



Devolver pertinência e “utilidade” ao associativismo

Eleitos os órgãos sociais da APG, e estabelecidas as metas da nova Direção, o momento exige que se passe à prática. Mário Ceitil, presidente recém-indigitado, manifesta, à *Pessoal*, a ambição de reforçar o papel de liderança da instituição no debate público, e de continuar a influenciar positivamente as práticas de gestão das pessoas em Portugal.

por: **Luís Pedro Costa Santos** fotos: **Design e Forma**

Pessoal (P): Nos primeiros 90 dias, quais serão os tópicos-chave da sua agenda?

Mário Ceitil (MC): Esta eleição ocorre num momento bastante difícil para a APG, como aliás para o movimento associativo em geral. As características da nossa era pós-moderna, cada vez mais influenciada pelas lógicas dos mercados, com as suas consequentes dinâmicas de *marketing* de imagem, características da “sociedade do espetáculo”, tornam o movimento associativo, cujas

raízes remontam aos tempos do “primitivo” capitalismo industrial, pouco mobilizador, pouco... sexy, digamos, para adotar um certo tipo de jargão popular pós-industrial. A importante função social que o movimento associativo cumpriu na defesa dos interesses das classes e corporações profissionais; já não tem hoje, alegadamente, a pertinência e a utilidade que lhe foi atribuída na sociedade industrial, pelo que uma das prioridades de um programa de dinamização de uma associação profissional, ou, mais pro-

priamente, de uma associação “de” profissionais, deverá necessariamente passar por uma certa reinvenção do seu sentido social e pela renovação ou, mesmo, transformação, dos seus modos de intervenção e dos “produtos” que entrega aos seus associados e à comunidade em geral.

Por isso, uma das prioridades do programa eleitoral que propomos na lista *Pessoas, Não Recursos*, é dinamizar uma reflexão alargada com os sócios e com pessoas e entidades representativas da área da gestão das pessoas, no sentido

de melhor aproximar a APG das novas expectativas geradas em torno desta área em permanente renovação.

No entanto, temos a consciência e a experiência do mandato anterior, de que qualquer verdadeiro processo de renovação da APG terá inevitavelmente de passar pela concretização de um dos objetivos mais críticos constante do nosso programa, designadamente o de reanalisar o “modelo de negócio” da associação, e pôr em ação medidas concretas no sentido de garantir a sua sustentabilidade financeira, sem a qual nenhum programa realmente ambicioso poderá vir a ser concretizado. Estas medidas deverão permitir reverter a tendência de diminuição progressiva do número de sócios individuais e coletivos, e reganhar uma massa de aderentes que suporte, quantitativa, mas também qualitativamente, as iniciativas que pretendemos pôr em marcha para a revitalização da APG.

Uma outra das nossas prioridades será ainda a de fortalecer os laços institucionais com as nossas congéneres internacionais, particularmente a European Association of People Management (EAPM), de modo a podermos oferecer à comunidade portuguesa da gestão das pessoas, todo o enorme manancial de informação sobre novas tendências e práticas internacionais neste domínio, que se possam constituir como importantes referenciais de *benchmarking* para os profissionais portugueses.

P: Na sua perspetiva, que tópicos representarão um maior desafio para o seu mandato?

MC: Seguindo a linha de reflexão que atrás referi, assinalaria três tópicos do nosso programa cuja concretização, com sucesso, comporta grandes desafios para a APG.

Em primeiro lugar, reafirmar a importância e genuinidade da dimensão institucional da APG, que torne possível apresentar-se como interlocutor regular junto dos parceiros sociais e assumir um papel de liderança, ou, pelo menos, de grande representatividade, no debate público sobre todos os assuntos ligados à gestão das pessoas, nas suas múltiplas vertentes.

Para isto, é importante assinalar que a APG tem um estatuto institucional único, de organização classificada como de interesse público, e rigoro-

samente independente dos interesses particulares – sejam individuais ou corporativos. Este estatuto de independência, associado à credibilidade de ser uma instituição com 52 anos de vida ativa e continuada, permite que a APG se possa fazer representar em diferentes fóruns, de forma totalmente independente, sem estar, portanto, formal ou informalmente, vinculada a quaisquer operadores privados e aos seus respetivos interesses parcelares, embora estes sejam obviamente legítimos numa lógica de mercado. Este facto permite à APG ter um espetro de intervenção muito mais alargado do que qualquer outra entidade na área da gestão das pessoas.

