



A nova fronteira do trabalho

ALEXANDRE ESPÍRITO SANTO*

Diretor do Curso de Relações Internacionais da ESPM-RJ



As crises são cíclicas e sempre que acontecem provocam efeitos em cascata. Bridges, em 1995, escreveu em seu livro “Um Mundo sem Empregos”, que os empregos estavam desaparecendo e que daquela vez seria algo definitivo. Os motivos da época foram os avanços tecnológicos, que possibilitavam a automatização das linhas de produção. As grandes empresas terceirizaram ou arrendaram às pequenas empresas parte de suas atividades manufactureiras e não apenas os serviços de suporte. Os serviços públicos estavam sendo privatizados e as estatais enxugavam seus quadros funcionais, por não mais suportarem o peso das folhas de pagamento e a inércia dos serviços governamentais. À medida que essas condições foram desaparecendo, era de se esperar que os empregos também desaparecessem.

Vivemos a mais grave crise do pós-guerra. Não seria despropositado afirmar que, guardadas as devidas proporções, essa crise poderá superar os efeitos da Grande Depressão da década de 1930, pois, atualmente, as economias e as empresas estão umbilicalmente interligadas pela globalização, diferen-

temente daquela época. Ademais, nos últimos anos, a economia mundial cresceu, em média, a uma taxa de 4,5% a.a. com inflação muito baixa, o que se traduziu em ganhos importantes para os trabalhadores, sobretudo das classes sociais menos favorecidas.

Após esse período alvissareiro, que a maioria dos analistas atribui ao processo ora em curso, deparamo-nos, a partir do último trimestre de 2008, com a reversão desse cenário benigno, com fortíssimos impactos negativos sobre os PIBs dos países, bem como sobre os patrimônios das famílias, afetadas diretamente pela questão do desemprego. Só para citarmos uma figura alarmante, a quantidade de cidadãos americanos que perderam seus postos de trabalho, desde o início da atual crise, já supera quatro milhões. E não está sendo diferente nos outros cantos do planeta, inclusive nas nações menos desenvolvidas, pondo por terra a falaciosa tese do *decoupling* defendida por alguns analistas, que advogavam que os países emergentes (os BRICS, especialmente) seriam menos afetados pela celeuma global.

Nossa proposta, neste texto, é discutir os enormes desafios que essa situação crítica de agora irá impor ao mercado de trabalho. Como empresas e empregados devem portar-se num ambiente adverso e de escassez de recursos (inclusive humanos), face às questões de baixa produtividade e qualificações dos empregados.

Como é notório, na última década, a China provocou uma profunda mudança de paradigmas nessa área, com sua mão de obra extremamente barata e abundante, além de pouco qualificada. Esse fenômeno foi estendido aos países periféricos da Ásia, caso de Coréia do Sul, Índia e Vietnã. Neste sentido, as empresas transnacionais (Nike, por exemplo) transferiram boa parte de suas plantas produtivas para esses países, provocando uma onda de desemprego nas economias mais desenvolvidas.

Mais uma vez resgatamos a opinião de Bridges (1995), onde enfatizava que, a despeito das atuais maneiras de se trabalhar exigirem novas aprendizagens e manejo tecnológico, na maioria das vezes algo mais fundamental tornava-se imperativo: a habilidade para descobrir

e realizar trabalho num mundo sem empregos bem definidos e estáveis. Sempre que se instala uma crise (e a atual se encaixa perfeitamente), as empresas buscam diminuir os seus custos reduzindo a folha de pagamento, embora esta ação possa trazer prejuízos no que se refere ao investimento feito em seleção e desenvolvimento de pessoas. A principal dimensão é o impacto das mudanças econômicas globais no desenvolvimento da carreira e no comportamento do indivíduo. Novas questões se apresentam e precisam ser examinadas em profundidade, bem como suas implicações para o significado do trabalho e para um padrão emergente de carreira: as transformações organizacionais, a diminuição do número de empregados na empresa, a mudança no conceito de eficácia no trabalho, a expansão do uso de mão de obra temporária e terceirizada, o desemprego e o subemprego, as possibilidades de satisfação no trabalho.

