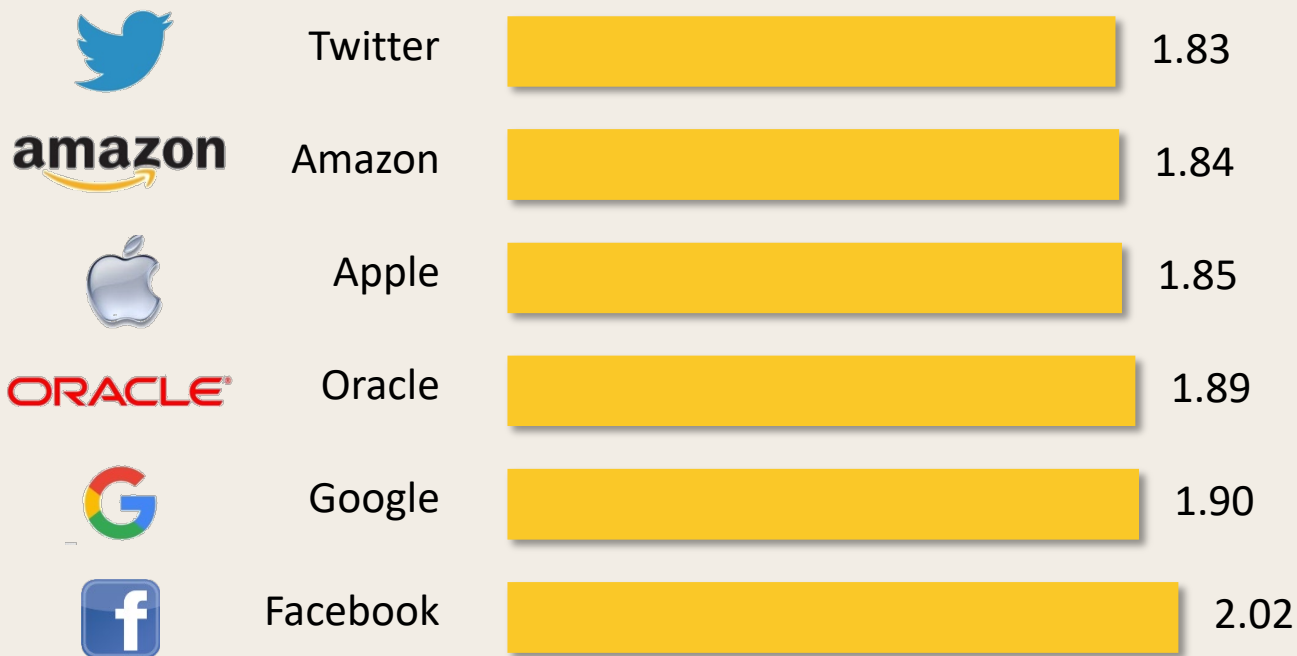


NOKIA

Organização



'Big Tech': a permanência média ronda os 2 anos



Ainda fará sentido falar de “carreira”?

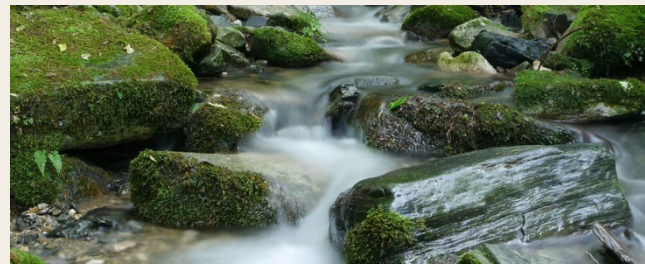
Era Industrial

- Progressão pré-determinada
- Lógica de acumulação
- Especialização
- Currículo linear
- Estabilidade e linearidade valorizadas



Era Pós-Industrial

- Deambulação oportunista
- Lógica de diversificação
- Versatilidade
- Portefólio de **experiências**
- Variedade e complementaridade valorizadas



“Carreira líquida”

A carreira como sucessão de “alianças”

INTERESSE DO INDIVÍDUO

Gostava de trabalhar com big data analytics e ganhar experiência neste domínio, porque acho que é um domínio de grande futuro

