



O paradoxo de Ícaro na Gestão do Talento



Na mitologia grega, Ícaro ficou famoso pela sua morte, ao cair no Mar Egeu quando a cera que sustentava as suas asas artificiais derreteu.

Ícaro era filho de Dédalo, um dos homens mais criativos e habilidosos de Atenas. Um dos maiores feitos de Dédalo foi o labirinto do palácio do rei Minos de Creta, para aprisionar o Minotauro. Por ter ajudado Ariadne, a filha de Minos, a fugir com Teseu, Dédalo provocou a ira do rei que, como punição, ordenou que Dédalo

e seu filho fossem lançados no labirinto. Dédalo sabia que a sua prisão era intransponível, e que Minos controlava mar e terra, sendo impossível escapar por estes meios. "Minos controla a terra e o mar", teria dito Dédalo, "mas não as regiões do ar. Tentarei este meio." Dédalo projectou asas, juntando penas de aves de vários tamanhos, amarrando-as com fios e fixando-as com cera, para que não se descolassem. Foi moldando com as mãos e com ajuda de Ícaro, de forma que as asas se tornassem perfeitas como as das aves. Estando o trabalho pronto, o artista, agitando as suas asas, viu-se suspenso no ar. Equipou o seu filho

e ensinou-o a voar. Então, antes do voo final, advertiu o seu filho de que deveriam voar a uma altura média, nem tão próximo do Sol que o calor derretesse a cera que colava as penas, nem tão baixo que o mar pudesse molhá-las. Dédalo levantou voo e foi seguido por Ícaro. Os dois inicialmente sentiram-se como deuses que haviam dominado o ar. Ícaro deslumbrou-se com a bela imagem do Sol e, sentindo-se atraído, voou em sua direcção, esquecendo-se das orientações do seu pai, talvez inebriado pela sensação de liberdade e poder. A cera das suas asas começou rapidamente a derreter e logo caiu ao mar¹.

¹ Adaptado de Wikipédia, 2004.

(...) assisto com perplexidade àqueles gestores com que às vezes me cruzo, que acham que devem manter os talentos da sua organização escondidos, achando que, depois de os terem "caçado", não os devem jamais deixar sair da "gaiola".

Um novo paradigma

A história de Ícaro ilustra um debate que já se desenrola há mais de duas décadas, mas que permanece com grande actualidade nos dias que correm, em grande parte devido à insistência de muitos gestores e empresários portugueses, que continuam a ver a gestão com os olhos de Karl Marx e seus contemporâneos do século XIX.

Na perspectiva destes gestores, as pessoas são *recursos iguais aos outros*, ou melhor, recursos tão importantes como os outros, mas com a *desvantagem terrível de pensarem pela sua cabeça*, ou seja, terem vontade própria.

Isto, na óptica destes gestores, cria a desvantagem de **aumentar o risco da gestão**, por criar margens de incerteza que dificultam o processo de tomada de decisão, que deixa (para seu exaspero) de ser um exercício linear e "científico".

Para estes gestores, as pessoas são um activo impossível de gerir através de um algoritmo ou de uma equação, o que é de todo um problema adicional que urge limitar e resolver.

Sem algoritmo, como garantir que as pessoas dão o máximo de valor à firma, de forma obediente e submissa, sem grandes "surpresas"?

Os tempos que vivemos, de incerteza e caos permanente, são tempos bem difíceis para estes gestores, mestres na arte da previsão e da previsibilidade. Vindos da época de ouro da "qualidade e controlo", assistem perplexos a um cenário de mudança tão veloz que faz com que não sejam capazes de interpretar o que verdadeiramente está por detrás dos ventos de mudança.

E o que aí vem é uma verdadeira **revolução de mentalidades**, em que a vantagem competitiva dependerá apenas de duas coisas:

1. a capacidade de gerar continuamente **inovação**;
2. a capacidade de criar **relações de confiança e de cumplicidade com os clientes**;

Estes são dois factores que dependem exclusivamente do capital humano, na complexa conjugação de duas variáveis: a sua **capacidade** e, acima de tudo, a sua **vontade**.

E nisto reside a essência da gestão do talento: a capacidade de mobilizar as paixões humanas de forma que as pessoas decidam dar o melhor que têm ao serviço da organização onde se encontram!

E é por isso que assisto com perplexidade àqueles gestores com que às vezes me cruzo, que acham que devem manter os talentos da sua organização escondidos, achando que, depois de os terem "caçado", não os devem jamais deixar sair da "gaiola".

São os mesmos gestores que acham que dar formação aos colaboradores é "perigoso", pois assim eles ficam mais apetecíveis para a concorrência e podem ir-se embora mais facilmente.

Estes gestores desconhecem um fenómeno dos nossos tempos, a que eu resolvi chamar "**o paradoxo de Ícaro**". Este fenómeno, corroborado por vários estudos, consiste no seguinte: **quanto mais as organizações investem na empregabilidade dos seus colaboradores, mais eles tendem a permanecer na organização**.

Dito de outra forma, quanto mais da-

mos asas aos nossos talentos para eles voarem, mais eles querem ficar no ninho!

E isto porquê? Porque a fidelidade dos talentos transferiu-se das empresas para o seu portfólio de competências¹! Assim, eles tenderão a privilegiar as relações de colaboração que mais potenciem o desenvolvimento da sua empregabilidade.