Desde o início do século que notam-se algumas transformações. Apesar do choque que aquele contexto trazia, o desenvolvimento da carreira do indivíduo sem estar vinculado a uma empresa passaria a ser muito mais frequente e era mais compatível com as condições presentes. Já àquela época desconfiava-se que o desenvolvimento de uma carreira previa uma relação independente entre organização, trabalhador e uma mobilidade profissional. O indivíduo que não conseguisse ser dono de sua própria carreira ou decidir que caminho de desenvolvimento profissional devia seguir, não estava preparado para enfrentar as situações do seu cotidiano. O dia a dia não é previsível; a cada minuto há situações inesperadas que exigem respostas diferentes e imediatas. Aquele que não diversificasse seu foco de interesse, não estivesse atento às constantes mudanças e não desenvolvesse as competências exigidas pela conjuntura, estaria fora do mercado de trabalho.

As organizações passaram por diversas transformações na sua relação com o ambiente externo, com os consumidores e com os empregados. Diante dos cenários instáveis e de grandes transformações adotaram uma série de modelos, estratégias e táticas gerenciais que se denominou, genericamente, de “reestruturação competitiva”. Surgiu uma multiplicação de programas de planejamento estratégico, qualidade total, capacitação profissional, entre outros. Proliferaram também neologismos de todo tipo para acomodar conceitos, como: energização, *learning organization*, *intrapreneur*, *coaching* etc.

LÓGICA NEBULOSA

A busca das organizações por modelos de administração, que se adaptassem melhor às mudanças globais e às necessidades de crescimento e competitividade, não pararam por aí. As organizações complexas passaram a adotar como conceitos-chaves a autonomia e a auto-organização, a lógica nebulosa, a visão dos sistemas abertos, o equilíbrio instável, flexível e dinâmico.

Percebe-se, entretanto, que as novidades e as mudanças parecem ter um efeito espiralado, ou seja, após momentos de verdadeira turbulência há retornos e acomodações, permanecendo alguns conceitos que já haviam sido substituídos. O concurso público passou a ser novamente uma opção de emprego e as empresas que já tinham ficado enxutas, voltaram a ampliar os seus quadros funcionais e a recomprar pequenas empresas após um movimento de enxugamento. Reapareceram os gigantes do mercado e os empregos, que, segundo Bridges, estavam desaparecendo, criando uma falsa esperança de tempos estáveis.

Com a crise econômica mundial, o cenário de instabilidade retornou. Aqueles que nas duas últimas décadas continuaram a trilhar suas “carreiras

solos” e a prestar serviço para as organizações, optando por outras formas de contrato, serão menos afetados do que os “empregados”. É preciso acompanhar as mudanças e tirar proveito delas. Se para muitos o mundo ficou mais inóspito, para outros ressurgiu das cinzas quando descobriram a oportunidade de criar o seu próprio trabalho. É o que os pesquisadores recentes chamam de *opt-out revolution*, isto é, tomar a iniciativa de optar pelo seu futuro profissional de uma forma diferente da clássica ascensão carreirista, na qual o indivíduo atribui pesos àquilo que considera fundamental para sua vida, desde a opção de dedicar-se mais à família ou ao lazer, a trabalhos voluntários, altruístas ou com redução de jornada.

A matéria publicada no jornal O Globo (8 de março de 2009) “A nova cara do emprego” confirma estas previsões, pois afirma que com a crise, a indústria e a agricultura encolheram e o mundo terá mais terceirizados e prestadores de serviços. De acordo com a Organização Mundial do Trabalho (OIT) e com especialistas em emprego, as perspectivas são desanimadoras, pois mesmo que haja uma retomada da economia nem todas as vagas serão repostas. As empresas estão estudando como voltar a produzir com menos trabalhadores e com salários menores.