COMISSÃO DE SERVIÇO

Desenvolver métodos e ferramentas e propor soluções

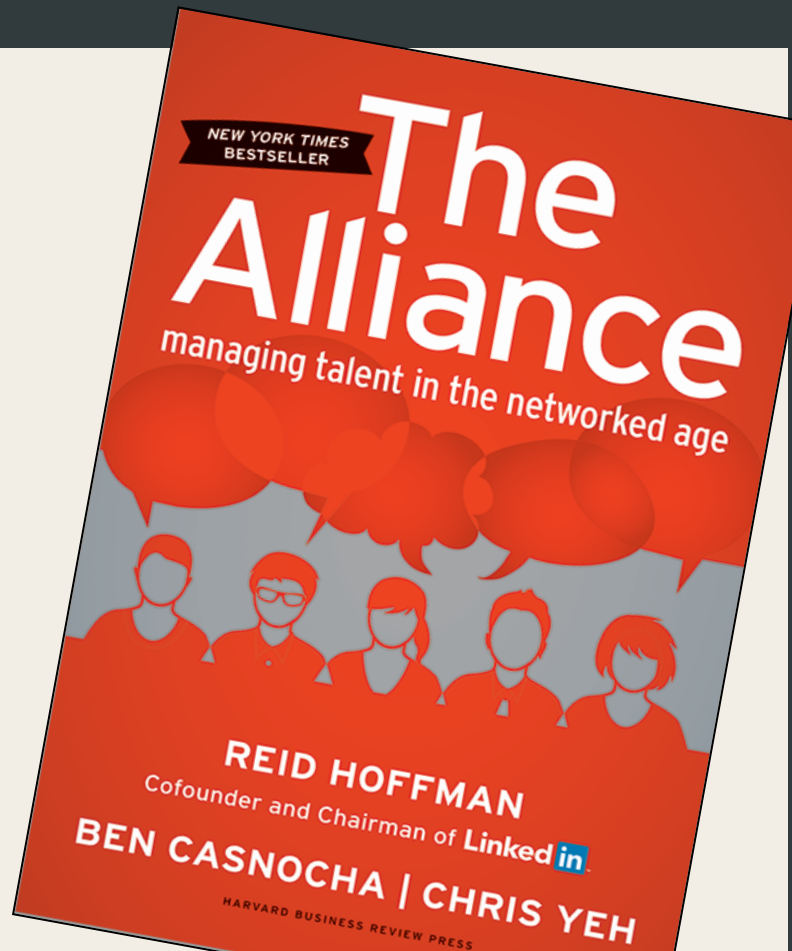
INTERESSE DA EMPRESA

Temos dificuldade em compreender a evolução das preferências de cada segmento de clientes. Devíamos analisar a fundo este tema.

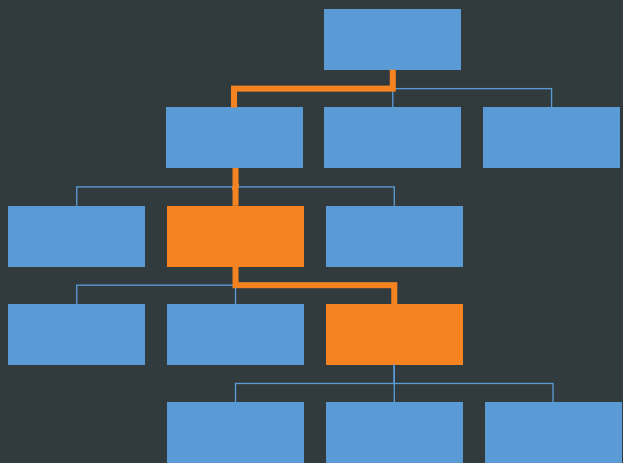


A carreira como sucessão de “alianças”

“A empresa ajuda a transformar
a carreira do trabalhador
e o trabalhador ajuda
a transformar a empresa”

