

TRANSFORMAÇÕES no mundo do **TRABALHO**

tensões e perspectivas



Noêmia Lazzareschi
Marcelo Augusto Vieira Graglia
Organizadores

VERSÃO IMPRESSA DISPONÍVEL
NO SITE DA EDITORA.



educ

Plano de Incentivo à Pesquisa
PIPEq
PUC-SP

TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO:
TENSÕES E PERSPECTIVAS



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Reitora: Maria Amalia Pie Abib Andery

educ

Editora da PUC-SP

Direção

Thiago Pacheco Ferreira

Conselho Editorial

Maria Amalia Pie Abib Andery (*Presidente*)

Carla Teresa Martins Romar

Ivo Assad Ibri

José Agnaldo Gomes

José Rodolpho Perazzolo

Lucia Maria Machado Bógus

Maria Elizabeth B. T. Morato Pinto de Almeida

Rosa Maria Marques

Saddo Ag Almouloud

Thiago Pacheco Ferreira (*Diretor da Educ*)

TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO tensões e perspectivas

Noêmia Lazzareschi
Marcelo Augusto Vieira Graglia
Organizadores

educ

Plano de Incentivo à Pesquisa
PIPEq
2011-2014

São Paulo
2023

Copyright © 2023. Noêmia Lazzareschi e Marcelo Augusto Vieira Graglia.

Foi feito o depósito legal.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitora Nadir Gouvêa Kfourri/PUC-SP

Transformações no mundo do trabalho : tensões e perspectivas / Noêmia Lazzareschi, Marcelo Augusto Vieira Graglia, orgs. - São Paulo : Educ : PIPEq, 2023.

220 p. ; 23 cm

Bibliografia.

ISBN 978-85-283-0715-3

1. Inovações tecnológicas - Aspectos sociais. 2. Relações trabalhistas - Efeito das inovações tecnológicas. 3. Trabalhadores - Efeito das inovações tecnológicas. 4. Trabalho - Inovações tecnológicas. 5. Teletrabalho. I. Lazzareschi, Noêmia. II. Graglia, Marcelo Augusto Vieira.

CDD 331.11

331.25

344.01

303.483

Bibliotecária: Carmen Prates Valls - CRB 8a. - 556

EDUC – Editora da PUC-SP

Direção

Thiago Pacheco Ferreira

Produção Editorial

Sonia Montone

Revisão

Valéria Diniz

Editoração Eletrônica

Waldir Alves

Gabriel Moraes

Capa

Waldir Alves

Imagem: iStock

Administração e Vendas

Ronaldo Decicino

educ

Rua Monte Alegre, 984 – Sala S16

CEP 05014-901 – São Paulo – SP

Tel./Fax: (11) 3670-8085 e 3670-8558

E-mail: educ@pucsp.br – Site: www.pucsp.br/educ

Prefácio

Lucia Santaella¹

Desde a revolução industrial, assistimos a sucessivos saltos tecnológicos que passaram por um grande ímpeto a partir da onipresença da digitalização em quase todas as atividades humanas. Em cada uma dessas atividades, sua presença é perfilada, analisada, mensurada e suas consequências avaliadas de acordo com conceitos e práticas do campo de conhecimento em que são estudadas. Um desses campos é a economia que, de uma forma ou de outra, com maior ou menor intensidade sobre, determina e afeta todas as outras áreas em que as questões e consequências sociais e humanas são colocadas em relevo.

Assim, é no campo da economia que se desenvolveu a teoria das ondas de inovação tecnológica. A base dessa teoria encontra-se nos processos de desenvolvimento de um ponto de vista evolucionário, que tem no conceito de inovação seu principal protagonista. As ondas são sucessivas, disruptivas na medida em que implicam a substituição de todo um conjunto de tecnologias existentes por outras emergentes. As transformações nas formas de organização das atividades produtivas e das novas habilidades que elas implicam são imensas. Essas ondas são sobejamente citadas nos manuais de economia e administração, mas não custa brevemente mencioná-las para que seja devidamente marcado o ponto em que hoje nos encontramos.

1. Lucia Santaella é graduada em Letras, doutora em Teoria Literária pela PUC-SP e Livre-Docente em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. É professora titular da PUC-SP e pesquisadora 1 A do CNPq. É uma das principais especialistas sobre semiótica e sobre o pensamento de Charles Peirce no Brasil. Suas contribuições acadêmicas e de pesquisa envolvem, ainda, as tecnologias digitais, a inteligência e a consciência.

A primeira onda, no embrião das sociedades capitalistas, foi marcada pela indústria têxtil e pela hidráulica. A segunda apresenta como brasão simbólico a máquina a vapor, que deu início aos movimentos humanos de deslocamento espacial, acompanhados da explosão demográfica e do crescimento econômico. A terceira trouxe a eletricidade e o motor a combustão seguida pela quarta que viu crescer o mercado automotivo e a consequente indústria petroquímica. A grande virada seria conduzida pela quinta onda alicerçada no universo digital suportado pelo computador que fez nascer as sociedades informacionais como impulsionadoras do crescimento econômico. Isto se deu com a emergência de uma nova ecologia comunicacional e social propiciada pela cultura do computador como mídia de todas as mídias.

Já é consenso que estamos em plena travessia da sexta onda tecnológica. Alguns autores constatarem e analisam o fato de que esta sexta onda significa a passagem da primeira era da digitalização para uma segunda, a era dataficação, que trouxe consigo as novas formas de capitalismo baseadas em dados: capitalismo de plataforma, capitalismo de vigilância e neo-colonialismo de dados. Junto a isso, devem ser constatados os avanços na biotecnologia, nanotecnologia e as composições híbridas do bio com o tecno.

No campo da economia, os livros de Schwab alcançaram um grande sucesso pelo delineamento profundo que o autor realizou dos variados aspectos de que esta sexta onda se compõe e que chamou de quarta revolução industrial, caracterizada como uma mudança de paradigma de largas e profundíssimas proporções dada, entre outros fatores, à velocidade das inovações e aos gigantescos impactos disruptores que evidenciam o caráter vertiginoso das mudanças no coração mesmo do capitalismo. As mudanças incluem, além das tecnologias mais visíveis como a robótica, que avança a passos largos, também os avanços da genética que interferem e modificam animais e plantas. Não vem do acaso o sucesso internacional alcançado pelos livros de Schwab, quando se considera o detalhamento que foi por ele realizado dos pontos de inflexão responsáveis pelas disrupções que afetam não apenas a economia, mas todas as outras esferas das sociedades.

Diante disso, estudos sobre a sexta onda tecnológica fazem-se acompanhar por demandas de tecnologias verdes. Isso é inevitável, pois a crise climática está longe de ser mera teoria pairando nas nuvens, uma vez que seus

efeitos e desastres são continuamente notáveis em todas as partes do globo. Portanto, com a crescente automação, surge o tema da sustentabilidade com todas as contradições que traz para o capitalismo. Entre as contradições, uma das mais sensíveis é aquela com que as disrupções tecnológicas afetam o mundo do trabalho. Há uma inesquecível declaração de Engels de que, em momentos de crise (aqui traduzidos por disrupções) “[...] a corda se rompe pelo lado mais fraco”. Conclusão, em sociedades em desenvolvimento, PhDs em países em crise, como o Brasil, é para esse lado da corda que o pensamento crítico deve se voltar, ou seja, para as consequências contraditórias que se acirram no mundo do trabalho.

Este livro que aqui apresento tem o grande mérito de se situar do lado mais fraco da corda do capitalismo, que não é aquele da manutenção dos princípios do crescimento e da produtividade, mas sim, aquele que é ocupado pelo(a)s trabalhadore(a)s. De uma forma ou de outra, os artigos estão voltados para pontos nevrálgicos do universo do trabalho em tipos de sociedades de que a nossa é exemplar. Por isso, os temas circuitam pela precarização do trabalho e suas novas faces em sociedades digitalizadas ou então, pelas necessárias competências educacionais, também chamadas de *soft skills*, impostas pelo trabalho com dados. Igualmente, são discutidas questões relativas aos modos como o envelhecimento é tratado em alguns tipos de carreiras, também à discriminação e necessidade de diversidade na força de trabalho ou às orientações éticas, assim como às preocupações com a saúde mental que não podem faltar diante dos avanços agressivos do neoliberalismo.

Em síntese, o livro se organiza como um leque aberto a uma diversidade de temas que cabe ao pensamento crítico iluminar e que, para os leitores, funciona como uma chamada à atenção dos fatores que precisam ser lembrados e devidamente analisados para que disso resulte uma compreensão mais fiel àquilo que costumamos chamar de realidade.

Apresentação

Noêmia Lazzareschi
Marcelo Augusto Vieira Graglia

O Núcleo de Estudos Trabalho, Trabalhadores, Trabalhadoras (NETTT) do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) tem o prazer de apresentar os artigos elaborados sobre os temas selecionados para debate nos encontros mensais de alunos e professores que expressam os seus interesses acadêmicos mais específicos. Este trabalho também envolveu a colaboração de pesquisadores do grupo de pesquisa em Transformação Digital e Sociedade (TDS) do Programa de Estudos Pós-Graduados em Tecnologias da Inteligência e Design Digital da PUC-SP.

