

Recursos Humanos Magazine 01-01-2008	Periodicidade:	Bimestral	Temática:	Economia
	Classe:	Recursos Humanos	Dimensão:	634 cm²
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
	Tiragem:	15000	Página (s):	26 a 29

A pesada herança de Roma...



Portugal sofre de uma aparente fatalidade: a baixa produtividade. Tendo uma produtividade inferior a 70% da média europeia, Portugal parece condenado a não recuperar o crónico atraso face aos seus pares de uma Europa cada vez mais alargada. Este “fado” que afecta a nossa competitividade torna-se ainda mais estranho quando constatamos que os trabalhadores portugueses, quando integrados noutra economia europeia (que não do sul da Europa), parecem subitamente transformar-se, conseguindo atingir performances produtivas tão boas ou melhores que os seus pares nativos. Face a esta constatação, sentimo-nos

tentados a especular: será do clima? Da alimentação? Da composição do ar? Que “factor determinístico”, de natureza aparentemente geográfica, pode transfigurar assim as pessoas num contexto de trabalho? Esse factor, que de facto existe, não é de natureza química ou biológica, nem é de todo directamente palpável. Esse factor chama-se cultura. Não estamos a falar da cultura organizacional no sentido restrito, mas sim da cultura nacional, no sentido lato. Para sermos mais precisos, falamos de cultura regional, pois o fenómeno da produtividade, apesar da nossa “portugalidade pessimista”, não é um exclusi-

vo nosso, mas uma característica comum aos povos do sul da Europa, em contraste com os outros povos da Europa ou mesmo da América do Norte. Esse fenómeno cultural, que molda a nossa forma de pensar e de agir enquanto povo, tem mais de dois mil anos de História...



Recursos Humanos Magazine 01-01-2008	Periodicidade:	Bimestral	Temática:	Economia
	Classe:	Recursos Humanos	Dimensão:	634 cm²
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
	Tiragem:	15000	Página (s):	26 a 29

(...) *o locus de controle externo, ou seja, a predisposição para acreditarmos que o curso da nossa vida depende essencialmente de agentes externos e não da nossa vontade, leva a uma menor proactividade face à gestão da nossa vida, da nossa carreira e das nossas organizações.*

Para compreendermos este fenómeno cultural que hoje nos afecta ao nível da competitividade das nações, é necessário recuar pelo menos dois mil anos, até aos tempos do velho Império Romano. A civilização romana afirmou-se como dominante face a todas as outras civilizações da época, em grande parte devido a alguns factores distintivos, como por exemplo:

1. Uma forte organização militar e social, baseada numa clara hierarquia de poder, em que a subordinação à ordem estabelecida era um pilar da sua solidez organizativa; Uma imbatível estruturação de regras e normas sociais, que, pela primeira vez na História, foram compiladas e organizadas (os famosos Códigos Romanos, que estão na origem do Direito Romano, ainda hoje a base do nosso Direito, em contraste com as bases do Direito de inspiração anglo-saxónica, sustentados no princípio da jurisprudência);
3. Um sentido de propósito mobilizador para quem combatia (todos os soldados romanos, que eram cidadãos da República, ao fim de três anos de comissão, podiam voltar a Roma e tinham direito a uma parcela de terra que passava a ser sua propriedade), em contraste com outros tipos de organização militar, como a de Cartago, fundamentalmente baseada em mercenários, e que acabaria por ser esmagada por Roma;
4. Um forte sentido de tolerância à diversidade, baseado no sensato modelo organizativo do Império, que sendo tão vasto só poderia ser gerível mantendo a estrutura social e religiosa básica das populações

conquistadas, garantindo as bases de uma paz facilmente mantida por super-estruturas militares e governativas leves e pragmáticas (um governador e um contingente militar mínimo para manter a ordem e recolher os impostos).

Estas características distintivas ainda hoje moldam a nossa forma de pensar e de agir, constituindo-se como uma herança cultural que não podemos ignorar, se quisermos incrementar a nossa produtividade, seja enquanto profissionais, seja enquanto nação.

Olhemos assim para os dois primeiros factores: organização alicerçada em normas escritas e exaustivas e numa estrutura de poder forte, clara e firme. Estas características, no contexto de há dois mil anos atrás, constituíram-se como factores de vantagem competitiva indiscutível, quando as nações se afirmavam essencialmente com base na supremacia militar e no princípio da hostilidade entre civilizações.

Estes princípios, do ponto de vista da estruturação mental das suas populações, encorajaram o desenvolvimento de pessoas que mentalmente são treinadas desde que nascem à obediência, à subordinação ao poder, à conformidade face à norma. Do ponto de vista do funcionamento das organizações, este *mindset* encoraja organizações que funcionam com base em relações de poder, típicas das organizações militares e/ou religiosas.