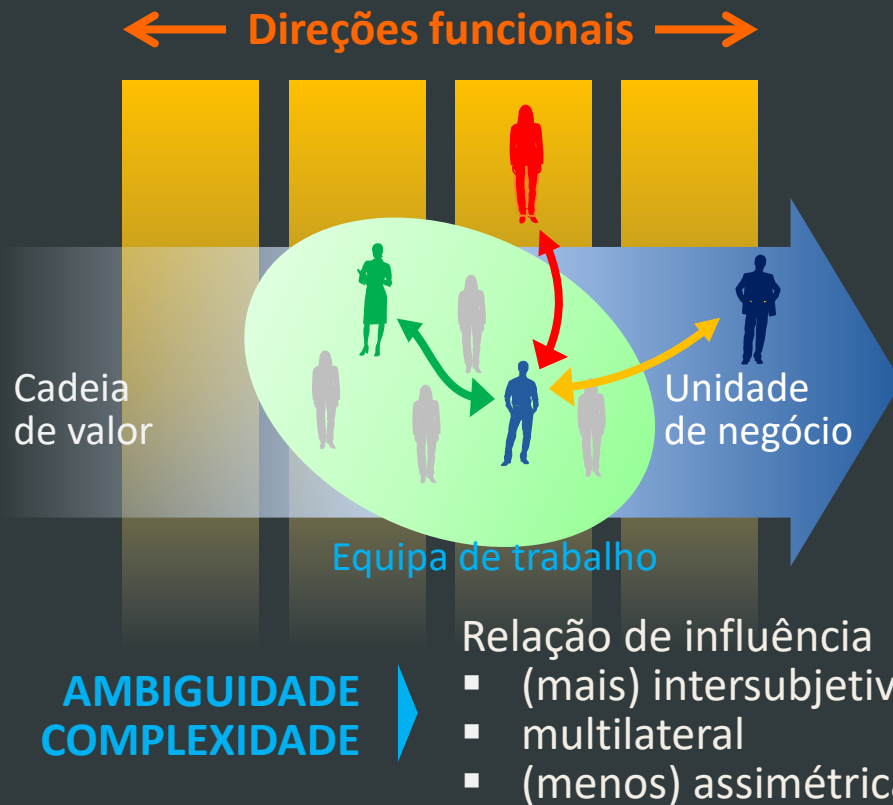


A fragmentação da liderança



Relação de influência

- intersubjetiva
- bilateral
- assimétrica



FOLLOWERS

- Altamente qualificados
- Mais proficientes nas suas especialidades do que os líderes
- Conhecimento não coincidente
- Mais bem informados: polo integrador das fontes internas + acesso a fontes externas

Aspiração à reciprocidade de influência
Menor tolerância à assimetria

LEADERS

- Cadeias de comando fragmentadas e ambíguas, autoridade difusa
- Objetivos desalinhados
- Coordenação complexa
- Vieses de percepção e cognição
- Infomação parcial
- Distância ao terreno

Fazer dos *followers* o polo integrador das influências,
com poder de decisão sobre prioridades

**{ EMPOWERED
ENGAGED**

“Seguidança” não significa desistir da liderança



(2014-2015)

Zappos CEO Tony Hsieh: Adopt Holacracy Or Leave
An internal memo provided to Fast Company by Zappos.

HOLACRACIA

- Organização: zero líderes; 400 “círculos” de pares
- Pertença a vários círculos

18% de demissões em poucas semanas
38% dos técnicos de IT

(Google tinha abortado experiência semelhante após 6 semanas)

O que falhou?

- Trabalhadores ativamente comprometidos quando ignorados pelos líderes: **2%**
- Variância no *engagement* explicada pelo desempenho dos líderes: **70%**

Que fazer?