As profundas transformações tecnológicas e organizacionais do processo de produção e da prestação de serviços que revolucionaram os mundos do trabalho; a globalização da economia; a crise econômica mundial provocada pela pandemia da Covid-19; as reformas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e da Previdência Social; o déficit fiscal; o baixo crescimento da economia brasileira; a volta da inflação etc. têm provocado a reestruturação dos mercados de trabalho e suas inevitáveis consequências: altos índices de desemprego, aumento da informalidade, redução dos salários, precarização das relações de trabalho, aumento da pobreza de parcela considerável da população e insegurança para todos. Em outras palavras: o pior dos mundos.

Estudos sobre as condições de trabalho na contemporaneidade e suas repercussões sociais são uma das contribuições mais importantes da academia pelo fato de apresentarem não só o diagnóstico da situação, mas também

e fundamentalmente, a indicação para a elaboração de políticas públicas que possam amenizar o sofrimento de milhões de pessoas. Nossos artigos têm essa pretensão.

O artigo *A cibernética e os desafios do presente: a ciência transdisciplinar que influenciou o desenvolvimento da computação, dos algoritmos e da Inteligência Artificial* apresenta o ambiente teórico e intelectual a partir do qual se iniciou o desenvolvimento da ciência da computação. Norbert Wiener definiu a cibernética como a ciência interdisciplinar que estuda os fluxos de informações com foco no modo como os sistemas – sejam biológicos, sociais, mecânicos ou digitais – detectam e processam informações, reagem a elas e se modificam, ou são modificados, para realizar melhor o seu propósito, tarefa ou função. Wiener foi um dos primeiros a teorizar que todo comportamento inteligente seria um resultado de mecanismos de *feedback*, que poderia ser simulado por máquinas, o que foi um importante passo inicial para o desenvolvimento da inteligência artificial que hoje revoluciona os mundos do trabalho e a vida dos trabalhadores.

Em *A superprecarização digital, a reinvenção dos sindicatos e as políticas protetivas internacionais em defesa do trabalhador digital*, os autores discutem os mecanismos de defesa dos trabalhadores de plataformas digitais perante a superprecarização do trabalho ocorrida graças às mudanças trazidas por estas plataformas no conhecido processo de uberização. São avaliadas as insurgências e a reorganização dos trabalhadores contra a precarização: as manifestações e protestos, as formas de associação destes trabalhadores e a criação de cooperativas de trabalho digital. O artigo contribui para alertar, evidenciar e propor caminhos para o combate à exploração do trabalho digital e para políticas públicas que protejam os trabalhadores.

Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho analisa as mudanças nas exigências de qualificação dos trabalhadores e a necessidade de desenvolvimento de competências comportamentais, as chamadas *soft skills*, como fatores para ingresso e permanência num mercado de trabalho mais permeado pelas tecnologias digitais. A economia globalizada e as profundas transformações tecnológicas e organizacionais estão definindo um novo perfil de

trabalhador, dele requerendo mais empatia, resiliência e outras competências sociocomportamentais distintas, já que os processos de automação trazidos pelos modelos digitais tornam outras obsoletas ou substituíveis.

O artigo *Entre os estudos e o trabalho: o cenário complexo do estágio escolar no Brasil* analisa as nuances das relações de estudo e trabalho entre estudantes universitários participantes de programas de estágio supervisionado, apresentando reflexões tanto sobre a questão pedagógica desses programas quanto os interesses econômicos e aspectos trabalhistas destas práticas. Demonstra que o estágio supervisionado realizado por estudantes universitários não tem apenas como significado e objetivo a aprendizagem da prática profissional orientada pelos estudos teóricos obtidos nas salas de aula. No Brasil, os altos índices de desemprego e baixos salários transformaram o estágio em verdadeiro trabalho remunerado para aumentar a renda familiar e/ou garantir o pagamento das mensalidades do curso, muito embora seja, também, uma porta para a entrada no mercado de trabalho.

O objetivo do texto *Envelhecimento e carreira: competências de profissionais de bancos privados no Brasil* é investigar a percepção de gestores sobre as competências técnicas e comportamentais requeridas para profissionais seniores, com 45 anos ou mais, que atuam no mercado financeiro em bancos privados do Brasil. O tema envolve os desafios de aprendizagem das novas tecnologias e os de comportamento no contexto do etarismo: a idade como um dos fatores determinantes das dificuldades para garantir a empregabilidade. A pesquisa envolveu entrevistas com executivos de oito instituições financeiras atuantes no Brasil, de capital nacional e estrangeiro. Os resultados indicaram a crescente relevância das competências comportamentais em relação às técnicas, sendo destacadas a flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), o aprendizado contínuo, a alfabetização tecnológica, a comunicação e a gestão de pessoas.

As novas condições de trabalho e o acirramento da competição internacional numa economia globalizada desestruturaram os mercados de trabalho, marcados pelo aumento dos índices de desemprego e do trabalho informal, e consolidaram novas e precárias relações de trabalho. O artigo *Relações de trabalho no Brasil pós-reforma da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)* teve como objetivo demonstrar que a flexibilização das relações de trabalho

não reduziu e não retirou direitos dos trabalhadores por ela consagrados desde 1943, tal como argumentavam os sindicatos e as centrais sindicais nos protestos e manifestações para impedi-la. Ao contrário, ao regulamentar novas modalidades de contratação de trabalho, a reforma possibilitou não só a oferta de emprego e renda para milhares de trabalhadores imersos no mercado informal de trabalho como também o acesso aos benefícios sociais juridicamente estabelecidos. A análise das pesquisas realizadas permite afirmar que a reforma da CLT tem se tornado importante instrumento de defesa dos trabalhadores em momentos de crise econômica e de agravamento de sua situação no mercado de trabalho.

Responsabilidade social, responsabilidade com o meio ambiente e governança empresarial são o clamor de todos para a garantia da melhoria de nossas condições de vida e da manutenção da vida das gerações futuras. Destas questões urgentes, com profundas implicações sobre os mundos do trabalho e sobre o trabalhador, trata o artigo *Environmental, Social and Governance (ESG) e suas interfaces com o trabalho*. A sigla ESG representa um acrônimo em inglês que, na língua portuguesa, é grafada ASG – Ambiental, Social e Governança. Refere-se a políticas, estratégias e práticas para se manter a empresa lucrativa e relevante, especialmente a partir da mitigação de riscos ambientais, sociais e econômicos. Diante deste cenário, o artigo propõe uma reflexão acerca de aspectos ESG relacionados ao trabalho e ao trabalhador. Pode-se concluir que as empresas estão tendo que se adequar a estes requisitos diante das exigências legais e de mercado.

O tema do artigo *O desafio da promoção da diversidade racial nos cargos executivos das grandes empresas no Brasil* é a diversidade da força de trabalho em todas as suas diferentes dimensões, compreendida como um dos fatores determinantes do aumento da produtividade do trabalho. Este tema tem sido objeto de muitos estudos em todas as partes do mundo e trata da adoção de ações afirmativas para mitigar e mesmo pôr fim à discriminação social de qualquer natureza. No entanto, e infelizmente, no Brasil o debate em torno dessa questão não tem surtido os efeitos esperados. Este artigo apresenta uma breve síntese dos desafios quanto à sub-representação e à ascensão do negro aos postos executivos e de alta liderança das empresas,

envolvendo a evolução da agenda de sustentabilidade, diversidade e inclusão e demonstrando que o negro continua enfrentando enormes barreiras e desafios relacionados à sua ascensão profissional no Brasil.

Produtividade compassiva: uma investigação inicial nos conduz a uma reflexão verdadeiramente desafiadora: neste estágio de desenvolvimento do capitalismo neoliberal do século XXI, é possível nos deixarmos pautar por outra orientação ética nas relações de trabalho cujo foco principal seja a compaixão tal como vivenciada pelos praticantes do budismo? O artigo explora a possibilidade de uma produtividade compassiva, levando em consideração como praticantes do budismo podem tensionar a lógica neoliberal para a orientação do trabalho com foco no indivíduo *versus* o gerenciamento de si mesmo tendo o outro em equanimidade, respeitando também os seus limites pessoais, inclusive os fisiológicos, como o sono. Discute-se como um modo de existência afável pode se contrapor ao modo de existência econômico caracterizado pela concorrência, pela alta performance e pela busca incessante por resultados.

O artigo *Trabalho remoto, líderes narcisistas e saúde mental do trabalhador* discute os desafios adicionais trazidos pela pandemia da Covid-19. Associado às preocupações com a manutenção dos empregos num cenário de alto índice de desemprego no Brasil, foi preciso enfrentar, também, os novos desafios colocados para aqueles que aderiram ao trabalho remoto ou que foram colocados nele. Esta situação trouxe questões importantes como a dificuldade de separar o tempo pessoal e familiar do tempo do trabalho e de suportar jornadas alongadas e exaustivas; o uso de mecanismos de controle digital sobre a rotina de trabalho; o aumento da pressão e das cobranças para entrega. As lideranças das empresas e as condições típicas do trabalho remoto exercem enorme impacto sobre a satisfação dos(as) trabalhadores(as) e sobre sua saúde mental. Pesquisas indicam que houve acentuada piora das condições de saúde mental durante a pandemia, com crescimento de casos relatados de estresse, *burnout* e outras manifestações da degradação da saúde mental em função do ambiente de trabalho.

Como se pode perceber, o conjunto dos artigos apresentados cobre um vasto leque de questões relacionadas a um mundo do trabalho em permanente transformação. A dinâmica do capitalismo, associada à nova onda

de inovação gerada pela ascensão das tecnologias digitais, impõe desafios importantes de reorganização dos modelos de negócio e das relações de trabalho. Este livro, portanto, reúne conteúdos que tratam de impactos e mudanças que já se iniciaram ou se avizinham e atingem, direta ou indiretamente, os trabalhadores e as trabalhadoras em todas as dimensões de suas vidas: familiar, pessoal, afetiva, econômica etc. Esperamos que sua leitura traga reflexões sobre este novo mundo e sobre as condições necessárias para a construção de um futuro que seja não só próspero, mas também justo, saudável e inclusivo.

