

Entrevista. As soft skills devem começar a trabalhar-se no ensino básico.

André Fontes

14 Fevereiro 2020

Entrevista com André Fontes, professor convidado da Porto Business School e da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

No mercado de trabalho atual, as competências técnicas e o grau académico já não são suficientes para chegar ao topo. Aos millennials são exigidas soft skills como a capacidade para trabalhar em equipa e em rede, empatia, coragem, autenticidade, entre outros.

Nesta entrevista, André Fontes, consultor e professor convidado da Porto Business School, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e do Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM), fala sobre os novos desafios que profissionais e empregadores enfrentam.

O autor do livro “Disse-me um Velho Marinheiro – Um guia para tempos confusos” não tem dúvidas que, no futuro, poderemos facilmente ser substituídos pelo trabalho das máquinas e, por isso, é cada vez mais importante fazer a diferença nas competências pessoais e comportamentais.

A IMPORTÂNCIA DA APOSTA NAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E COMPORTAMENTAIS

Ekonomista: Para a geração millennial, que está a entrar no mercado de trabalho, as competências técnicas e os graus académicos são requisitos suficientes?

André Fontes: As competências técnicas são importantes e vão continuar a ser, mas, cada vez mais, as empresas precisam de pessoas com competências mais humanas. Existe um caso, no INSEAD, que coloca o líder a ter de decidir entre promover a diretor geral um comercial tóxico e com mau caráter, que tem uma carteira de dois milhões de euros, e um comercial com potencial, mas sem a mesma experiência, com excelentes soft skills e com toda a equipa consigo. Adivinhem quem ficou com o lugar...

Vivemos num mundo de constante mudança, e, por isso, ter uma atitude de *beginner's mind* é essencial.

EK: O que significa ter *beginner's mind*?

AF: É olhar para as coisas como se fosse a primeira vez. É ter uma atitude crítica, questionar tudo e ter a capacidade de adaptação à mudança. Querer sempre aprender mais e mais. Por muita experiência que se tenha, deve manter-se sempre uma curiosidade natural sobre o mundo.

As pessoas que têm a capacidade e humildade para se transformar e reinventar são aquelas que vão estar melhor preparadas para responder aos desafios das empresas.

EK: Para além dessa atitude de curiosidade, quais são as soft skills que um técnico de recursos humanos procura num candidato millennial?

AF: Há outras competências que são igualmente importantes.

Autenticidade, que é a capacidade de sermos transparentes, corajosos e genuínos, sem agendas escondidas. Entender a vulnerabilidade como uma força.

Empatia, que é a capacidade de todos os dias fazermos a pergunta a todos os que interagem connosco “o que posso fazer para facilitar a tua vida?”.

| Ter a capacidade de compreender e pensar antes de agir vale 100 pontos de QI.

Coragem para arriscar, experimentar, enfrentar o status quo, sem “medos”.
Coragem para entregar bem mais do que aquilo que se espera e honrar os compromissos em ambientes de alta pressão.

Trabalhar em equipa e em rede, não há pessoas perfeitas, mas uma equipa pode ser perfeita. Os problemas são cada vez mais complexos e só colaborando é que vamos conseguir abrir caminho para encontrar soluções novas para os problemas de sempre.

Autoconhecimento, só nos conhecendo profundamente é que vamos conseguir ter a honestidade intelectual para seguir o nosso caminho e darmos o melhor de nós, nas áreas onde somos mais fortes. A aposta em 20% das nossas forças, gera 80% dos resultados. As sociedades mais desenvolvidas do mundo já perceberam isso, há muito tempo.

Há ainda uma outra competência que está relacionada com um termo da Grécia antiga, denominado apeirokalia, que significa inexperiência do belo e do sublime. O que é que isto significa na prática? Se eu só conheço a cidade do Porto, a cidade do Porto é a melhor ou pior cidade do mundo, porque faltam-me referenciais, falta-me mundo. E há sempre algo mais.

Todos sofremos de apeirokalia, a todos os níveis e percebermos que há sempre muito mais a explorar, dá-nos uma humildade e uma honestidade intelectual espetacular. Nós vivemos numa sociedade muito dogmática, de muitas certezas e, cada vez mais, é importante colocar questões e ter este espírito de querer fazer experiências e de conhecer o mundo.

EK: Os millennials não são um pouco assim, com vontade de explorar e conhecer o mundo?

AF: Sim, são muito assim. Felizmente!

