

# **A evidência das competências individuais e a crise imposta**

**António Duarte Santos**

*Professor da Universidade Autónoma de Lisboa*

Muitos panoramas e vaticínios têm sido exteriorizados, e bem, por múltiplos escritos sobre a análise do que se está a passar com esta crise que nos foi biologicamente imposta e a forma como as previsões nos têm desorientado. Transformar opiniões em prova escrita é primordial para organizarmos o nosso caminho coletivo assente nas distintas expectativas racionais. A reorganização da vida social, ou seja, das pessoas em comunidade, que se está a passar e vai continuar a passar-se tem uma inopinável duração temporal, exigindo um tipo de paciência e de persistência para as quais não fomos treinados.

Tentar palpitar sobre o futuro é concentrar e exercitar a nossa mente em temas como a digitalização, a indústria 4.0, a robótica, a impressora 3D, a mutação dos genes humanos, a internet, a mudança de produção energética, a competitividade tecnológica e uma miríade de comboios magnéticos que muitos presumem como sólidos. Tudo isto sem esquecermos e termos receio de nos pronunciarmos sobre aquilo que julgamos que é e o que deve vir a ser.

Este exercício intelectual acarreta concentração e preparação até ao ponto em que cada um possa ir verificando que a sua agilidade mental se está a improvisar e a consolidar ao longo do tempo. No entanto, o está a acontecer com a envolvente que esta crise epidemiológica criou foi uma incerteza desmedida e uma forte propensão para a desvalorização das competências individuais, sejam da parte das famílias, das empresas ou do Estado.

Tudo o que acontece tem as pessoas como axioma imperativo de base porque a vida é o desígnio máximo da nossa espécie. Cada um de nós provoca comportamentos que acabam por ser contabilizados sob a forma de riqueza económica nacional, as chamadas *contas nacionais* em sentido lato e condensado do conceito. Esta riqueza tem, para além da fronteira territorial, limites culturais e solidários. O que oscila é a contribuição relativa de cada cidadão para um melhor bem-estar, para um maior volume de vendas ou para uma verdadeira equidade social.

Ser responsável hoje em dia é e vai ser cada vez mais o principal fator crítico de criação de valor nas empresas e na criação de atitudes de bom senso em casa, no local de trabalho empresarial ou na administração pública. Tudo começa e acaba nas pessoas. Ter responsabilidades na gestão de pessoas não é para todos, assim como não é para todos julgar que as suas reivindicações gratuitas possam resultar em níveis hierárquicos mais honrosos sem antes terem tido um mínimo razoável de demonstração resultante de uma atividade, *hobby* ou apetência.

Quem exerce o poder e a responsabilidade dentro de uma organização que oriente pessoas não lhe dá a competência de poder ser tirano. O mesmo se aplica a quem é líder ou a quem exerce cargos públicos a que nível for. As pessoas ou, como os economistas pensam, os chamados *agentes económicos*, reagem a incentivos. Os responsáveis são tanto mais bem-sucedidos quanto maior for a otimização da gestão dos comportamentos dos subordinados, sem esquecer as circunstâncias da vida de cada um porque agora, mais acordados do que nunca, talvez estejamos a dar mais valor à vida humana, à cidadania e a uma vivência social mais cooperadora.

Estes comportamentos desenvolvem-se, por sua vez, no modelo estrutural que cada um criou dentro de si em função das suas qualidades intrínsecas, das suas experiências e das suas expectativas. Alinhar incentivos é uma arte que não está ao alcance de todos, mas cada um pode sobressair e contribuir para que os estímulos existam e sejam geridos por quem mais capaz for para o fazer. Esperar que cada coadjuvante interiorize esta noção é a tarefa mais difícil de lidar para qualquer dirigente, administrador ou chefia, superior ou intermédia. Tanto faz que seja ele visto em casa como um patriarca, seja no trabalho apontado como uma mera unidade, seja num lar de idosos olhado como uma referência que transmite sossego interior aos seniores, ou seja, observado como um aguardado bom transmissor de bens e serviços públicos aos cidadãos.

Na realidade empresarial, como formato de organização coletiva geradora de posses e transmissora de bem-estar, cada líder ou responsável é o reflexo da mobilização das respetivas equipas e gerador de impulsos dirigidos para a rendibilidade e sustentabilidade da empresa a prazo. A criação de riqueza coletiva vai evidenciar e obedecer às competências individuais próprias de cada um e vai impor um código de ética percecionado como um conjunto de valores a executar no quotidiano. As capacidades inatas de cada um,

as apontadas *soft skills*, vão sobrepor-se às qualificações académicas ou de outra qualquer forma de preparação de foro escolar (as *hard skills*). Esse código de valores é único e geneticamente intransmissível. E nesta ótica muito restrita não há compradores nem vendedores.

Não há donos e contratados avulsos. Não há ideologias nem extremismos políticos. Há pragmatismo porque cada vez mais temos de ser “nós”, porque mais frequentemente teremos de usar o nosso próprio cunho pessoal, embora coabitando numa interdependência imprescindível. As competências pessoais têm de ser adaptáveis *ex-ante* ao modelo problemático e incerto que esta crise nos está a impor, e desafiadoras da realidade porque elas são qualidades individuais criadoras de valor acrescentado.

Uma crise económica, financeira ou social é uma moléstia cuja conjuntura pode ser menos ou mais infecciosa conforme o uso dos recursos disponíveis e a transparência da divulgação dos seus resultados. Todavia, onde há crise há mudança, embora ela não seja uniforme no seu todo. Os estilhaços de uma crise estendem-se no tempo, desde o momento que o detonador é acionado até ao momento incerto em que os seus efeitos se esvanecem. Ao longo deste intervalo de tempo impossível de calcular, os processos de adaptação a uma nova realidade assumem sacrifícios e desesperos humanos, uns mais demolidores do que outros.

A corrida para atenuar a adaptação a um *novo real* vai no sentido da inovação e da reinvenção de novos comportamentos individuais que rapidamente aceleram o processo tecnológico. Porém, a tecnologia não pode ser nem é redutora de tudo e muito menos um abrigo ou um remédio indestrutível, apesar de ser imparável. No entanto, sem o raciocínio humano a tecnologia torna-se inofensiva, mesmo sabendo que as máquinas não erram. A inteligência artificial não se irá sobrepor á inteligência humana. Ela é o reflexo da inteligência de cada humano. A disseminação de competências e a sua gestão otimizada são elas próprias catalisadoras de mudança e de incremento da prosperidade.

Do ponto de vista empresarial prosperar simboliza moldar constantemente a realidade tendo como alvo construir o futuro e ser ao mesmo tempo protagonista do mesmo, seja sectorialmente ou num âmbito mais regional, nacional ou internacional. Lidar com a crise atual é exigente para todos e não apenas para quem nos lidera, para mais num contexto

impensável em que fomos forçados a adequar as nossas vivências, as nossas defesas a as nossas competências individuais.

O bom senso ou, pelo menos, o médio senso, contribuem para uma melhor adaptação ao momento que todos atravessamos, o qual não é mais do que um cruzamento com múltiplas e desconhecidas direções, logo opções. Numa situação como a atual que nos decreta uma resposta, a melhor escolha é a ambientação coletiva assente na cooperação entre cidadãos, minimizando o egoísmo individual e o paternalismo estatal. Só assim o sucesso de cada um se tornará numa referência proveitosa para todos porque, feitas as contas, todos vamos dependendo de todos com maior frequência e de forma mais veloz. Sem a administração das competências individuais, em que a soma final é superior à soma das frações, o país será internamente cada vez mais insustentável.