Cadeia de
comando

“PUSH”

Remoção dos pontos fracos

Cadeia de
apoio

“PULL”

Aposta nos pontos fortes

Para uma História das Organizações

Revolução Industrial

1.0



2.0



3.0



4.0



Local de trabalho

Fábrica primitiva

Cadeia de montagem

Escritório
(burocracia)

Virtual
(organização ágil)

Forma de trabalho
dominante

Físico
não especializado

Físico
especializado

Intelectual
(com regras definidas)

Intelectual
(análise e decisão)

Trabalhadores

Ex-camponeses chegados
às cidades

Filhos da 1ª vaga de
operários industriais

Classe média
terciarizada

Elite altamente
qualificada

Qualificações

Na maioria iletrados

Escola elementar

Escolaridade ≥ 11 anos

Escolaridade ≥ 17 anos

Missão do Líder

Impôr disciplina

Dividir e atribuir tarefas,
assegurar conformidade

Transmitir objetivos,
controlar execução

Incentivar, alinhar e
remover obstáculos

Arquétipo

Capataz

Engenheiro

Gestor

Facilitador

“Competências”: uma nova agenda para um novo tempo

- 
- Volatilidade
 - Incerteza
 - Complexidade
 - Ambiguidade

PROBLEMAS “COMPLICADOS”

cuja solução pode ser
econtrada por meio de
abordagem analítica

Science
Technology
Engineering
Mathematics

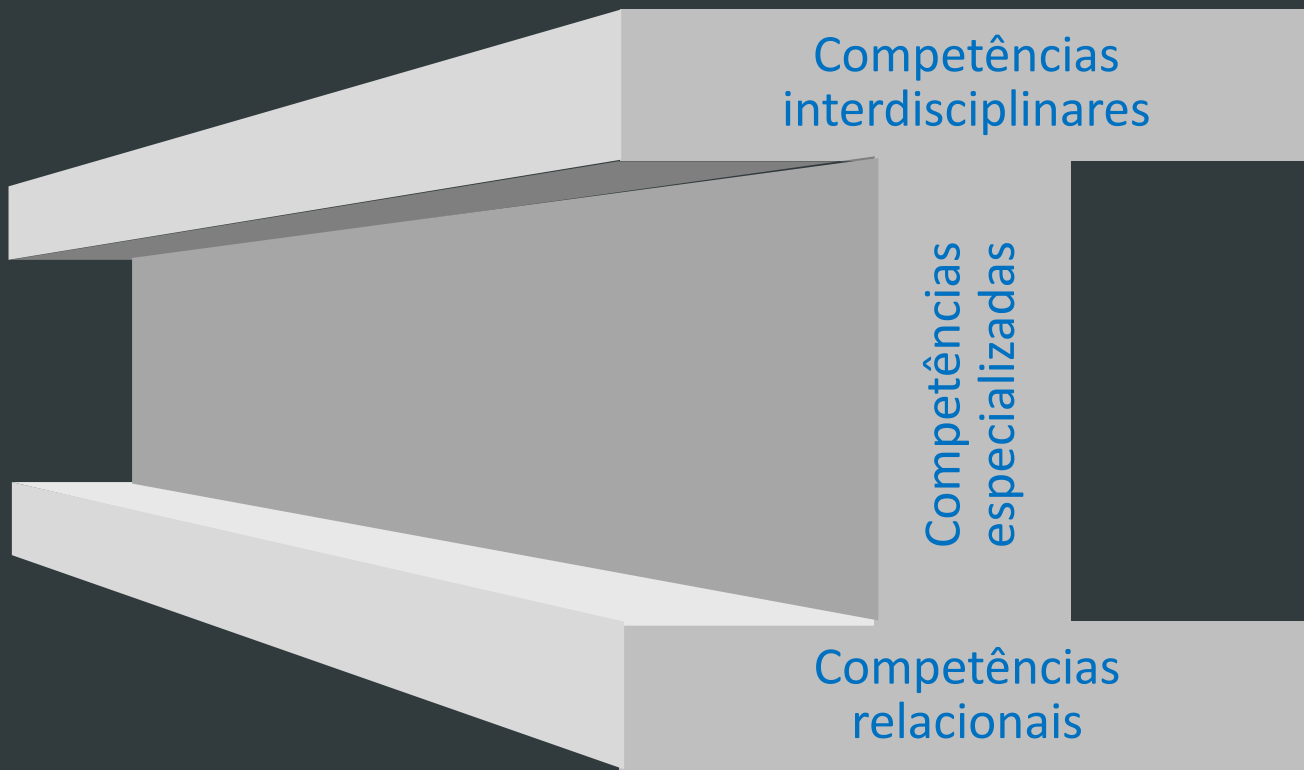
Economia
Gestão

PROBLEMAS “COMPLEXOS” E “CAÓTICOS”