Os organizadores



Sumário

1. **A cibernética e os desafios do presente: a ciência transdisciplinar que influenciou o desenvolvimento da computação, dos algoritmos e da inteligência artificial.....** 17
Marcelo Augusto Vieira Graglia
David Kohan Marzagão
Patricia Huelsen
2. **A superprecarização digital, a reinvenção dos sindicatos e as políticas protetivas internacionais em defesa do trabalhador digital** 37
Patricia Huelsen
Marcelo Augusto Vieira Graglia
3. **Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho** 51
Patrícia Cristina de Souza Basilio
Evandro de Almeida
Marcelo Augusto Vieira Graglia
4. **Entre os estudos e o trabalho: o cenário complexo do estágio escolar no Brasil** 67
Lucas Marques Cohen
5. **Envelhecimento e carreira: competências de profissionais de bancos privados no Brasil.....** 85
Roberto Carlos de Oliveira
6. **Relações de trabalho no Brasil pós-reforma da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)** 109
Noêmia Lazzareschi
Edineide Maria de Oliveira

7. <i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i> e suas interfaces com o trabalho	139
Raquel da Silva Pereira	
Angelo Palmisano	
8. O desafio da promoção da diversidade racial nos cargos executivos das grandes empresas no Brasil	163
Raphael de Lima Vicente	
9. Produtividade compassiva: uma investigação inicial	179
Thais Godinho Oliveira	
10. Trabalho remoto, líderes narcisistas e saúde mental do trabalhador	199
Marcelo Antonio Treff	
Sobre os organizadores e os autores	213



A cibernética e os desafios do presente: a ciência transdisciplinar que influenciou o desenvolvimento da computação, dos algoritmos e da inteligência artificial

Marcelo Augusto Vieira Graglia
David Kohan Marzagão
Patricia Huelsen

Introdução

Norbert Wiener nasceu em 1894 na cidade de Columbia, nos Estados Unidos. Foi uma criança prodígio. Graduou-se em matemática aos 14 anos e com 18 obteve seu PhD em Harvard, com uma tese sobre lógica matemática intitulada *A Comparison Between the Treatment of the Algebra of Relatives by Schroeder and that by Whitehead and Russell*. Continuou sua formação na Universidade de Cambridge, UK, sob a orientação de Bertrand Russel, um dos mais influentes intelectuais do século XX e ganhador do Prêmio Nobel de Literatura em 1950; também teve como tutor David Hilbert, matemático notável e professor da Universidade de Göttingen, na Alemanha. Tornou-se um dos primeiros pesquisadores em processos estocásticos e matemáticos de ruído, contribuindo com trabalhos relevantes para a engenharia eletrônica, comunicação e sistemas de controle. Wiener foi um dos primeiros a teorizar que todo comportamento inteligente seria resultado de mecanismos de *feedback*, que poderiam ser simulados por máquinas, o que foi um

importante passo inicial para o desenvolvimento da inteligência artificial (IA). No Instituto de Tecnologia de Massachusetts, onde foi professor de matemática, dedicou-se à pesquisa sobre física probabilística, estudo estatístico do movimento das partículas elementares.



Fonte: Estado da Arte – Estadão, 2017.

Figura 1: Norbert Wiener

A Batalha da Inglaterra e o conceito de *feedback*

Durante a 2ª Guerra Mundial, Wiener voluntariou-se junto ao governo do seu país para contribuir com o esforço de guerra. Naquele momento, os EUA ainda não haviam se envolvido no conflito que já dilacerava a Europa. A Alemanha, sob o regime nazista, dava início à Batalha da França. Os franceses haviam construído, durante a década de 1930, um conjunto magnífico de barreiras de defesa fortificadas ao longo de centenas de quilômetros da fronteira com a Alemanha. Formada por trincheiras, baterias blindadas, paióis de munição, obstáculos antitanque e túneis subterrâneos, alguns a mais de 30 metros do solo, a linha *Maginot* era a principal peça de defesa contra uma invasão do seu território. Entretanto, sua concepção se baseava na perspectiva ultrapassada de uma guerra estacionária, de trincheiras,

como ocorrera entre 1914-1918. A estratégia de combate da *Wehrmacht*, uma força armada ofensivamente moderna, envolvia táticas de ataque combinando apoio aéreo, esquadrões de tanques e infantaria associados à alta mobilidade e velocidade. A *blitzkrieg* consistia em bombardeio aéreo intensivo dos alvos e no avanço rápido da infantaria, protegido pelas eficazes e velozes divisões blindadas *Panzer*. Contornando a linha *Maginot*, de forma inesperada, pela floresta das Ardenas, no leste da Bélgica, tida como intransponível para tanques e veículos pesados, o exército nazista cercou as forças anglo-francesas, encurralando grande parte delas no Porto de Dunquerque, no norte da França. Uma inacreditável operação de resgate envolvendo milhares de barcos militares e civis de grande e pequeno porte conseguiu evacuar, em poucos dias, cerca de 300 mil soldados para a Inglaterra. A Batalha de Dunquerque foi retratada no inspirado filme *Dunkirk* (2017). Após a surpreendente capitulação do exército francês às forças nazistas, em pouco mais de 40 dias, Hitler direcionou sua força aérea, a *Luftwaffe*, para massivos bombardeios que destruíram algumas das principais cidades inglesas, incluindo Londres. Este episódio ficou conhecido como a Batalha da Inglaterra. A tragédia que se abateu sobre a população inglesa motivou Wiener e o engenheiro Julian Bigelow (1913-2003) a trabalharem no desenvolvimento de sistemas automatizados de controle de tiro para defesa antiaérea. Numa conferência na Academia de Medicina de Nova York em 1950, Wiener comentou sobre o desafio de desenvolver modelos matemáticos que servissem para aperfeiçoar os cálculos balísticos. O desafio envolvia a complexidade do movimento não linear feito pelo avião, entre outras variáveis que reduziam muito a probabilidade de precisão do tiro: “[...]. Isso significava que se tinha que fazer todo o cálculo enquanto o avião voava por cima. E, na verdade, quando você entrou em posição de fazer algo a respeito, o avião já havia feito algo sobre isso e não estava lá [...]”. A imagem metafórica de Wiener para solucionar este problema era a dos barcos da Grécia Antiga, navegando e enfrentando chuvas, ventos e marés; a imprevisibilidade em estado dinâmico. O timoneiro operando o leme, mantendo o olhar sobre o farol longínquo, ajustava-o constantemente, em tempo real. Capturando as oscilações causadas pelos elementos, fazia os ajustes na posição do leme, corrigindo o rumo, compensando os desvios e, assim, prosseguia perseguindo a luz.



Fonte: Google Arts & Culture (2023).

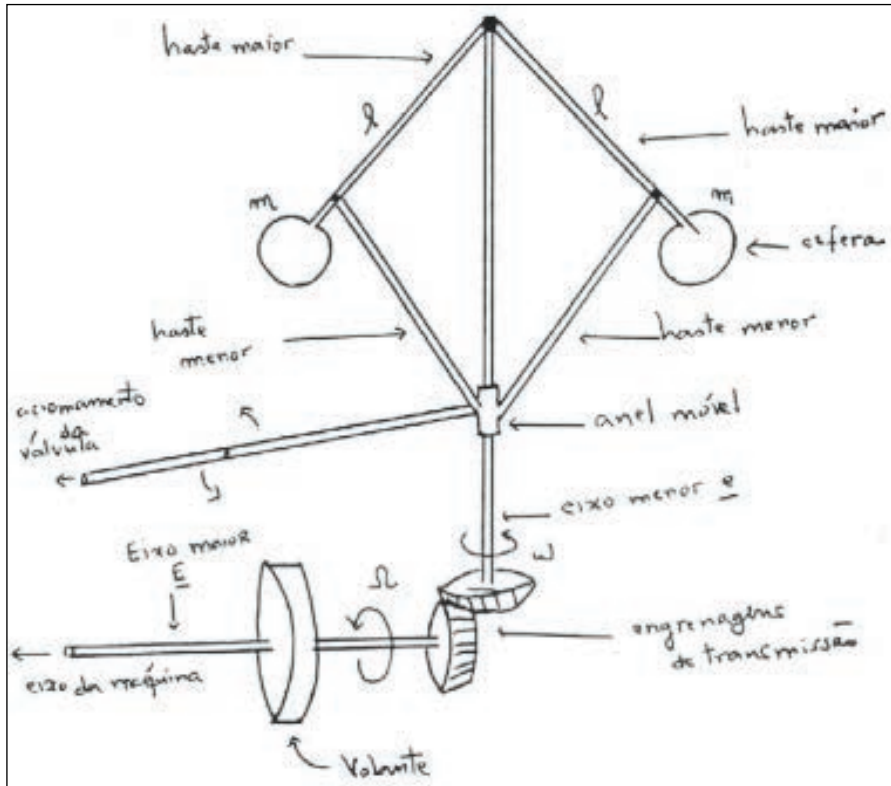
Figura 2: Imagem de fragmento do Mosaico de Ulisses e Sereias. Museu Nacional de Arqueologia, Lisboa, Portugal