A evolução do Império Romano para o *Sacro Império Romano*, por via da cristianização de Roma pelo Imperador Constantino, no famoso Concílio de Niceia, levou a que estes princípios se embebessem já não apenas nos modelos de organização social, mas também no nosso sistema de crenças. O princí-

pio de que “não pecarás na Terra para que não vás para o Inferno” reforça a penalização do erro e a subordinação a uma ordem de poder que, além de assentar na coacção, passa igualmente a basear-se no designio do sagrado, que veio, aliás, a justificar o princípio da origem divina do poder real na Europa. Por isso, nas sociedades do Sul da Europa, fortemente influenciadas por esta herança, predominantemente católicas, temos modelos sociais fortemente dependentes do Estado, centralizadas, onde os cidadãos aprendem desde crianças a obedecer: primeiro aos pais, depois aos professores, depois ao patrão e por fim ao Estado.

O espaço deixado desta forma ao pensamento crítico, ao livre arbítrio e ao empreendedorismo torna-se assim tendencialmente reduzido, criando nações de *funcionários*, avessos ao risco e esperando sempre que algo ou alguém *cuide deles*.

Este fenómeno chama-se em Psicologia o *locus de controle externo, ou seja, a predisposição para acreditarmos que o curso da nossa vida depende essencialmente de agentes externos e não da nossa vontade, que leva a uma menor proactividade face à gestão da nossa vida, da nossa carreira e das nossas organizações*. As pessoas que têm um *locus de controle externo* usam geralmente um discurso que recorre ao verbo condicional e a muitas referências externas do tipo “se me saísse o Totoloto”, “se eu tivesse tido sorte na vida”, “se o País tivesse um Governo competente”, em que as causas de tudo estão em todo lado menos nas suas mãos.

Esta predisposição (inconsciente) existe um pouco em todos nós, por herança histórica e cultural, mas não constitui um fatalismo. Importa ter consciência

Em Portugal, a maioria das organizações ainda funciona com base nas relações de poder e subordinação estabelecidas. Este tipo de funcionamento tende a encorajar a chamada “politiquice”, ou seja, os jogos de influências e de bastidores, a pequena corrupção, a bajulação e os favores, os “padrinhos” e as “cunhas”.

Recursos Humanos Magazine	Periodicidade:	Bimestral	Temática:	Economia
	Classe:	Recursos Humanos	Dimensão:	634 cm²
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
	Tiragem:	15000	Página (s):	26 a 29

01-01-2008

desta nossa predisposição, como forma de podermos agir de forma diferente, em tempos em que as vantagens competitivas das pessoas, das organizações e das nações assentam em pressupostos diferentes.

De facto, em pleno século XXI, vivemos numa economia globalizada, em que a informação flui de forma livre e veloz por todo o mundo, em que as economias e as sociedades em geral são interdependentes e a prosperidade económica depende em grande parte de uma espécie de "efeito borboleta" social, político e económico. Neste tipo de sociedade, o que constituiu uma fonte de vantagem competitiva para o Império Romano (a obediência e a conformidade) é hoje fonte de menor agilidade e capacidade de adaptação à mudança.

Isto explica o facto de termos nas sociedades do Norte da Europa e de influência anglo-saxónica (incluindo a América do Norte) uma maior competitividade económica, que resulta mais uma vez não de motivos ligados ao clima, mas da sua herança cultural.

A Reforma Luterana, ocorrida nessas nações há alguns séculos atrás, provocou uma ruptura essencial na estruturação de crenças dos seus povos, ao estabelecer, por via da ética protestante do trabalho, o princípio (revolucionário à época) de que "trabalharás na Terra e conquistarás o Céu".

Este princípio constituiu a base da dignificação social do trabalho e estabeleceu as fundações morais de sociedades em que as pessoas se definem *por aquilo que fazem* e não *pela posição que possuem na hierarquia do poder*. É curioso notar que a religião católica apenas em pleno século XX dignificou o trabalho, pela palavra de Monsenhor Josemaria Escrivá de Balaguer (o fundador da Opus Dei), que postulou que "o trabalho santifica". São séculos de atraso face aos povos protestantes. E a mudança de mentalidades leva gerações a ocorrer...

Neste tipo de sociedades, a capacidade de realização é o *driver* que define a relevância social do indivíduo, encorajando assim o empreendedorismo, o exercício do livre arbítrio e do pensa-

mento crítico (e autocrítico). Criam-se assim as condições para o desenvolvimento de nações de *empresários*, sem medo do risco e que não ficam à espera que algo ou alguém *cuide deles*, assumindo as rédeas da construção do seu futuro. O melhor exemplo deste legado é a nação americana ao longo dos últimos duzentos anos.