Um ponto crucial que aflorou com todo esse imbróglio na economia global, foi a questão da exorbitante remuneração dos executivos (sobretudo do setor financeiro), via remunerações variáveis, como bônus e *stock options*. Em nossa percepção, temos aqui um dos mais importantes (e pouco salientados) responsáveis por essa crise: a ganância. Por quê?

A maioria das empresas que detonou a atual crise financeira padecia do mesmo diagnóstico: executivos dispostos a cumprir suas metas, acumulando bônus milionários enquanto a saúde financeira

da própria companhia mantinha-se envolta em especulações e estimativas, até finalmente desabar. No último Fórum Econômico Mundial, realizado no mês de janeiro em Davos, na Suíça, poucas estrelas dos setores financeiro e empresarial estiveram presentes. Motivo? Suas empresas faliram, foram nacionalizadas, têm problemas na Justiça ou simplesmente lutam para manter suas operações (Ana Manfrinatto, 2009).

Em geral, as metas de rentabilidade são definidas em termos semestrais ou anuais pelas empresas. O que vinha ocorrendo é que a maioria dos executivos, preocupados primordialmente em atingir seus objetivos pecuniários, dava de ombros para os riscos concretos de se fazer um negócio ruim e que expusesse a saúde da empresa no futuro (de tal sorte que a perenidade da mesma viesse a ficar comprometida no médio prazo), caso o retorno do mesmo fosse compensador. Portanto, nos parece claro que, a partir de agora, rumaremos para um modelo menos “curtoprazista” no aspecto de resultados, o que terá impacto sobre a remuneração exagerada de alguns poucos, reduzindo parcialmente a enorme dicotomia que vige nas sociedades modernas, que buscam premiar os que agregam mais valor, mesmo que não tenham conquistado por mérito.

Não obstante, como já discutido anteriormente, o emprego, no seu sentido primário, vai continuar existindo, mesmo que encolhendo. Insistir, portanto, no modelo antigo é postura pouco inteligente. Quem apostou no seu regresso e não se preparou para um trabalho independente, perdeu novamente a oportunidade, pois estar preparado é considerar sempre a possibilidade de mudar, de aproveitar as ocasiões, ou seja, de estar no lugar certo, no momento certo e ter as condições necessárias.

A empresa paternalista, que surgiu no início do século XX (e dominou o

cenário econômico desde então) perdeu suas características. O conforto de uma carreira longa em uma única empresa se foi. A promoção anual numa hierarquia estruturada em níveis verticais não existe mais. As grandes corporações têm que adotar outras estruturas de organização, usufruindo das franquias, das parcerias regionais e distribuidores. Todos os serviços que fazem uso intensivo do conhecimento.

Neste panorama as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento e contar com a participação de pessoas que saibam fazer uso de diferentes habilidades. É necessário “ter a mesma competência para andar e correr, nadar e mergulhar”. A mudança é uma característica de todas as épocas! Porém, o que a distingue em nosso tempo presente, é a sua particular rapidez. Durante processos de mudança, as estruturas enfraquecem e emergem situações de ambigüidade e instabilidade, nas quais o indivíduo perde os alicerces que o sustentavam anteriormente, precisando preparar-se para um mundo cada vez menos previsível.

FLEXIBILIDADE FUNCIONAL

A única certeza diante deste quadro de mudanças constantes é a necessidade de ser flexível. Essa flexibilidade tem três componentes: o desenho da organização, o desenho do emprego, a motivação e atitudes do empregado. A flexibilidade da organização se dará pela mudança da estrutura, pela descentralização e pela delegação do controle. Novos paradigmas como organograma achatado (redução dos níveis hierárquicos), estruturas e processos organizacionais evolutivos, implantação de células de trabalho ou trabalho por projetos, multiespecialização, jornada de trabalho mais flexível, descentralização do local de trabalho (*home-office*), remuneração variável e novas formas de contratação deverão ser implementados.