No sistema de defesa antiaérea, a essência do problema era fazer todos os cálculos com antecedência e incorporá-los em instrumentos que pudessem coletar as informações e usá-las de maneira correta para obter o resultado necessário, mas a configuração típica do dispositivo antiaéreo envolvia ainda outra variável desafiadora:

[...] a arma antiaérea não é um instrumento isolado. Embora possa ser disparada por radar, o método primitivo e óbvio de disparar é ter um ponteiro (atirador) de arma. Agora, esse ponteiro de arma era um elemento humano. Este elemento humano é unido aos elementos mecânicos do seu preditor. O controle de disparo real é um sistema que envolve seres humanos e máquina ao mesmo tempo e deve ser reduzido, do ponto de vista da engenharia, para uma única estrutura. O que significaria uma interpretação humana da máquina, ou uma interpretação mecânica do operador, ou ambos.¹

1. Norbert Wiener na 16ª Palestra aos Leigos da Academia de Medicina de Nova York em 1950.

Foi diante deste dilema, modelando um problema complexo, que Wiener percebeu que o a única solução seria o desenvolvimento de um sistema ou máquina que fosse, ele mesmo, o piloto (ou controlador) e o ponteiro (atirador). Isto passava por um sistema que se baseasse em comunicação, processando *feedbacks* e, a partir deles, autorregulando-se. Um dispositivo que fascinava Wiener era o termostato, capaz de capturar os *feedbacks* (variação de temperatura) do meio ambiente, alterar seu comportamento e enviar sinais para o compressor hermético do refrigerador (ligar ou desligar), compondo, assim, um sistema de controle autorregulável. Outra referência citada por Wiener era a máquina a vapor de James Watt, que aperfeiçoou o modelo de máquina térmica inventado por Thomas Newcomen em 1712, incluindo, entre outras modificações, uma segunda câmara de condensação, onde o vácuo era criado. Esta mudança proporcionou ganhos de eficiência para a máquina, já que reduzia a perda de energia que ocorria pela troca de calor entre o vapor e o pistão. A máquina a vapor de Watt possuía um interessante mecanismo de autorregulação que controlava a velocidade de operação dentro de certos parâmetros, evitando que sua estrutura atingisse o ponto de colapso. O mecanismo era composto por dois pêndulos cônicos, constituídos por duas hastes metálicas que possuíam esferas de contrapeso fixadas em suas extremidades. Por conta da força centrífuga, estas se moviam de forma circular e, à medida que giravam, seu ângulo de abertura se alterava, movimentando um pequeno anel ligado a um eixo e uma alavanca. Este sistema acionava uma válvula auxiliar no sistema de escape da máquina regulando o fluxo de vapor, alterando a pressão interna e, conseqüentemente, sua velocidade. Assim, este mecanismo regulador mantinha-se em atuação dinâmica, ora abrindo a válvula de escape por conta da força centrífuga gerada pela velocidade de rotação, ora fechando, quando a velocidade era reduzida e a força da gravidade associada à massa do sistema movimentava a alavanca em sentido contrário.



Fonte: Scárdua (1999).

Figura 3: Representação do mecanismo de controle da máquina a vapor de James Watt

Esta experiência, impulsionada pelas demandas surgidas com a guerra e que envolvia pesquisa aplicada, foi a base para o desenvolvimento da ciência que Wiener denominou.

Cibernética: a ciência do controle, da comunicação e da cognição

O termo “cibernética” vem do grego antigo – Κυβερνήτης ou *kybernetes* – e significa timoneiro, governador, piloto. A cibernética pode ser

definida como o campo de estudo dos autocontroles encontrados nos sistemas estáveis, ou a ciência interdisciplinar que estuda os fluxos de informações que rodeiam um sistema. Seu foco é verificar como os sistemas – sejam biológicos, sociais, mecânicos ou digitais – detectam e processam informações, reagem a elas e se modificam, ou são modificados, para realizar melhor o seu propósito, tarefa ou função. O conceito de propósito, muitas vezes denominado “objetivo”, é um dos mais relevantes de um sistema cibernético. O propósito atua como um direcionamento para o sistema, ou seja, é a partir de um objetivo, propósito ou função que um sistema se organiza e funciona. A própria definição de cibernética dialoga com a Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). A sua abordagem é a da complexidade, em contraposição ao reducionismo. Essa teoria define os sistemas como o conjunto de elementos ou partes que interagem, são interdependentes e formam um todo unitário com determinado objetivo. O resultado possível de um conjunto – o sistema – é maior do que o resultado possível que suas unidades poderiam alcançar se funcionassem de forma independente. O sistema prevê uma organização que envolve entradas – ou *inputs* – que podem ser insumos, matéria-prima, informação e outros tipos de recursos que alimentam processos de transformação que, por sua vez, geram determinadas saídas – ou *outputs* – necessárias para que o sistema cumpra sua função. A Teoria Geral dos Sistemas, fundada a partir do campo da biologia, foi expandida para o entendimento e para a aplicação no campo das engenharias, da administração, da sociologia, da computação etc. Trata, também, da relação entre os sistemas e o seu ambiente, seguindo a lógica de que tanto o meio pode influenciar os sistemas como os sistemas podem influenciar o meio, por intermédio do processo de comunicação.

O sociólogo alemão Niklas Luhmann (1927-1998) desenvolveu mais especificamente este tema em relação aos sistemas sociais, propondo que a sociedade seja entendida como um sistema amplo dentro do qual vários sistemas se agrupam por meio da comunicação. A ação das pessoas organiza sistemas sociais, de forma espontânea, que se inter-relacionam de forma autônoma e se auto reproduzem – conforme o conceito de autopoiese

desenvolvido pelos cientistas chilenos Francisco Varela e Humberto Maturana. O elemento central da teoria de Luhmann é a comunicação, que tem o papel de regular as relações entre o sistema e o ambiente.

Na cibernética, a circularidade é também um conceito básico, na medida em que um sistema deve ter um comportamento cíclico do qual respostas geram novos comportamentos de forma sucessiva e recorrente. A circularidade se relaciona com a questão do controle, que serve, por sua vez, para que o sistema se regule ou se auto-organize para manter sua estabilidade e aumentar a própria eficiência.

Wiener também compreendia a comunicação como elemento essencial e indispensável para o funcionamento de um sistema, para que este pudesse estabelecer conexões, interações e, assim, permitir o controle. Ele visualizou a informação como um assunto tão importante como a matéria e a energia. Na sua visão, que se mostrou acertada, a ciência, a partir da segunda metade do século XX, iria se desenvolver em torno da informação (Castells, 1999). A operação de todo dispositivo de comunicação moderno depende do processamento da informação e dos sinais: codificação, compressão, correção de erros e transformação de sinais em formas apropriadas para uso dos diversos meios de transmissão possíveis. A teoria da cibernética de Wiener estimulou pesquisas em muitas áreas do controle de sistemas e criou um ambiente teórico no qual computadores e autômatos pudessem ser desenvolvidos.

Em qualquer estágio da técnica, desde Dédalo ou Heron de Alexandria, a habilidade do artífice em produzir um trabalho simulacro de um organismo vivo sempre intrigou o povo. Esse desejo de produzir e estudar autômatos sempre foi expresso em termos da técnica viva do tempo. Nos dias da magia, tivemos o conceito bizarro e sinistro do Golem, figura de barro na qual o Rabi de Praga soprou vida com a blasfêmia do Inevitável Nome de Deus. Nos tempos de Newton, o autômato torna-se a caixinha de música, com pequenas efígies piruetando, rigidamente, sobre a tampa. No século dezenove, o autômato é a glorificada máquina a vapor, queimando algum combustível em vez de glicogênio dos músculos humanos. Finalmente, o autômato atual abre as portas por meio de fotocélulas ou aponta canhões para o ponto em que um feixe de radar pega um avião, ou computa a solução de uma equação diferencial (Wiener, 1961, pp. 40-41).

O aspecto da cognição talvez tenha sido um dos mais distintos na visão integrada da cibernética. Os avanços da IA se beneficiaram não apenas do enorme crescimento das capacidades dos computadores eletrônicos, mas também de um entendimento fundamental acerca de como os seres vivos adquirem, compreendem e processam informações. Arturo Rosenblueth (1900-1970), fisiologista mexicano, autor do livro *Mind and Brain: A Philosophy of Science*, foi amigo, colaborador, companheiro de pesquisa de Wiener e quem o desafiou a utilizar seus modelos matemáticos para reproduzir os sistemas de redes neurais que governam o sistema respiratório humano. O termo cibernética ficou mundialmente conhecido a partir da publicação do livro *Cibernética: ou controle e comunicação no animal e na máquina*, no qual Wiener apresentou suas ideias e as de seus colaboradores, como os antropólogos Gregory Bateson e Margaret Mead, o próprio Arturo Rosenblueth e o engenheiro Julian Bigelow. As ideias partem da hipótese de que o modo como os sistemas – sejam eles biológicos, tecnológicos ou sociais – respondem às mensagens do mundo são equivalentes e redutíveis a modelos matemáticos.

A disseminação dos conceitos da cibernética fomentou novos campos de pesquisa e o surgimento de novas ciências, como a informática, a ciência cognitiva, a robótica e a IA. O campo de estudo da cibernética é vasto e envolve o estudo da linguagem, das formas de comunicação, as interfaces comunicacionais entre humanos e entre humanos e máquinas, a nova modelagem do protótipo humano-máquina e outros. A palavra cibernética e o prefixo *ciber* entraram para a linguagem popular e passaram a denominar termos comuns no mundo contemporâneo, como *cyborg*, ciberespaço e cibercultura, expressões dos novos desdobramentos e possibilidades criadas a partir das ideias fundadoras da cibernética.