Em segundo lugar, colocaria um tópico que, estando embora já consubstanciado no programa da Direção anterior, não foi considerado prioritário. Refiro-me, em concreto, à execução de uma plataforma de reconhecimento formal dos profissionais de gestão das pessoas, através de um processo de certificação.

Sobre este tema, e tendo em atenção algumas das práticas seguidas por associações congéneres a nível internacional, a Direção da APG compromete-se a propor à discussão dos sócios, em tempo útil, um modelo que seja simultaneamente realista e credível de reconhecimento formal dos profissionais

de GP, que apresente garantias de igual reconhecimento a nível internacional. Sendo prematuro avançar desde já com ideias mais concretas sobre este assunto, deixo apenas a ideia de que não está nos horizontes desta Direção avançar, para já, nem com a proposta de constituição de uma Ordem dos Profissionais de Gestão de Pessoas, que é um cenário muito pouco consensual na nossa comunidade profissional, nem de propor um modelo de certificação de base puramente associativa, pouco suscetível de reconhecimento internacional.

Como terceiro ponto, salientaria um tópico muito desafiante para este mandato, mas, sobretudo, para a APG, que é o de congregar o conjunto dos profissionais de gestão das pessoas em torno da associação e, por esta via, reforçar institucionalmente a representatividade e o peso desta área profissional. Embora na nossa área se assista a uma grande proliferação de “sensibilidades” e outras associações mais setoriais, a Direção que represento entende que, por todas as razões anteriormente assinaladas, a APG apresenta condições únicas para ser a verdadeira instituição aglutinadora dessas diferentes sensibilidades e se tornar numa força social poderosa para influenciar as práticas de gestão das pessoas em Portugal. **P**



Uma nova respiração para a APG

por: **Luís Pedro Costa Santos** foto: **Design e Forma**

Mário Ceitil, presidente da APG, fala à Pessoal da globalização na gestão de pessoas, das suas perspetivas para o futuro e ainda do que pensa ser o papel da associação que representa neste nobre desígnio que é o de gerir pessoas.

Pessoal (P): No contexto atual, considera apropriado falar em “gestão global de pessoas”?

Mário Ceitil (MC): É já uma “comodity linguística” (versão pós-modernista de “banalidade”) utilizar os vocábulos “globalização” e “global” para identificar práticas de gestão exercidas em empresas e organizações que têm o seu raio de ação em contextos transnacionais. Nesta base, faz todo o sentido falar em, por exemplo, empresas globais, ou em desenvolver nos colaborado-

res competências requeridas pelos contextos da globalização, ou ainda perspetivar modelos e filosofias de gestão de aplicação global, definidos por uma empresa a nível *corporate* e depois expandidos para todas as geografias onde essa empresa tem representações.

Como é óbvio e natural, isto também acontece com as práticas de gestão das pessoas, em diversos projetos de intervenção global em GRH, seja ao nível da aplicação de processos de gestão, seja ao nível do desenvolvimento de programas

de formação *corporate*, replicados para todas as filiais internacionais de um determinado grupo empresarial. Por isso, e respondendo diretamente à questão colocada, julgo que é perfeitamente legítimo, oportuno e, conseqüentemente, apropriado, que uma determinada empresa possa ter uma “política global de gestão das pessoas” através da qual essa organização possa disseminar, para todas as geografias, uma cultura de gestão alicerçada em valores e princípios comuns, que, por sua vez, tenham expressão e substância concretas

nas atitudes e nos comportamentos pessoais e profissionais dos colaboradores, exercidos em alinhamento com esses mesmos princípios e valores.

Não me parece, todavia, que aquilo que designamos como “política global de gestão das pessoas” possa ser utilizado como sinónimo de “gestão global de pessoas”, como é referido na pergunta formulada. Julgo que, apesar do jargão da “aldeia global”, que é usado como expressão da conectividade crescente que caracteriza o nosso mundo atual, persistem ainda diferenças sensíveis nas culturas, nos modos de agir e nos paradigmas das diferentes regiões e países, que aconselham a que se faça uma aproximação e uma adaptação das práticas de gestão, e muito em particular das práticas de gestão das pessoas, às circunstâncias locais, ainda que tenham em comum um modelo geral com premissas mais ou menos consensuais.

P: Como perspetiva o futuro da área?