O arquétipo do emprego passa pela flexibilidade funcional (polivalência e multifuncionalidade) da força de trabalho. Haverá diferentes tipos de contrato, de local de trabalho e de relação empresa x empregado ou empresa x trabalhador autônomo. Flexibilidade, em organizações e empregos, só será atingida através de indivíduos com alto nível de comprometimento e autoconfiança.

Nossa percepção é que o principal desafio das empresas, no cenário vigente, será sobreviver e, para tal, as palavras-chaves são renovação e dinamismo. Nesse aspecto, uma nova era de relacionamento entre “patrões e empregados” precisará tomar o lugar do tradicionalismo engessado, do tipo “eu mando e você executa”. Da parte dos empregados, para o desenvolvimento de uma carreira será preciso se adaptar a esses novos formatos de relacionamento com a empresa e adotar um novo significado para o trabalho. Da parte dos empregadores, a reestruturação e as novas exigências em relação a funcionários mais comprometidos e envolvidos trazem a questão da satisfação com o trabalho e a busca pela resposta sobre o lugar que o trabalho ocupa na vida de cada indivíduo.

As empresas, para serem dinâmicas, deverão ser organizadas em rede, seguindo a mesma lógica econômica da sociedade informacional. Nessa nova era, as ideias, o conhecimento, o processamento da informação e outros fatores intangíveis – os capitais humano, estrutural e do cliente – substituem a adição que é a aritmética da economia de bens, pela multiplicação, que é a economia do conhecimento.

Nas organizações em rede o conhecimento é compartilhado. As redes ligam pessoas a pessoas, e pessoas a dados. Elas permitem que a informação, que antes fluía ao longo de hierarquias, circule diretamente entre os funcionários. Informação passou a ser o sinônimo de

poder. As pessoas que se comunicam através de redes adotam um estilo mais informal, são menos submissas a seus superiores e mais capazes de dizer o que pensam. Ferramentas como *e-mail*, teleconferência e *groupware* permitem que as pessoas trabalhem juntas apesar da distância e, praticamente, independentes das fronteiras departamentais ou empresariais, que as redes confundem ou mesmo eliminam. Um funcionário pode passar a maior parte do seu dia com uma equipe departamental, liderada por alguém de outra parte da empresa, em outra parte do mundo, realizando um projeto sobre o qual seu chefe nominal sabe muito pouco. Nesse contexto, o papel da liderança é impedir que os

projetos se desviem de sua meta, definir e procurar as pessoas que possuem o perfil adequado, mantendo-as motivadas e recompensando os resultados, proporcionando um ambiente que favoreça um trabalho de melhor qualidade, definindo o melhor meio de obtê-los e de medir os resultados.

Essa nova organização do trabalho solicita mais a subjetividade do trabalhador, isto é, sua capacidade de intervenção, sua imaginação, sua criatividade, bem como sua flexibilidade. Nessa perspectiva, os trabalhadores passam a ter um papel cada vez mais importante, no que se refere ao nível de implicação subjetiva, podendo expressar a sua capacidade, antecipando fatos, corrigindo

falhas e melhorando processos. Esses elementos indicam um movimento oposto ao da aparente marginalização do trabalho. Ao contrário, ganha uma nova significação.

Por fim, salientamos que planejar uma carreira é encontrar no trabalho o caminho para sua realização, é desenvolver competências que lhe possibilitem ampliar as formas de prestação de serviços e de participação na sociedade, sem estar necessariamente vinculado a uma organização. É focar seu desenvolvimento profissional no autoconhecimento e em aprendizado contínuo, é estar consciente de suas escolhas, atento às oportunidades de trabalho e não ter receio de assumir riscos e mudar. ■

esanto@espm.br

* Em co-autoria com Joyce Ajuz Coelho, diretora do Curso de Administração da ESPM-RJ.