Ética e transdisciplinaridade no desenvolvimento da cibernética

Segundo Wiener, a aplicação da cibernética deveria buscar um fim para o qual fosse possível dar um valor moral justificável. De um círculo de

colaboradores que envolvia o matemático John von Neumann (1903-1957), o engenheiro Julian Bigelow e o fisiologista Arturo Rosenblueth, Wiener ampliou sua rede de colaboração organizando e participando de encontros e conferências que reuniam especialistas convidados de diversas áreas de pesquisa e campos do conhecimento, como antropólogos, psicólogos, psiquiatras, sociólogos, biofísicos, biólogos, matemáticos, engenheiros, fisiologistas, entre outros, como na reunião organizada por ele e von Neumann em Princeton, no inverno de 1943-1944, para discutir problemas da cibernética que envolviam o uso da teoria da previsão e da abordagem estatística para a engenharia da comunicação. Os matemáticos e engenheiros envolvidos nas pesquisas tinham clareza de que os mecanismos biológicos eram a fonte essencial de onde poderiam beber à busca de extrapolações, analogias e soluções para os problemas que encontravam. Uma abordagem sistêmica e apoiada no paradigma da complexidade servia como base metodológica para o desenvolvimento de suas pesquisas. Sobre isto, Wiener (2017, p. 41) apontava: “Quem estuda o sistema nervoso não pode se esquecer da mente e quem estuda a mente não pode esquecer o sistema nervoso”. Também lhe era claro que a importância da informação e da comunicação, consideradas como mecanismos de organização, ia além do indivíduo na comunidade: “[...] é completamente impossível entender comunidades sociais (como a das formigas) sem uma investigação dos seus meios de comunicação” (ibid.).

Entre 1946 e 1953, Norbert Wiener integrou as *Macy Conferences*, uma série de dez conferências interdisciplinares patrocinadas pela Josiah Macy Jr. Foundation, organização filantrópica dedicada a problemas do sistema nervoso. De forma geral, estas conferências buscavam proporcionar uma troca de conhecimento por meio da ligação entre engenharia, biologia e matemática, de um lado, e entre psicologia, psiquiatria e todas as ciências sociais, de outro. Organizadas em torno de temas de interesse comum, como a discussão da causalidade circular e do *feedback* em sistemas biológicos e sociais, permitiam que especialistas e pesquisadores expusessem uns para os outros os avanços de suas pesquisas. A dificuldade inicial de comunicação entre os participantes, progressivamente, dava lugar a uma linguagem comum, suficientemente robusta para a construção de um conhecimento amplo e coletivo que consolidou a cibernética como ciência. Wiener também

se relacionou com Alan Turing (1912-1954) a quem atribuiu o pioneirismo entre os que estudavam as possibilidades lógicas da máquina como experimento intelectual.

Do biológico ao digital

O organismo biológico humano compreende grande número de mecanismos homeostáticos, uma espécie de termostato natural. Os homeostatos são mecanismos que mantêm certas condições corporais dentro de determinados limites adequados à manutenção saudável do organismo, como a temperatura corporal, a concentração de ureia, as taxas respiratórias, a frequência cardíaca etc. Não existiria vida sem mecanismos de *feedback*, como observou Wiener. Essa lógica é uma das referências para o desenvolvimento de máquinas de controle automático, autômatos, máquinas computacionais e sistemas de IA. Outra referência importante é a analogia do sistema nervoso para o desenvolvimento da programação mediante a lógica de funcionamento das sinapses, que disparam ou não disparam comandos, das fibras musculares atuando com ação total ou não atuando. Segundo Wiener, as máquinas de calcular ultrarrápidas – que vieram a ser denominadas computadores, designação originalmente utilizada para homens e mulheres que realizavam manualmente cálculos balísticos durante a guerra –, dependendo – como dependem – de dispositivos de comutação consecutiva devem representar quase um modelo ideal dos problemas que surgem no sistema nervoso. O caráter “tudo-ou-nada” das descargas de neurônios é, precisamente, análogo à única escolha feita ao determinar um dígito na escala binária. A sinapse não é mais do que um mecanismo para determinar se certa combinação de *outputs* de outros elementos selecionados atuará ou não como estímulo adequado para a descarga do elemento seguinte. Wiener também apontava que o problema de interpretar a natureza e as variedades de memória no animal tem seu paralelo no problema de construir memórias artificiais para as máquinas.

As pesquisas aplicadas com prognosticadores antiaéreos desenvolvidas por Norbert Wiener durante a 2ª Guerra Mundial serviram, também,

para destacar a importância do uso de previsões estatísticas baseadas em conjuntos de dados coletados. Sobre isto, Wiener afirmava que prever o futuro de uma curva é efetuar certa operação sobre seu passado. Para além da possibilidade óbvia de se calcular matematicamente, considerava ser perfeitamente possível imaginar um computador que elaborasse essas estatísticas e desenvolvesse as características para o prognosticador de curta duração à base de uma experiência já observada pela mesma máquina quando utilizada para a previsão e planejada automaticamente. Esse conceito extrapolava o do prognosticador puramente linear; por isso, Wiener desenvolveu uma teoria de previsão não linear que poderia ser mecanizada, de maneira semelhante, com o uso de observações de longa duração para dar base estatística à previsão de curta duração. Segundo ele, havia dois tipos de máquinas: aquelas cuja programação é determinada e aquelas cuja programação é continuamente modificada por sua experiência. Este segundo tipo é a máquina que pode, de alguma forma, aprender. Em relação a isso, Wiener citava que a retroalimentação era um método de controlar um sistema reinserindo nele os resultados de sua operação progressiva. Se este processo servisse apenas para o ajuste e a regulação do sistema, isto poderia ser chamado de retroalimentação simples. No entanto, se a informação procedente do comportamento do sistema fosse capaz de mudar o método e os padrões gerais desse comportamento, este processo poderia ser classificado como de aprendizagem.

A noção de máquinas de aprender poderia ser estendida para muito além de seu emprego relacionado a prognosticadores e outros aparelhos similares, e ser utilizada, entre outras aplicações, no estudo e na construção de máquinas que disputassem jogos competitivos como o xadrez, por exemplo. Um problema que se colocava a partir desta perspectiva é que a menos que fosse empregado algum dispositivo de aprendizado, a programação de uma máquina rigidamente padronizada seria, em si, tarefa muito difícil – assim a necessidade de dispositivos capazes de “programar” essa programação, o que hoje conhecemos como algoritmos de aprendizagem de máquina. O fim da guerra viu as ideias da teoria da previsão e as da abordagem estatística para a engenharia da comunicação se tornarem familiares a grande parte dos estatísticos e engenheiros de comunicação, servindo como base para desenvolvimento da programação, da computação e da IA.

A colaboração entre Wiener, Von Neumann e Turing

Norbert Wiener ingressou como professor no Massachusetts Institute of Technology (MIT) em 1929, permanecendo na função até o seu falecimento em 1964. Suas principais contribuições se deram no desenvolvimento da teoria matemática do movimento browniano, na análise de processos aleatórios na natureza e no estabelecimento da disciplina da cibernética. Seu trabalho forneceu uma abordagem probabilística aos problemas da física, formou a base da teoria da transmissão de sinais na presença de ruído e forneceu uma metodologia para a análise de sistemas compostos por homens e máquinas. As aplicações do trabalho de Wiener vão desde a meteorologia até o desenvolvimento de dispositivos protéticos sofisticados para deficientes.

John von Neumann foi professor e membro do Instituto de Estudos Avançados na Universidade de Princeton. Trabalhou em cooperação com Einstein e Oppenheimer no Projeto Manhattan, em que se deu o desenvolvimento das primeiras bombas atômicas, e em outras experiências no campo da física nuclear relacionadas com reações termonucleares e com a bomba de hidrogênio. Deixou importantes contribuições no desenvolvimento dos fundamentos matemáticos da física quântica, na teoria dos jogos e na teoria dos autômatos, bem como em muitas áreas da matemática pura. Desempenhou papel importante no desenvolvimento dos computadores, inclusive participando da equipe responsável pelo desenvolvimento e construção do primeiro computador de grande porte, o *Electronic Numeric Integrator and Computer* (Eniac), concluído em 1946 no Princeton Institute for Advanced Studies. Von Neumann e Wiener compartilhavam o interesse no estudo da relação dos computadores com o cérebro, encontravam-se com frequência e organizavam reuniões em conjunto. Entre 1946 e 1953, von Neumann integrou o grupo reunido sob o nome de *Macy Conferences*, contribuindo para a consolidação da teoria cibernética com Norbert Wiener e outros cientistas renomados. Quando a primeira conferência sobre IA foi organizada para o verão de 1956, todos tinham grandes esperanças de uma contribuição de von Neumann, mas ele já estava muito doente. Steve Joshua Heims, autor de uma biografia dupla que compara as vidas, carreiras e contribuições dos dois matemáticos nas áreas da mecânica quântica e da cibernética, destaca a

diferença entre o pensamento de Wiener e o de Von Neumann a partir de suas perspectivas opostas em relação à aplicação da ciência, especialmente em relação ao uso militar e industrial da tecnologia. Segundo Heims, Wiener tinha uma abordagem moral em relação ao uso da tecnologia, tanto que se opôs ao trabalho de cientistas ligados a problemas de defesa após o fim da 2ª Guerra Mundial. Ele também verbalizava sua preocupação com o potencial de substituição dos empregos que poderia ocorrer com o uso extensivo de máquinas automáticas e inteligentes.