Estamos assim perante um fenómeno de sinal oposto ao que analisámos, que em Psicologia se chama o *locus de controle interno*, ou seja, a predisposição para acreditarmos que o curso da nossa vida depende essencialmente da nossa vontade e não de nenhuma entidade externa, que leva a uma maior proactividade face à gestão da nossa vida, da nossa carreira e das nossas organizações. As pessoas que têm um *locus de controle interno* usam geralmente um discurso que recorre aos verbos de acção e a muitas referências na primeira pessoa do singular do tipo "como fiz isto, consegui aquilo", "tenho de aprender isto para alcançar aquilo" ou "isto é o que temos de fazer para alcançarmos esta meta", em que as consequências de tudo o que acontece estão dependentes do que estejamos dispostos a fazer por nós.

Esta predisposição (também ela inconsciente) existe um pouco em todos os povos que são beneficiários da herança histórica e cultural do luteranismo, mas uma vez mais importa realçar que tal não se constitui como uma inevitabilidade competitiva. Apenas nos ajuda a compreender, por exemplo, porque é que um trabalhador português é mais competitivo quando trabalha noutro país diferente de Portugal. O que muda não é o clima ou a comida, mas essencialmente a forma como as organizações funcionam.

Em Portugal, a maioria das organizações ainda funciona com base nas relações de poder e subordinação estabelecidas. Este tipo de funcionamento tende a encorajar a chamada "politi-quice", ou seja, os jogos de influências e de bastidores, a pequena corrupção, a bajulação e os favores, os "padrinhos" e as "cunhas". O tempo perdi-

do em interacções não dirigidas ao alcance de resultados relevantes para a organização é claramente excessivo, porque o que realmente interessa é a perpetuação no poder dos mais influentes e bem relacionados. Neste tipo de organização, o enfoque está na reactividade aos mercados e na penalização do erro. E já se sabe há muito que a melhor forma de não errar é não fazendo nada...

Noutros países, de influência cultural diversa, as organizações funcionam na sua grande maioria com base no alcance de resultados, ou seja, com base em *realizações*, individuais e colectivas. Este tipo de funcionamento encoraja o empreendedorismo, a gestão responsável do risco, o princípio da partilha de responsabilidades e de conhecimento e o enfoque nos factos e nas acções. Aprender com os erros torna-se assim uma atitude natural, em que todos temos a ganhar em partilhar a forma como ultrapassámos as dificuldades. Neste tipo de organizações, pura e simplesmente não há tempo a perder com "politi-quices", a meritocracia é o *drive* do reconhecimento das pessoas e o que realmente interessa é a perpetuação dos *mais competentes* nos centros de decisão.

A aparente mudança de produtividade acontece, então, não por força da súbita transfiguração do indivíduo, mas pela sua necessidade de *adaptação* ao meio em que se insere. Desta forma, apesar de uma natural tendência para a predominância do *locus de controle externo*, qualquer português tende a ser mais produtivo em organizações onde o *locus de controle interno* seja o *drive* do seu funcionamento. Face a esta constatação, a responsabilidade dos gestores e empresários em promover um *desenvolvimento organizacional* genuinamente embebido dos princípios da *responsabilidade*, do *profissionalismo* e do *mérito* assume particular relevância no incremento da produtividade das suas organizações.

Mais do que qualquer reengenharia de processos ou qualquer redução do efectivo, é a mudança de *valores* que

Recursos Humanos Magazine 01-01-2008	Periodicidade:	Bimestral	Temática:	Economia
	Classe:	Recursos Humanos	Dimensão:	634 cm²
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
	Tiragem:	15000	Página (s):	26 a 29

vai marcar a diferença em termos de competitividade no futuro.

Na Capgemini, os processos de trabalho, os modelos de controle de gestão, as políticas de Recursos Humanos e a nossa cultura organizacional procuram contribuir de forma integrada para uma organização centrada em resultados e acções, em factos e iniciativas, no mérito e no contributo objectivamente medido.

Para quem tenda a funcionar numa lógica de *locus de controle externo*, estou certo que a nossa forma de fazer as coisas tenderá a parecer agreste ou desconfortável, mas para quem tenda a funcionar com base num *locus de controle interno*, a percepção será de um ambiente encorajador, desafiante e em que o crescimento profissional apenas depende da capacidade de cada

um agarrar as oportunidades.

Se a isto soubermos aliar as outras duas características distintivas da nossa "herança romana" (propósitos mobilizadores e tolerância à diversidade¹) teremos todas as condições para fazer do nosso "fado lusitano" a construção de um futuro de sucesso.

A iniciativa fica, naturalmente, nas mãos de cada um de nós... ■

"O presente artigo traduz unicamente a opinião do seu autor e não reflecte qualquer orientação ou opinião corporativa da Capgemini".

¹ A tolerância à diversidade é defendida por David Landes, reputado historiador americano, como a grande variável da competitividade das nações ao longo da História. Para mais detalhes, recomenda-se a leitura da sua genial obra *A Riqueza e a Pobreza das Nações*, editada em Portugal pela Gradiva.



Ricardo Fortes da Costa

RICARDO FORTES DA COSTA

Director de Recursos Humanos da Capgemini Portugal

ricardo.costa@capgemini.com