MC: A área tradicionalmente designada por GRH, e que agora vai tendo a designação cada vez mais expandida de gestão das pessoas (*people management*), se é verdade que tem um rico passado, recheado de criativas mudanças paradigmáticas e de uma grande diversidade de modelos e de técnicas, tem, no meu ponto de vista, um futuro ainda mais promissor.

Quem imaginaria, por exemplo, há,

digamos, 40 ou mesmo 30 anos, que tantos gurus internacionais da gestão e tantas grandes figuras de CEO e PDG de empresas de enorme importância e relevo no panorama socioeconómico afirmariam que a aplicação de políticas eficazes de gestão das pessoas se constitui como uma condição imperativa para o sucesso das estratégias corporativas?

Quem poderia prever, nos idos de anos 80, que nas primeiras décadas deste novo milénio os responsáveis de GRH passariam a ter uma designação profissional (*CHRO – chief human resources officer*) que os colocaria no mesmo plano (ou até superior, como sustentava Jack Welch) dos responsáveis das outras consideradas grandes funções empresariais (Finanças, Marketing, Vendas, Operações) que, anteriormente, beneficiavam de um estatuto corporativo (e remuneratório) muito superior?

E quem poderia ainda imaginar, não sendo tarólogo, astrólogo, ou não correndo o risco de ser considerado como pura e simplesmente lunático, que, nas primeiras décadas do século XXI, os conceitos, ideias, modelos, ou o simples jargão da gestão das pessoas, seriam inscritos como um estigma atrativo da modernidade em práticas de gestão que se pretendam verdadeiramente diferenciadoras em relação ao amorfismo de uma certa *mainstream* medíocre e sem chama?

Por isso, e ao contrário do que é propalado por muitos discursos

tremendistas e fatalistas, que lhe antecipam o epitáfio, o que constatamos é a existência de um renovado interesse pela área da gestão das pessoas que, aliás, corresponde, ou melhor, responde, aos novos desafios que as sociedades e as organizações vão encontrando, sobretudo a partir da generalização dos efeitos associados àquilo que habitualmente designamos por sociedade do conhecimento, e que se vão atualmente aprofundando pela migração para os contextos da sociedade cognitiva. Numa sociedade cada vez mais fragmentada, onde a inteligência holística tem de andar associada à capacidade de juntar as pontas e onde os atos voluntários *inside out* devem prevalecer sobre os condicionamentos *outside in*, os fatores especificamente humanos serão, apesar de tudo e sobre tudo, o reduto último e mais perene do sentido, mas também da esperança, no futuro das organizações.

P: Na sua opinião, que tendências (económicas, sociais e tecnológicas) poderão impactar o mundo RH nos próximos 5-10 anos, na Europa?

MC: Esta questão encerra, na verdade, duas questões que, embora complementares, devem ser respondidas de forma diferente.

Começemos pela primeira: que tendências poderão impactar o mundo GP (estou já a substituir o termo “recursos humanos” por “gestão das pessoas”) nos próximos 5-10 anos? Esta é uma das verdadeiramente *one*



Contact Training Center
www.contact.com.pt

CONTACT CRIAMOS LIGAÇÕES

APOSTE NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SEUS COLABORADORES. **TEMOS UMA SOLUÇÃO À SUA MEDIDA.**

million dollars question e é uma daquelas cuja resposta ficaria sempre incompleta, mesmo que a revista *Pessoal* me desse uma coluna de 10 000 caracteres em cada uma das edições até ao final do ano!

Mas se recorrermos aos inúmeros estudos e ensaios que têm vindo a lume sobre esta temática, procurarei resumir algumas das tendências que poderão ter maiores impactos na gestão das pessoas:

De imediato, é previsível que, nos próximos anos, se intensifiquem os fenómenos que já (re)conhecemos hoje como característicos da sociedade do conhecimento, com uma evolução para a sociedade cognitiva, designadamente:

- Progressiva descontinuidade, e mesmo extinção, dos modelos de organização do trabalho, e consequentemente dos empregos, ligados à infraestruturas industriais construídas com base na premissa dos combustíveis fósseis;
- Desenvolvimento das energias renováveis, as “energias verdes”, que terá como consequência que um cada vez maior número de pessoas poderá produzir a sua própria energia verde nas suas casas, nos seus escritórios e nas suas fábricas;
- Acentuação dos fenómenos de globalização dos mercados, com a consequente maior mobilidade das pessoas e dos talentos;
- Tendência para que os empregos se tornem cada vez mais fluidos e multiespecializados;
- Tendência igualmente para um crescimento exponencial das fontes de conhecimento e de informação, com a consequente exigência de maior capacidade para discernir o que é bom e o que é mau, o que é relevante e o que não é relevante, o que é do domínio dos factos e o que é do domínio das opiniões;
- Progressiva diversificação do efetivo das organizações, com as consequentes exigências de maior capacidade para lidar com essa diversidade e viver em contextos interculturais e multiculturais.