Norbert Wiener também manteve encontros com Alan Turing na primavera de 1947, no *National Physical Laboratory* de Teddington (NPL), quando Turing trabalhava na construção de um dos primeiros computadores desenvolvidos na Grã-Bretanha, o *Automatic Computing* (ACE). Ambos trataram sobre as ideias fundamentais da cibernética. Turing havia publicado, em 1936, o artigo “*On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem*”, no qual lançou as bases conceituais do computador, propondo um modelo abstrato com aspectos lógicos do seu funcionamento. A Máquina de Turing Universal era uma máquina teórica que considerava uma arquitetura em que fosse possível armazenar os programas no mesmo espaço de memória dos dados. Nesta configuração, a máquina utilizaria uma unidade de processamento (CPU) e uma de armazenamento (memória) infinita. O conceito de armazenamento do programa e dos dados no mesmo espaço recebeu o nome de Arquitetura de von Neumann, que a adotou no desenvolvimento do Eniac em 1946. Von Neumann havia mantido contato com Alan Turing quando trabalhou como professor visitante na Universidade de Cambridge, em 1935, e durante o ano em que Turing passou na Universidade de Princeton, entre 1936 e 1937. A máquina teórica de Turing, também conhecida como Máquina Universal, trazia, ainda, uma formalização dos conceitos de algoritmo e de computação. Uma pioneira e bem-sucedida aplicação dos seus conceitos ocorreu ainda durante a 2ª Guerra Mundial, quando Turing construiu uma máquina que foi capaz de quebrar o código do equipamento de criptografia Enigma, utilizado pelas forças nazistas. Turing não só trabalhou nos arcabouços teóricos da computação moderna, mas também foi instrumental na criação de algoritmos

aplicados a desafios concretos. O maior exemplo disso é o seu sucesso em quebrar o código da Enigma, máquina de criptografia usada pelas forças nazistas na 2ª Guerra Mundial.

Reflexões a respeito da cibernética e do tempo presente: impactos éticos e sociais das tecnologias emergentes

A cibernética estimulou novas teorias e pesquisas, em várias áreas da ciência, a partir de uma abordagem transdisciplinar que, de alguma maneira, deslocou-se de um enfoque estritamente teórico e matemático e desembocou no estudo e no desenvolvimento de tecnologias de controle, de aprendizagem e de uma visão simbiótica das interfaces humano-máquina em que as fronteiras entre orgânico e tecnológico ficam cada vez mais sutis. Já na época da publicação da segunda edição do livro *Cybernetics*, de Wiener, em 1961, a computação já despontava como uma área independente em que já se instalava o campo conhecido como IA.

A especialização que se seguiu nesse campo das ciências pode ter sido decorrente da variedade e da sofisticação dos campos de estudo que pretendiam ser abrangidos pela cibernética e da necessidade prática de desenvolvimento de teorias, modelos e técnicas específicas necessárias para sustentar cada um destes campos.

Curiosamente, observa-se, no início desta terceira década do século XXI, a discussão sobre a necessidade de reaproximação entre os pesquisadores das chamadas ciências exatas e os pesquisadores das ciências sociais no que tange ao desenvolvimento da IA. Esta reaproximação seria como uma religação de saberes, para lembrar Edgar Morin, um retorno à fonte da interdisciplinaridade. Isto se justifica por uma série de problemas que têm sido gerados à medida que se expande a aplicação de sistemas baseados em IA, com erros grosseiros ou descuidos vergonhosos vindos à tona, constringendo especialistas e executivos de grandes corporações do setor de tecnologia e causando danos efetivos a usuários ou pessoas atingidas direta ou indiretamente pela aplicação destes sistemas.

Do uso de bancos de dados de construção enviesada, à adoção de processos de desenvolvimento de sistemas que desconsideram riscos e impactos sociais adversos, não faltam exemplos de lançamentos de sistemas baseados em IA que ferem princípios básicos de validação de novos produtos. Talvez, sua concepção monocromática, fruto de excessos especializatórios, contenha a explicação. Há certa contradição nisto, já que a própria arquitetura fundamental de um sistema computadorizado e, por conseguinte, de um sistema de IA, deveria seguir, em tese, os princípios da Teoria Geral dos Sistemas. Entre esses princípios, há o que trata da interação entre os sistemas e o seu meio ambiente. Assim, este aspecto não deveria ser negligenciado e os potenciais impactos negativos da operação de um sistema sobre certos grupos sociais – como a discriminação racial ou de gênero – deveriam ser identificados em estágios preliminares de testes ou em simulações, não a partir de danos concretos ocorridos em situações de uso.

Também a própria configuração das equipes de desenvolvimento quando excessivamente homogêneas e as abordagens tecnicistas de gerenciamento de projetos possam explicar, em parte, tal situação. A adoção massiva das chamadas metodologias ágeis, num contexto de desvirtuação dos princípios estabelecidos no Manifesto Ágil, pode contribuir para baixa capacidade de detecção de riscos em estágios preliminares dos processos de desenvolvimento de sistemas baseados em IA, como os que vêm se manifestando com diversas aplicações de sistemas de reconhecimento facial.

Outro aspecto que merece destaque são as questões éticas e morais envolvidas no desenvolvimento, no uso e na aplicação de sistemas de IA. Norbert Wiener já alertava, na gênese da cibernética, que o desenvolvimento de máquinas inteligentes traria possibilidades ilimitadas para o bem e para o mal. Em contraposição aos argumentos de que essa tecnologia poderia trazer benefícios ao desobrigar o trabalho servil e desagradável, afirmava que não poderia ser bom avaliar as novas potencialidades em termos dos interesses do mercado e do dinheiro que poderiam poupar.

Atualmente, vemos que o medo da IA controlar os humanos, recurso muito explorado nas obras de ficção científica, está sendo substituído pelo receio de que o monopólio do controle de IA por grandes empresas de tecnologia, uma situação concreta, traga o aprofundamento das condições de

desigualdade e de controle social e que as potencialidades de uso desta tecnologia para automação de processos produtivos e de negócios gere grande substituição de trabalho humano.

Wiener recorria a metáforas conhecidas para explicar sua preocupação com o mau uso da tecnologia; uma delas, a do Gênio da Lâmpada: cuidado com o que se pede. Tecnicamente, a metáfora faz sentido ao lembrarmos que a condição essencial de um sistema é realizar sua tarefa, sua função ou seu propósito da forma mais eficiente e otimizada possível e, diferentemente da condição humana, sem que haja qualquer julgamento moral. Em outra metáfora, Wiener compara a máquina que aprende a um gênio que é libertado da sua garrafa e não pode ser persuadido a voltar.

Em 1964, ao criar a Comissão Nacional de Tecnologia, Automação e Progresso Econômico para estudar os impactos da tecnologia nos postos de trabalho dos EUA, o presidente Lyndon Johnson adaptou uma frase célebre, originalmente registrada por Tucídides na obra *História da Guerra do Peloponeso*, quando a delegação de Corinto tentava persuadir as lideranças de Esparta a declarar guerra à Atenas. Naquele momento, os coríntios disseram: “*Não devemos temer Atenas. Devemos temer a nossa ignorância, a nossa indiferença e a nossa inércia*”. Já no contexto da relação entre tecnologia e trabalho, a frase emblemática ficou assim moldada: “*A tecnologia não é a nossa inimiga. As nossas inimigas são a ignorância, a indiferença e a inércia*”.

A ignorância diz respeito ao desconhecimento sobre os potenciais impactos negativos das tecnologias, a despeito dos benefícios que possam trazer. A indiferença se traduz no comportamento daqueles que compreendem os riscos envolvidos, mas não se sensibilizam para a necessidade de contê-los ou mitigá-los. A inércia, na omissão ou na negligência de agentes públicos e lideranças empresariais em construir soluções que, ao mesmo tempo, potencializem os benefícios que as tecnologias possam trazer para suas organizações e para a sociedade e previnam ou mitiguem os riscos de impactos sociais negativos. A tecnologia pode ser uma aliada para a nossa prosperidade, se quisermos olhar para a frente, se entendermos o que está por vir e se definirmos o nosso curso, sabiamente, após um planejamento adequado para o futuro.

Considerações finais

Muitos tendem a analisar o tempo presente do desenvolvimento da IA de maneira perigosamente ingênua, desqualificando as preocupações que surgem sobre os riscos envolvidos com o desenvolvimento desta tecnologia, seja nas implicações potenciais da substituição acelerada do trabalho humano, seja na ameaça de se ampliarem os campos de decisão que ficarão a cargo de sistemas inteligentes, seja nas aplicações críticas que podem ser dadas às máquinas, especialmente as militares e as de controle social. Não se trata de mera separação entre visão otimista ou pessimista. A abordagem de risco preconiza como prudente a construção de cenários futuros que contribuam com o desenvolvimento e a incorporação de estratégias, regulações e diques de proteção.

Por conta de certa retomada do reconhecimento da importância da transdisciplinaridade e do debate sobre a ética no desenvolvimento e uso da IA, o velho Wiener sorri em algum lugar do ciberespaço.

