

BROSETA PERGUNTA



FELIPA XARA-BRASIL

Board Member at Signium

 **BROSETA**

BROSETA - PORTUGAL,
SOCIEDADE DE ADVOGADOS, SP RL

A pandemia desafiou as organizações como um todo, mas em especial as posições executivas e de liderança. Podemos falar num novo perfil de executivos e de líderes no pós-pandemia?

Os tempos em que vivemos exigem, mais do que nunca, líderes em equilíbrio e alinhamento entre o seu propósito e o propósito empresarial que precisam de alcançar. Se costumávamos falar de VUCA World (volátil, incerto, complexo, ambíguo), uma expressão que nasceu no mundo militar nos anos 90 e que foi "importada" para a vida das organizações, durante a pandemia passámos a falar de TUNA World (turbulento, incerto, novo, ambíguo). A volatilidade transformou-se em turbulência, e a complexidade deu lugar à novidade de cada dia, ao desconhecido. Cabe aos principais líderes das organizações a difícil tarefa de decidir. Em cada momento todas as variáveis são novidades, não há histórico nem estatística, nem modelos que se possam analisar, tudo é um desafio. Decidir sobre a estratégia empresarial, sobre os seus ativos humanos, sobre os investimentos a fazer, sobre a otimização dos custos, sobre os valores e comportamentos a privilegiar, sobre a ambição a perseguir, sobre as infinitas responsabilidades que tem sobre si mesmo. Num enquadramento ambíguo e incerto, a liderança já era um grande desafio, mas hoje, os acontecimentos Geoestratégicos Internacionais com impacto também a nível nacional sucedem-se e "*navegamos sem terra à vista*". O que considerávamos o "novo normal" que parecia ser uma montanha-russa sem fim, onde a única certeza que podíamos ter era a de que as tínhamos que ultrapassar, já é para os líderes considerado o "*normal*".

Para um líder ser bem-sucedido tem que conjugar um conjunto de *skills* pessoais e profissionais muitíssimo exigentes mas que o diferencia, deve ter um propósito (idêntico ao da organização), ser resiliente, transmitir confiança, ser ousado, ser ágil, auto-confiante, ter bravura intelectual, ser empático, rápido na tomada de decisão, com grande capacidade de relacionamento interpessoal e de resolução de conflitos. Aos líderes está a ser dada uma oportunidade única, uma autonomia para fazer o "Reset", para reinventar o seu negócio, para redefinir a estratégia das suas organizações, e estes sabem claramente que os primeiros que conseguirem atingir este patamar serão claramente os vencedores.

É importante referir também que aos líderes é-lhes exigida a tomada de decisões para as quais nunca foram treinados, mas por outro lado, os líderes, têm uma oportunidade única na vida para se destacarem, pois sabemos que as pessoas com um forte sentido de propósito tendem a ser mais resilientes e a recuperar melhor das crises. Ao lhes ser exigida bravura intelectual, a mesma é incutida como cultura de empresa e requer do líder um elevado nível de inteligência emocional e um nível altamente controlado de autoconfiança. O que antes era uma "estrutura organizacional", agora torna-se o "músculo" da organização.

A pandemia trouxe-nos uma acelerada digitalização do quotidiano e as possibilidades do trabalho remoto como uma prática comum. Que impactos é que este "novo normal" teve no modo de recrutar talento? O que mudou no *Executive Search*?

Do meu ponto de vista "*Digital transformation it is not about technology it is about people*".



A aceleração da transformação digital obrigou a que as organizações fizessem o *reskilling* e o *upskilling* dos seus profissionais, de forma a que os mesmos se adaptassem ao “novo normal” em que vivemos, ao propósito da organização, à sua missão, visão e valores, fazendo um *drill-down* dos *skills* dos seus líderes, mais os seus próprios, para toda a organização, cada um com o seu nível de responsabilidade na sua função, assim como foram obrigados a adaptar as estruturas das suas organizações ao “novo normal” tornando-as ágeis.

A nível mundial e em Portugal, em 4 a 6 semanas, no primeiro *lockdown*, todas as empresas conseguiram colocar os trabalhadores - cuja função lhes era permitido - em trabalho remoto. Mais fácil para alguns sectores, como o sector tecnológico, pois já era uma prática mais utilizada, principalmente noutros países como os EUA (sendo muito pouco em Portugal), mas mais complicado no sector da indústria/construção onde há muita mão-de-obra intensiva.

O trabalho remoto tem sido uma prática enquanto estamos em pandemia. O trabalho remoto não veio para ficar, mesmo antes de chegarmos à fase endémica. Desconhecemos como será o modelo futuro de trabalho, mas um modelo híbrido será seguramente “para todos os profissionais cujas funções assim o permitam, em qualquer das indústrias em que as estejam a exercer”.