Perceber isto implica mudar a visão que temos das pessoas que pululam nas nossas organizações: elas não são trabalhadores, funcionários ou empregados... são gente que pensa pela sua cabeça.

Para os percebermos, basta colocarmo-nos no seu lugar: qual de nós não gostaria de voar?

Um novo conceito de carreiras e da sua gestão

Face aos desafios e exigências que o paradoxo de Ícaro coloca, o conceito tradicional de carreira é actualmente um conceito questionado, se não mesmo ultrapassado. Este conceito, baseado em modelos tradicionais de organização do trabalho, tinha por base o princípio da ascensão vertical na estrutura da organização, numa óptica de mero *aproveitamento da utilidade dos trabalhadores no processo produtivo*². Esta perspectiva de carreira como algo que é estruturalmente propriedade de uma *ocupação* ou de uma *organização*, enquanto sequência lógica de posições organizacionais, ocupadas por um praticante "ideal" de uma determinada área de ocupação, deixa de fazer sentido, em função da mudança de exigências verificada³. Exige-se, assim, um **novo conceito de carreira**, mais ajustado às exigências do presente, em que a mesma é propriedade do *indivíduo*, assumindo que cada pessoa tem uma **carreira única e singular**, cons-

¹ Cf. Greenhaus, Callanan, & Godshal, 2000; Zheng & Kleiner, 2001.

² Cf. Duarte, 2004.

³ Cf. Greenhaus et al., 2000.

tituída por um conjunto de experiências, não necessariamente todas profissionais, mas com relevância para a vida profissional.

Tendo em conta este conjunto de mudanças, o conceito de carreira pode assim ser redefinido como um padrão de experiências profissionalmente relevantes que ocorrem ao longo da vida de um indivíduo⁵.

Face a este novo conceito de carreira, também emerge a necessidade de repensar os modelos de gestão de carreiras. De modelos normativos e deterministas, evoluímos para modelos prescritivos e desenvolvimentistas, em que:

- A carreira passa a ser vista como um percurso de aprendizagem e auto-desenvolvimento;
- A peça fundamental da gestão das carreiras é o **projecto de carreira** – identificando possíveis caminhos e oportunidades, dificuldades a superar e mesmo tarefas de aprendizagem e desenvolvimento;
- O valor gerado pelo projecto de carreira só existe se for **percebido** pelas partes, o que cria exigências de **comunicação e transparência**⁶;
- Os modelos de gestão das carreiras deixam de ser um **sistema de precedências funcionais**, para ser uma **framework** dinâmica de **oportunidades** de desenvolvimento, bem documentada e transparente, que permite aos colaboradores **fazer opções** sobre a sua empregabilidade fu-

tura. Para além de *informar*, as organizações devem *monitorizar* os percursos de carreira feitos pelos colaboradores, procurando desenvolver um **aconselhamento de carreira** que se torne um factor de **competitividade e retenção**;

- Os modelos de gestão de carreiras tendem a distinguir entre carreiras técnicas e carreiras de gestão, mas sempre garantindo interfaces permanentes, de forma a assegurar a **diversidade de opções** ao longo da carreira (a chamada mobilidade horizontal).

Um ponto de partida para a gestão do talento

Como nota final, sugiro a leitura do último estudo que a revista *Exame* fez sobre as melhores empresas para trabalhar em Portugal. Se atentarem bem nos factores diferenciadores, encontram como constante as seguintes referências:

- **igualdade de oportunidades**
- **desenvolvimento de carreira**

Muitas outras surgem caso a caso, mas a verdade é que estas duas referências se repetem com uma frequência que dá que pensar...

Parece que também nas empresas portuguesas de referência se confirmam os factores críticos para a gestão do talento que evidenciei neste artigo: o **foco no desenvolvimento das pessoas, fazendo com que possam voar cada**



vez mais alto e valorizem a organização que lhes dá essas oportunidades. O **paradoxo de Ícaro** é assim um ponto de partida para uma nova forma de gerir talento, numa caminhada que prevalecerá enquanto a competitividade for um imperativo e as pessoas o factor distintivo por excelência. Sobre outros tópicos da gestão do talento falaremos futuramente... ■

NOTA

O conceito de "paradoxo de Ícaro" já se aplicava na gestão geral antes de ser aplicado da forma descrita neste artigo à gestão do talento - e basicamente define o conceito de **excesso de confiança na fórmula do sucesso passado como garantia do sucesso futuro**. Para mais detalhes, cf. Rego & Cunha, 2008.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Duarte, M.E. (2004, 8-13 August). *The gap between employees' careers and managers' policies: guilty and not guilty*. Paper presented at the 28th International Congress of Psychology, Beijing.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M. (2000). *Career Management* (3.^a ed.). Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Nachbagauer, A.G.M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2008). *Gestão em Pequenas Doses*. Lisboa: RH Editora.
- Wikipédia. (2004, 24-09-2008). Ícaro. Retrieved 15-10-2008, from <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ícaro>.
- Zheng, A.Y., & Kleiner, B.H. (2001). Developments concerning career development and transition. *Management Research News*, pp. 33-39.

⁵ Greenhaus et al., 2000.

⁶ Cf. Nachbagauer & Riedl, 2002.