Estas e outras tendências, sobre as quais não poderei ser exaustivo, por falta de espaço, concorrem para a geração de uma realidade social multivariada, complexa, intensamente conectiva, onde o sentido da

“verdade única”, consubstanciado na famosa “utopia de um universo” passível de ser apropriado pela racionalidade científica, é substituído pelo paradigma alternativo da “heteropia do multiverso”, local fenomenológico onde a procura da verdade única, infosfismável e dogmática, é substituída pela construção de “ficções úteis”, ou seja, conceções sobre a realidade, sempre incompletas e sujeitas a recomposições adaptativas que são partilhadas por uma comunidade de seres humanos através de processos de cocriação.

Estes cenários macrosociológicos e macroeconómicos vão, naturalmen-

te, ter impactos muito significativos na alteração dos modelos de funcionamento das organizações e nos modos de gestão das pessoas, que vão apelar às necessidades de promover os talentos e os potenciais das pessoas, ao desenvolvimento de competências de uma cada vez maior complexidade cognitiva, à perspetivação de modalidades inclusivas de gestão das pessoas que permitam que cada um possa contribuir com a riqueza da sua “ficção útil” para aumentar a “utilidade da ficção” da empresa onde constrói uma parte fundamental do seu sentido como pessoa. **■**

Como considera que poderá ajudar a APG ajudar os seus associados a preparem-se para encarar esses novos desafios?

No imediato, parece-me ser evidente que a APG, pela sua história, pelo seu estatuto particular e pela sua vocação institucional, é a instituição melhor apetrechada, pelo menos formalmente, para se posicionar como a grande força aglutinadora de todas as pessoas e organizações que têm a gestão das pessoas como centro e como foco.

Se a gestão das pessoas é uma área plasmada pela vocação da diversidade, então a APG deve ser coerente com o próprio ideário da área que representa, sendo a ela, como instituição, que cabe dar o exemplo de boas práticas de, por exemplo, conectividade e cocriação.

Neste contexto, a APG deve ser uma instituição inclusiva e aglutinadora, integrando, no seu seio, todas as pessoas que estejam realmente interessadas em dar um contributo para o desenvolvimento da área da gestão das pessoas.

A APG deve discutir, analisar, suscitar o contraponto e trazer para Portugal toda a riquíssima contribuição de outras estruturas suas congéneres, a nível internacional, para que as nossas práticas de gestão das pessoas sejam cada vez melhor fundamentadas e cada vez mais inspiradas.

A APG pode e deve contribuir para fazer ouvir a voz da gestão das pessoas, contribuindo para enriquecer o debate nos mais variados fóruns, nacionais e internacionais, designadamente constituindo-se como um órgão de consulta de decisores e parceiros sociais em todos os domínios que, direta ou indiretamente, digam respeito à gestão das pessoas.

A APG deve, finalmente, contribuir também para o engrandecimento e o maior reconhecimento formal dos profissionais da gestão das pessoas, para que as suas práticas possam ser escrutinadas através de um crivo crítico de maior objetividade, embora gerido em cocriação, em sinergia e em diálogo com toda a comunidade de profissionais.

Por tudo isto, julgo poder dizer, sem reboço e sem exagero de retórica, que o campo de desenvolvimento da APG continua a ser imenso e que as suas potencialidades como instituição não podem ser confundidas com alguns momentos menos felizes do seu passado.

Há sim, que honrar o passado, mas saber reinventar o futuro, em novos moldes, com uma nova força, com a convicção de que a causa é justa, embora o engenho humano seja sempre pequeno para a cumprir.

Por isso a APG precisa do contributo de todos. Para fazer prevalecer, sempre, a ideia de que “o melhor do mundo está nas pessoas” e de que as organizações crescem mais e melhor quando, no seu seio, e ao seu serviço, estiverem colaboradores que se assumam realmente como profissionais mais eficazes, mas também como pessoas mais felizes.