cuja solução depende do
contexto e para os quais
não há regras aplicáveis

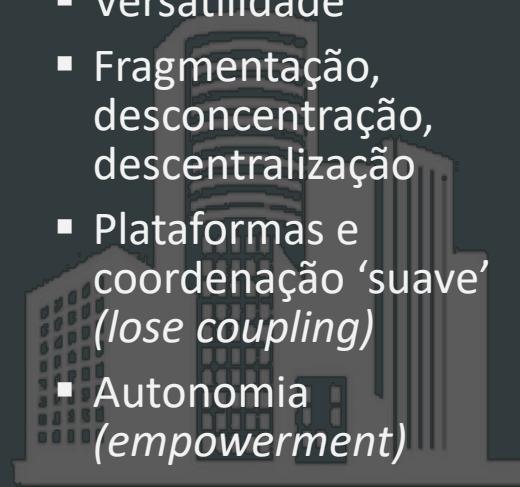
Filosofia
História
Antropologia
Sociologia
Ciências Políticas
...

“Competências”: uma nova agenda para um novo tempo



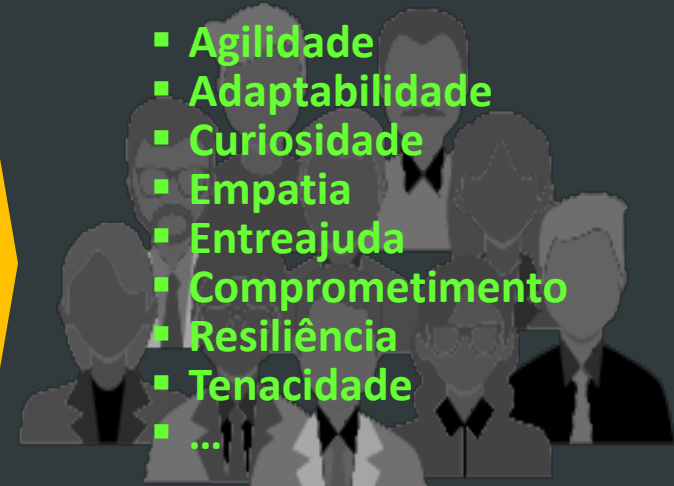
“Competências”: uma nova agenda para um novo tempo

- 
- Volatilidade
 - Incerteza
 - Complexidade
 - Ambiguidade

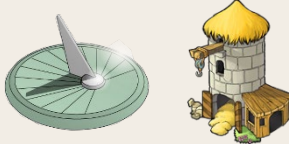
- 
- Ambidextria
 - Hiperdiversidade
 - Transitoriedade
 - Versatilidade
 - Fragmentação, desconcentração, descentralização
 - Plataformas e coordenação ‘suave’ (*lose coupling*)
 - Autonomia (*empowerment*)
 - Risco
 - Inteligência artificial
 - Significado

HARD SKILLS

Transitórias, difíceis de prever,
em permanente renovação,

- 
- Agilidade
 - Adaptabilidade
 - Curiosidade
 - Empatia
 - Entreatuda
 - Comprometimento
 - Resiliência
 - Tenacidade
 - ...

“VIRTUDES” SOFT SKILLS

RESULTADO	CRITÉRIO	REQUISITO
Contributo ("mérito")	Cansaço físico, exaustão observáveis	Presença física 
Estabilidade, previsibilidade	Padrões repetitivos	Estações do ano, calendário, "tempo circular", stocks 
Rendimento, subsistência	Trabalho como regra descanso como exceção	Festividades, férias 
Segurança e paz	Coordenação da produção, ordem social	Hierarquia, Estado 