Referências

- BERTALANFFY, Ludwig von (2014). *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Petrópolis, Vozes.
- CASTELLS, Manuel (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra.
- DUNKIRK (2017). *Trailer oficial*. Direção: Christopher Nolan. Produção: JOSIAH MACY JR. FOUNDATION (2021). Disponível em: <<https://macyfoundation.org>>. Acesso em: 22 dez. 2021.
- LUHMANN, Niklas. (2016). *Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral*. Petrópolis, Vozes.
- MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. (1980). *Autopoiese and cognition: the realization of the living*. New York, Springer.
- O JOGO DA IMITAÇÃO (2014). *Trailer oficial*. Direção: Morten Tyldum. Distribuição: Diamond Films. EUA. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YIkKbMcJL_4>. Acesso em: 23 dez. 2021.

- PAIT, Felipe (2017). A cibernética de Wiener. *Estado da Arte - Revista de Cultura, Arte e Ideias*, Estadão, 9 fev. Disponível em: <<https://estado-daarte.estadao.com.br/a-cibernetica-de-wiener/>>. Acesso em: 20 dez. 2021.
- PFOHL, Stephen (2001). *O delírio cibernético de Norbert Wiener*. Porto Alegre, Revista Famecos.
- ROSENBLUETH, Arturo (1970). *Mind and brain: a philosophy of science*. Cambridge, The MIT Press.
- SCÁRDUA, B. (1999). Tópicos de equações diferenciais ordinárias. In : 22o COLOQUIO BRASILEIRO DE MATEMATICA, IMPA. Rio de Janeiro.
- TURING, Alan M. (1937). On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem. In: LONDON MATHEMATICAL SOCIETY, London, *Proceedings...* London, v. s2-42, pp. 230-265. Disponível em: <<https://londmathsoc.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1112/plms/s2-42.1.230>>. Acesso em: 26 dez. 2021.
- TURING, Alan M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 236, v. LIX, out. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>>. Acesso em: 27 dez. 2021.
- VON NEUMANN, John (2018). *Mathematical foundations of quantum mechanics*. Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- WARNER BROS. Pictures Brasil. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yHS0vaex9PM>>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- WIENER, Norbert (1961). *Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- WIENER, Norbert (1988). *The human use of human beings: cybernetics and society*. New York, Da Capo Press.
- WIENER, Norbert (2017). *Cibernética: ou o controle e comunicação no animal e na máquina*. Tradução de Gita K. Guinsburg. São Paulo, Perspectiva.

A superprecarização digital, a reinvenção dos sindicatos e as políticas protetivas internacionais em defesa do trabalhador digital

Patricia Huelsen
Marcelo Augusto Vieira Graglia

Introdução

A implementação massiva de tecnologias digitais tem alterado as dinâmicas econômica e social do mundo, reestruturando as formas de vida e de trabalho. Trata-se de mudanças estruturais provocadas pela sexta onda de inovação tecnológica (Graglia e Huelsen, 2020), às quais se somam crises conjunturais como a pandemia de Covid -19 e as crises econômicas e políticas. A dinâmica econômica tem sido modificada pelos processos de transformação digital devido ao desmembramento de cadeias de valor tradicionais, à formação de novas redes intermediadas por empresas de tecnologia, à eliminação de intermediários físicos, aos conteúdos digitais remunerados sob demanda, aos novos meios de pagamento, ao uso de moedas virtuais e ao surgimento de novos modelos de negócios em que as trocas e o compartilhamento são o foco.

Na visão de Jeremy Rifkin (2016) ao relatar uma sociedade digital que tudo compartilha, com facilidade de financiamentos como o *crowdfunding*, facilidade de empréstimos, cujos custos marginais tendem a zero, temos o

que intitula de capitalismo de abundância: consumir e produzir torna-se cada vez mais fácil, e os recursos são produzidos de forma acumulativa, não mais para simplesmente atender as necessidades. Na realidade, esta abundância está cada vez mais concentrada nas grandes empresas de tecnologia da informação.

São muitos os termos que buscam descrever estes processos de mudanças econômicas. Mason (2017) vê problema similar na contradição existente em um mundo em que a mais-valia se torna a informação e o conhecimento que, paradoxalmente, são capturados gratuitamente por grandes empresas de tecnologia no novo arranjo econômico e, ao mesmo tempo, em parte disponibilizados de forma aberta e pública, perdendo, em muitos casos, seu valor neste processo. Esta dinâmica é sinal de mudança profunda no modo de funcionamento do capitalismo.

Mais transformações nesta natureza são percebidas, como aponta Zuboff (2021), que intitula o capitalismo atual como o capitalismo de vigilância, cuja base é utilizar-se da natureza humana e do nosso tempo (os dados que tornamos disponíveis ao Google ou a Amazon) para a realização de nova mercadoria ou novo serviço. Outra manifestação das novas regras e formas de geração de lucro viabilizadas pelas novas tecnologias digitais é o de capitalismo de plataforma, que parece ter surgido com a chamada economia do compartilhamento, em que o acesso a viagens com motoristas não especializados, os aluguéis de casas de veraneio e o compartilhamento de caronas tornaram-se fáceis e acessíveis.

A formação do precariado

O termo precariado foi aprofundado por Standing (2014) como o novo proletariado do século XXI, classe cujas incertezas são vivas, desprovida de seguros sociais, sem representação de classes, sem direitos a ter direitos. No século XX, a estrutura das classes estava mais límpida. O proletariado, que lutava por relações de trabalho justas, conquistou direitos a benefícios para dispor seu tempo e sua vida diante da outra classe: a burguesia – empregadores, gestores e funcionários mais qualificados e com altos salários.

Esta configuração tem sofrido mudanças; no século XXI, a situação não é mais a mesma, uma vez que foi afetada pelo avanço da terceirização, da informalidade e dos novos modelos de negócio baseados em tecnologias digitais. O autor reclassificou as classes sociais observadas no mundo, apontando uma classe detentora de riqueza e com vínculo com o Estado, que chamou de plutocracia, seguida por uma elite que vive nos padrões dos plutocratas. Há, ainda, os assalariados com altos rendimentos, como certas classes de funcionários públicos e funcionários de altos escalões das companhias privadas. Em seguida, os assalariados com menores rendimentos que, gradativamente, têm se transformado no precariado, classe que não têm rendimentos certos. Standing (2014) identifica, também, uma classe intermediária, os *proficians*, denominação dada àqueles que buscam ascensão. São consultores, empresários independentes, empreendedores que buscam rendimentos elevados, mas que vivem numa constante exposição a riscos morais e incertezas sociais. O autor propõe três critérios para identificar o precariado: o primeiro refere-se à falta de segurança; o segundo refere-se à relação com a estrutura de rendimento econômico; o terceiro diz respeito à ausência de identidade com o próprio trabalho. Quanto à segurança, entende que o precariado vive na insegurança do próprio mercado de trabalho, do emprego, da sua profissão, da execução da própria atividade, da sua capacidade de reproduzir competências perante as incertezas de entrada de receitas e, até mesmo, sem direito ou acesso à representação de classe – uma vez que muitos trabalhadores não são compreendidos como tal.

Quanto à estrutura de rendimento, resta ao precariado somente a remuneração por hora, ou a remuneração por empreitada, ou por *jobs*, sem direito a pisos salariais e benefícios trabalhistas previstos em lei. Quanto à falta de identidade, essa característica é bastante diferente em relação ao proletariado do século XX: o precariado não demonstra identidade com uma comunidade e não há elos comuns e solidários entre eles; quando muito, organizam-se em redes sociais para protestos pontuais (Castells, 2013). Antonio Negri (2014) chamou isto de múltiplas identidades, no conceito de multidão. Standing (2014) entende que os precariados correspondem à extensa faixa de trabalhadores: atendentes de *call centers*, estagiários, pensionistas que voltam ao mercado, trabalhadores de *delivery*, população

penitenciária e motoristas de aplicativos, por exemplo. Estendendo o conceito à realidade brasileira, aqui, o precariado diz respeito aos inúmeros trabalhadores informais e mesmo os pejetizados, aclamados pela Lei 13.429 de 2017, promulgada devido à necessidade de legalizar a terceirização que já acontecia no país há tempos. O pretexto era consolidar uma situação real e criar facilidades para os empregadores fazerem mais contratações, mesmo que terceirizadas. Os resultados são incertos: desde então, as reduções nos postos de trabalho têm sido constantes, oscilando para mais ou para menos, e a lei retirou alguns direitos conquistados com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) na década de 1950.

O precariado digital, especificamente, refere-se ao trabalho nas conhecidas plataformas de *delivery*, de transporte (como a Uber) ou nas plataformas *on-line* que oferecem serviços do tipo microtarefas (como a Amazon Mechanical Turk – MTurk) e envolvem serviços de programação ou mesmo o trabalho de “curtidas” nas redes sociais. Os trabalhadores e trabalhadoras que se sujeitam ou dependem destas plataformas compõem o infoproletariado ou os cibertariado, assim denominados por Antunes (2020) e Huws (2020).

O debate do cibertariado perpassa, necessariamente, pelo entendimento do trabalho digital, que às vezes é trabalho, às vezes diversão, uma zona cinzenta, difícil de conceituar, segundo Huws (2020), uma mistura de produção e consumo (*prossumption* ou prossumidor – neologismo surgido da junção de produtor e consumidor). Um trabalho que não é remunerado permite às empresas operadoras trabalhar com margens de lucro estratosféricas. Como os modelos de plataforma onde o consumidor faz o trabalho de atendentes, onde usuários fazem o trabalho de fotógrafos e jornalistas, onde programadores e *gamers* servem como desenvolvedores de sistemas abertos e treinadores de sistemas de Inteligência Artificial (IA) de forma gratuita. É, por exemplo, o que acontece com grandes plataformas como Wikipédia ou Facebook (Huelsen, 2021). As plataformas digitais abriram espaço para atividades novas, que antes eram remuneradas e hoje são feitas de forma gratuita.