EK: Como podemos adquirir novas soft skills ou melhorar competências que já existam em nós?

AF: Os países mais desenvolvidos trabalham as competências comportamentais, logo desde o início, no ensino básico, secundário e nas faculdades. Muitas das metodologias experienciais que utilizo em sala, com o top management, são utilizadas em escolas primárias na Dinamarca, Suécia ou Holanda e isso dá que pensar.

EK: De que forma é que esses países trabalham essas competências?

AF: Uma das minhas ambições, apesar de ainda não estar a fazer nada por isso, é ter influência na área da educação, porque, na minha opinião, a educação devia consistir em dois eixos – trazer problemas interessantes para a sala de aula e

resolvê-los de forma colaborativa. E os países mais desenvolvidos do mundo fazem-no.

Desde cedo, as pessoas aprendem a trabalhar em rede, a gerir projetos, a treinar liderança e a treinar competências de comunicação e inteligência emocional. Nós aqui não. Nem nas faculdades trabalhamos isso bem. Atualmente, começa a observar-se esse tipo de iniciativa em alguns colégios privados e faculdades. Mas não chega. O ensino ainda tem de mudar muito.

Um dos maiores contributos para o desenvolvimento da sociedade portuguesa foi o Erasmus. É importante ganhar mundo, ter experiências.

| A teoria é importantíssima, mas não é suficiente, até porque a atenção do millennial é de dez minutos, no máximo.

O ensino tem de ser 90% experiencial. Tem de se pôr as pessoas a pensar com maior profundidade, pensar com o coração, pensar com os outros e agir.

EK: Que conselho daria a um millennial para melhorar as suas competências?

AF: Leiam, leiam muito.

Vão lá para fora, trabalham com pessoas de todo o mundo, conheçam professores de todo o mundo e façam projetos com impacto, em empresas de todo o mundo.

É fundamental fazer cursos de formação comportamental de qualidade. Existem programas, de um a três anos, na Holanda, na Dinamarca, como por exemplo, a escola internacional Kaospilot. O desenvolvimento é acelerado quando somos confrontados com zonas de desconforto, novidade e quando puxam por nós.

O que acho também muito interessante, isto falando na minha experiência, existe um André Fontes antes do MBA e um André Fontes depois do MBA. Portanto, a dada altura de uma carreira, é absolutamente essencial fazer um programa de formação avançado, multidisciplinar e também ultra colaborativo e exigente. E um MBA é sempre uma ótima forma de desenvolver as competências comportamentais.

| A biologia diz que os macacos imitam o comportamento dos cinco macacos com quem passam mais tempo. Digo sempre aos meus alunos: escolham bem os vossos cinco macacos.

EK: Já falamos aqui das competências necessárias aos profissionais. E as empresas? Estão os empregadores preparados para os millennials?

AF: As empresas têm de fazer um esforço muito grande para se adaptar aos novos profissionais e para fazer a reconversão dos profissionais que estão nas organizações, porque ainda existe muito a tendência para a postura do sobrevivente, do mais do mesmo, do fazer o suficiente e do eu sempre fiz assim.

Há uma história que costumo contar de um cão que está com o dono no jardim. O cão está a ganir, porque se sentou em cima de um pico, mas o cão pode levantar-se e sentar-se noutra sítio. Só que, aparentemente, a trela é suficiente para ele ganir, mas não é suficiente para ele mudar de sítio. O que acontece muito nas empresas é que as pessoas acomodam-se, vão ganindo, vão fazendo as coisas como sempre fizeram, mas quando entram pessoas mais frescas, com uma nova onda, mais enérgicas, mais motivadas para agir, são abafadas por essa cultura.

Por isso, é que as empresas estão a fazer, cada vez mais, programas de transformação comportamental. Isso é o que as empresas estão a fazer, porque,

na realidade, eu sinto que a cultura das empresas nacionais ainda é mais diretiva do que participativa. Ainda existe muito paternalismo. Estamos a dar esse salto, mas ainda temos um longo caminho a percorrer.

EK: Mas as empresas que têm essa cultura diretiva estão a ter dificuldades em recrutar e manter os millennials?

AF: As empresas estão a ter dificuldades e isso verifica-se com a rotação que tem vindo a aumentar. Eu nunca ouvi tanto, como nos últimos anos, os CEOs, no discurso anual, dizerem a todos os colaboradores – este vai ser um ano de pessoas. Finalmente, está a perceber-se que é fundamental dar atenção, autonomia e segurança às pessoas.