EFICIÊNCIA

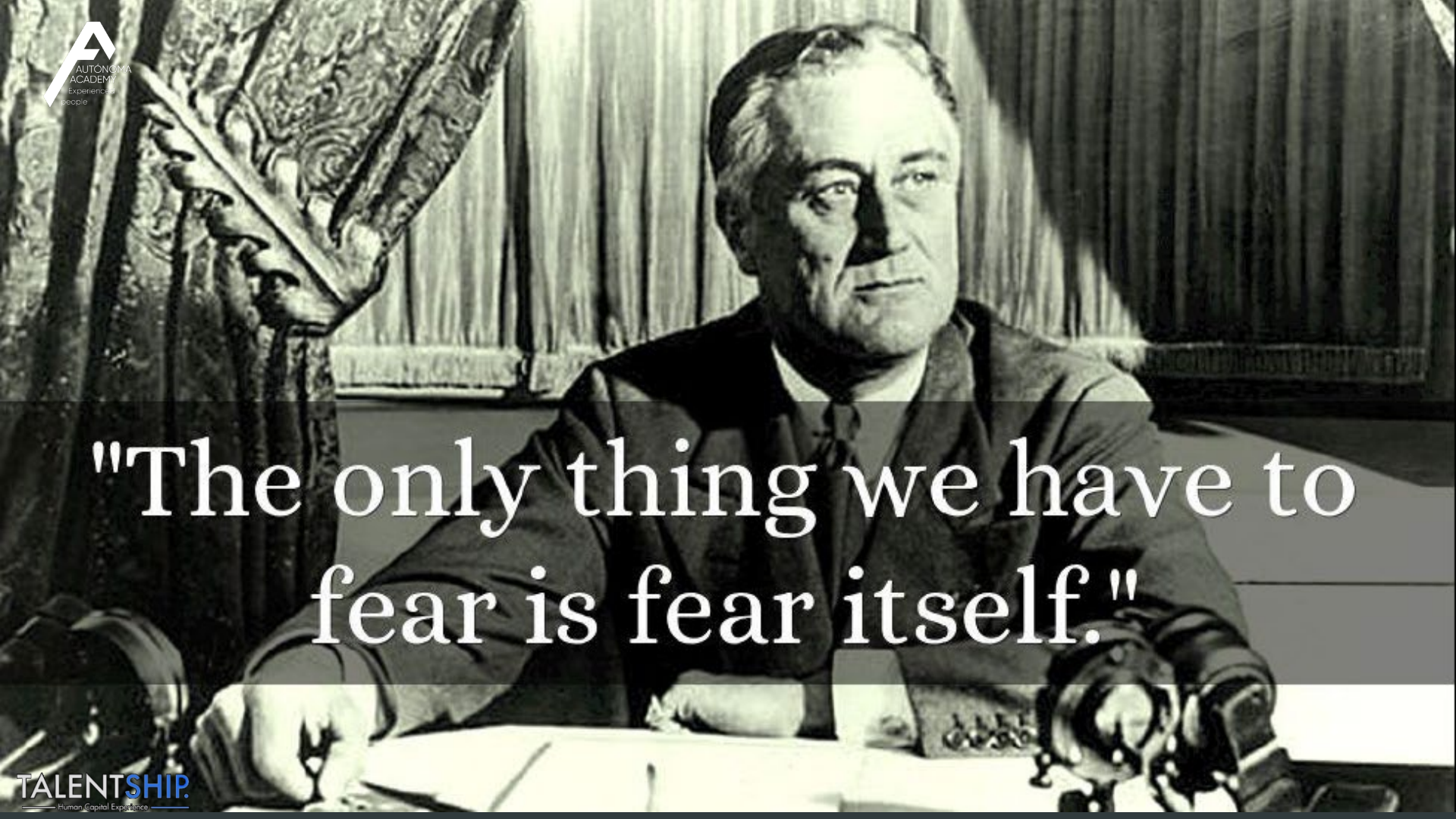
A maior mudança: da eficiência ao significado

Eficiência ◀ PODER

Inteligência

Significado ◀ SER

Yuval Noah Harari

A black and white photograph of Franklin D. Roosevelt sitting at his desk. He is wearing a dark suit and tie, looking directly at the camera with a serious expression. His hands are resting on the desk, and there are papers and a pen in front of him. The background shows a window with curtains and a decorative lamp on the left.

"The only thing we have to
fear is fear itself."