Durante o período do trabalho remoto houve uma dificuldade clara na área da comunicação dentro das organizações - com a adaptação a esta nova realidade - na coordenação das equipas e na adaptação à cultura das empresas, principalmente em organizações de média e pequena dimensão. Identificámos outro fenómeno, passámos a realizar reuniões por Teams, Zoom, Skype, sem ninguém ter 5 minutos para descansar, o que levou a maior parte das pessoas, conforme as estatísticas, a trabalhar cerca de 25% mais horas do que se estivessem nas organizações.

Apenas umas estatísticas retiradas de um estudo da Mckinsey de 2021:

Durante o trabalho remoto houve inicialmente uma dificuldade clara na comunicação nas organizações, na adaptação a esta nova realidade, na coordenação das equipas e na gestão da cultura das empresas. Neste sentido, as empresas reagiram mais ou menos depressa mediante a sua capacidade de resolução destes temas.

Assim, a nível mundial assistimos ao seguinte:

I) A falta de visão clara de comunicação dentro das organizações, ou de plano para o trabalho pós-pandémico, está a causar aos profissionais elevados níveis de preocupação ou ansiedade:

- 47% dos participantes do inquérito a nível mundial sentem uma falta de visão clara sobre o mundo pós-pandémico, causando-lhes um motivo de preocupação;
- 49% dos inquiridos mundialmente dizem que se estão a sentir quase numa fase de *burnout* (na Europa o valor é de 46%).

II) Os profissionais, neste inquérito, dão preferência a um modelo de trabalho mais flexível, como se pode ver pelos números abaixo:

% de Profissionais pré-Covid a trabalhar a nível mundial:

- Na Organização - 62% Híbrido - 30% Remoto - 8%

% de Profissionais pós-Covid a trabalhar a nível mundial:

- Na Organização - 37% Híbrido - 52% Remoto - 11%

Isto significa que, ao voltarmos a um modelo totalmente “Na organização”, podemos ter implicações significativas em termos de atração e retenção de talento.

- A nível mundial 30% dos profissionais que reponderam a este inquérito dizem ser provável mudarem de emprego se, no regresso ao trabalho, o futuro modelo for “100% na Organização” (na Europa 23%);
- A nível mundial mais de 50% dos empregados gostariam de trabalhar a partir de casa 3 ou mais dias todas as semanas (na Europa 46%);

Claramente, uma aprendizagem desta pandemia para a atração e retenção de talento, será a capacidade de proporcionarmos aos nossos profissionais um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

E agora indo diretamente à vossa pergunta, a metodologia de *Executive Search* que utilizamos é exatamente idêntica. Mudou o modo de realizarmos as duas últimas fases, com reuniões que são realizadas num formato digital, o que na prática já acontecia quando trabalhávamos no recrutamento com outros países da Signium. Todas as fases e todos os critérios são cumpridos exatamente com a mesma exigência de critérios, pois com a senioridade da equipa que a Signium tem, a capacidade de avaliação é idêntica, seja presencial ou remotamente.

O que mudou também foi a exigência que temos com os candidatos de possuírem um conjunto de *skills*, tendo em consideração o TUNA World em que vivemos. Ao nível dos clientes também importa referir que, como *Talent Advisors*, vamos incutindo nos mesmos as respetivas tendências mundiais das melhores práticas do ativo humano existentes.

As sociedades de advogados enfrentam uma “guerra pelo talento”? Em sua opinião, o que faz a diferença no momento de comunicar com o mercado de trabalho?

Os profissionais atualmente mudam-se por: **Propósito** da Organização, **Confiança** na Missão, Princípios e Valores da Organização bem como **Confiança** na Equipa de Liderança, e pelos respetivos Princípios e Valores, **Equilíbrio** entre a vida Pessoal e Profissional, **Referências** do Mercado, assim como a Sustentabilidade está na agenda de todas as Organizações (ESG Goals).

Tendo em consideração o enquadramento geoestratégico mundial em que vivemos, com um forte impacto também a nível nacional, num mundo completamente incerto, a decisão de mudança para uma outra organização - esta de modo a poder reter e atrair talento - deve conter o máximo de critérios possíveis dos acima referidos para que seja atrativa para qualquer candidato. A capacidade de proporcionar uma carreira não só a nível nacional como internacional, é um ponto de atração. Não referi, mas não sendo o ordenado a prioridade destas últimas gerações, as organizações não devem estar no último *Tier do benchmark* de remuneração, ou seja, os candidatos não mudam por um ordenado igual ou inferior. Temos vindo a assistir também, a um nível de exigência, com poucas exceções, de incrementos de ordenados para uma alteração de desafios superior ao normal, tendo em consideração não só a situação de incerteza geoestratégica como da pandemia.