EK: E o que significa, atualmente, para uma empresa, dar atenção e tratar bem os seus colaboradores?

AF: É preciso criar espaços seguros para arriscar, para criar, para experimentar. As pessoas devem sentir-se à vontade para agarrar um projeto, porque sabem que, se precisarem, têm os colegas ou a chefia para ajudar. As organizações também devem estar abertas a que as pessoas falhem, a que as coisas não corram assim tão bem, sem que seja apontado o dedo a ninguém. Quem é que não quer trabalhar numa empresa onde as pessoas possam arriscar, onde as pessoas possam ser autênticas.

As pessoas também precisam de sentir que estão a fazer parte de algo maior do que elas próprias. Não é igual para mim trabalhar na Porto Business School (PBS), ou trabalhar na empresa de formação ali ao virar da esquina. Não pelo prestígio da PBS, mas pelo contributo que a PBS dá à sociedade. Precisamos de um propósito. Porque é que te levantas de manhã para ir trabalhar? Qual é o teu propósito? O da Porto Business School é “To Change Lives”, mudar vidas, e eu acho que aquilo que faço é plantar sementes para fazer as pessoas mudar as suas vidas. Portanto, sinto que estou no sítio certo.

| Para os millennials é extremamente importante estar numa organização que está a dar um contributo à sociedade, seja em que tema for.

EK: Quais são as áreas em que é mais difícil recrutar e manter os millennials?

AF: Nós temos um problema em Portugal que tem a ver com o salário. E os melhores têm de ser melhor remunerados. Toda a gente sabe isso, mas o que acontece é que ainda se privilegia o curto prazo.

Privilegia-se a decisão mais fácil de baixar os salários ou de ter os salários pelos mínimos. E o que acontece é que os melhores, ao final de algum tempo, não estão para isso e mudam. Por outro lado, os millennials vão ter de aprender, rapidamente, que a Beyoncé e a Juliana Paes não se fizeram num dia... o sucesso repentino demora, mais ou menos, 15 anos a alcançar.

EK: Quais são, na sua opinião, os grandes desafios que profissionais e empregadores irão enfrentar no futuro?

AF: Facilmente podemos ser substituídos pelo trabalho das máquinas, porque este está cada vez mais sofisticado e automatizado. Onde nós podemos, de facto, diferenciar-nos é nas competências pessoais e comportamentais. É aí que fazemos a diferença. Nós não sabemos o que vem aí e quem aprender a aprender está preparado para tudo. Porquê? Porque as ferramentas mudam rapidamente e, por isso, é preciso ter a atitude certa para querer ler, para querer investigar, para querer perguntar, para querer descobrir e experimentar.

O que é que me preocupa?

| As pessoas ainda olham para a formação como não prioritária.

Tudo é prioritário: reuniões, clientes, e-mails, a azáfama do dia-a-dia, tudo passa à frente da autoeducação, do querer evoluir e aprender. Ainda continua a haver essa atitude. Ainda há pessoas que faltam, que estão desconectadas em sala, porque não percebem a importância do seu próprio desenvolvimento.

Se eu perguntar às pessoas que livros leram, nos últimos meses, 90% vão dizer-me nenhum, porque não tiveram tempo. Preocupa-me as pessoas dizerem que não têm tempo para o mais importante, que é aprender e aprender a aprender.

Não digo que toda a gente é assim. Mas, quando vou a países como Inglaterra, Dinamarca, Holanda, Suíça, Suécia, a postura é totalmente diferente. As pessoas são ávidas de conhecimento. E, em Portugal, ainda acontece pedirem para sair mais cedo da formação ou haver pessoas que acham que não precisam de formação, porque já a tiveram há dez anos ou assistiram a uma palestra. Enquanto tivermos este espírito nunca vamos evoluir enquanto sociedade.

EK: Ou seja, voltamos sempre à educação...

AF: Sim, sempre. Acho fundamental revolucionarmos a forma como estamos a ensinar as pessoas. Mais do que os temas técnicos, nós devíamos trazer problemas interessantes para a sala de aula e assimilá-los de forma colaborativa. E só aí é que vamos ver crescimento e ter pessoas que estão preparadas para tudo.

Ekonomista

<https://www.e-konomista.pt/soft-skills-ensino-basico/>

André Fontes

14 Fevereiro 2020