Os trabalhadores digitais não recebem reconhecimento por suas atividades e muitos nem mesmo compreendem que estão “trabalhando” para uma

corporação que está lucrando com estas atividades. Mason (2017) chama isso de apropriação do tempo. Parte destes trabalhadores não remunerados faz isso por necessidade de interação ou pertencimento a algum grupo social, ou movido por comportamentos exibicionistas, narcisistas ou hedonistas. Além das mazelas psíquicas e sociais que estes ambientes favorecem, há também a proliferação massiva de desinformação, espalhada por meio de *fake news* ou *deepfakes*, que tantos danos têm causado para a saúde pública e para os regimes democráticos (Graglia, 2021).

Pode-se observar características comuns aos precariados digitais, como já avaliado por Antunes (2020), quando se leva em conta as denominações, a jornada de trabalho e as atividades que fazem: i) trabalhador em crise de identidade: atribuem-se a ele diferentes denominações; antes chamado de colaborador, com o processo de terceirização é denominado, hoje, como parceiro independente, *freelancer*, consumidor-trabalhador, produtor de conteúdo digital etc.; ii) trabalho intermitente: sob a perspectiva de liberdade e independência (não ter patrão), intensifica-se a dependência concreta das plataformas digitais, com a obrigação de se manter constantemente conectado para a conquista de trabalhos (corridas, entregas, *jobs* etc.); iii) supertrabalhador digital: incorpora atividades que não são suas especialidades, mas que se tornam necessárias para que possa sobreviver ao meio, por exemplo, a atividade de buscar ativamente trabalho, cobrar pela sua remuneração, adquirir e manter os meios de produção, fazer propaganda e *marketing* digital etc. Os pressupostos que deveriam sustentar estas rotinas – como a autossuficiência financeira, a liberdade de atuação, a autonomia no uso do tempo – são falaciosos, pois o precariado tem que trabalhar ainda mais, em jornadas longas e exaustivas, por vezes não programadas e sem limites de horários. Também não há uma verdadeira autonomia, pois se troca um patrão humano pela submissão às regras de um sistema baseado em IA que, ao mesmo tempo, pode reproduzir as práticas mais exploratórias feitas por empregadores e supervisores humanos, sem trazer consigo as virtudes que também caracterizam as relações humanas no trabalho, como a solidariedade, a ponderação, o perdão e a compaixão. Em relação ao domínio do próprio tempo de vida, a realidade concreta é outra, como aponta Standing (2014, p. 21):

[...] o precariado padece do mal epidêmico da mente precarizada, que o torna incapaz de se concentrar e o desvia de objetivos viáveis. O precariado precisa de políticas que lhe permitam assumir o controle do seu próprio tempo. Precisamos de uma política do tempo.

No que diz respeito aos trabalhadores de plataformas, existem, segundo relatório da International Labour Organization (ILO, 2021), três tipos básicos sujeitos à precarização no trabalho: os trabalhadores de plataformas de táxi e entregas, de plataformas de trabalho virtual e um modelo híbrido, que oferece ambas as atividades.

O super precariado digital

As plataformas de trabalho virtual podem apresentar características diferentes das plataformas de táxi e entregas, em que os trabalhadores têm atuação local, com a prestação do serviço ocorrendo em um território nacional determinado. As principais plataformas de trabalho virtual são empresas transnacionais, de atuação global, que unificam ofertas de trabalho e demandas de diferentes partes do mundo, como é o caso de plataformas de *freelancers*, de microtarefas, de oferta de programação e de serviços baseados em contextos. Os trabalhadores que atuam nestas plataformas também são classificados como “invisíveis”, pelo fato de atuarem de forma anônima, detrás de telas, muitas vezes sem que os usuários ou contratantes de seus serviços conheçam seus rostos, nomes ou identidades. Muitos vivem em países menos desenvolvidos economicamente, mas, por serem qualificados, podem oferecer trabalhos esporádicos para empresas de países mais ricos. Esta é uma das características dos superprecariados. “Super” porque o conceito do precariado aprofunda-se em todas as direções: para dentro do conceito em si e para além das fronteiras nacionais. Neste grupo, pela heterogeneidade, encontram-se espalhados pela rede e são, portanto, mais difíceis de serem segmentados e classificados. Os tipos de atividades ofertadas diversificam-se a cada dia e como as plataformas de trabalho não controlam as relações entre os contratantes e os contratados, estes podem ser expostos a empregadores que não cumprem os acordos – às vezes, simplesmente não remuneram o

trabalho feito – e que podem agir de forma preconceituosa, ao rejeitar trabalhadores de determinados locais do mundo ou remunerar de forma diferenciada o mesmo tipo de trabalho por conta da nacionalidade ou origem do trabalhador. Estes trabalhadores mostram-se muito vulneráveis ao não cumprimento de acordos, expostos como mercadorias às leis da oferta e da procura, aos preconceitos, sem qualquer possibilidade de apoio jurídico.

Um exemplo de plataforma de trabalho virtual é a MTurk, administrada pela gigante varejista on-line Amazon. Nesta plataforma, os demandantes pagam pessoas para fazer microtarefas simples, em que o custo do trabalho humano oferecido ainda é marginalmente menor do que o uso de máquinas. Encaixam-se neste perfil atividades de transcrição de clipes de áudio, de preenchimento de pesquisas ou de marcação de fotos com palavras-chave relevantes. O nome Mechanical Turk refere-se a uma falsa máquina de xadrez criada em 1770 e destruída pelo fogo em 1854. Exibida como um autômato, o mecanismo era, de fato, uma ilusão mecânica que permitia que um mestre de xadrez humano estivesse escondido para operar a máquina (Michel, 2012). A Amazon – cujo *slogan* é “inteligência humana” – chama os serviços ofertados neste ambiente de “tarefas de inteligência humana” ou HITs (*human intelligence tasks*) e se define como *crowdsourcing marketplace*. Muitos dos serviços disponibilizados no MTurk rendem apenas alguns centavos por hora (O’Connor, 2015). No site da plataforma, sua oferta:

A Amazon Mechanical Turk opera um mercado para o trabalho que requer inteligência humana e permite que as empresas acessem esse mercado e uma força de trabalho diversificada e sob demanda. O MTurk visa tornar o acesso à inteligência humana simples, escalável e econômico. (Amazon Mechanical Turk, 2018)

Outra plataforma do gênero, a Upwork, é uma das gigantes da nuvem humana, já tendo processado cerca de US\$ 1 bilhão de pagamentos de empregadores para trabalhadores em nuvem (Upwork, 2018).

A superprecarização é o aprofundamento da flexibilização das relações de trabalho, da redução das garantias e da diminuição do valor agregado das atividades de trabalho por meio da expansão das atividades por plataforma, que envolvem atuação em âmbitos local ou global. A plataformização,

ou o trabalho de plataforma, é consideravelmente heterogênea. É um processo, no que diz respeito ao trabalhador – regional, global, de diferentes raças, etnias e sotaques (Huws, 2020) e isso também envolve o trabalhador qualificado, como já tinha mostrado Standing (2014) com os *proficians*. Em trecho do relatório da Fairwork Cloudwork (2021), que pesquisou 792 trabalhadores de 17 plataformas – como Workona, Prolifit, Amazon Turk, 99Designs, entre outras – presentes em 75 países do mundo, soube-se pelo relato de trabalhadores que “[...] os compradores pagam menos aos asiáticos e mais aos europeus”, mesmo por trabalhos comparáveis. No relatório, há relatos explícitos de discriminação, com trabalhadores sendo informados de que os compradores “[...] só trabalham com vendedores dos EUA e do Reino Unido” ou que trabalhadores de países como Quênia, Paquistão, Índia, Bangladesh ou Venezuela, “[...] nem precisam se inscrever”. Outros trabalhadores foram explicitamente informados de que seu trabalho vale menos porque vivem em países de baixa renda. A natureza transjurisdicional do trabalho em nuvem e o fato de os trabalhadores serem contratados de forma independente, deixam-nos sem recursos legais para defenderem seus direitos e combaterem a discriminação. É o aprofundamento do precariado, o superprecariado digital.

As fazendas de cliques

Um dos trabalhos comuns aos superprecariados são as atividades chamadas de microtarefas. Entre estas, destacam-se aquelas para treinamento de algoritmos de IA para funções de reconhecimento facial, as relacionadas com moderação de conteúdos comerciais em plataformas (Pactera, Cognizante, por exemplo) e as plataformas de fazendas de cliques. As fazendas de cliques tornaram-se famosas no Sudeste Asiático e são responsáveis por uma rede de desinformação e manipulação em países como Indonésia e Filipinas. Estima-se que haja mais de 50 destas plataformas no Brasil e que o país tenha assumido um certo protagonismo em cliques nas redes sociais. As plataformas de cliques propõem ações considerando as regras sistêmicas dos mecanismos de classificação baseados em sistemas de IA das redes sociais, em especial do Instagram e do Tik Tok, promovendo o que se chama de engajamento,

que é propiciado pelo compartilhamento “espontâneo” de mensagens. No caso, há, na verdade, uma manipulação deliberada dos resultados dos mecanismos de busca, à medida que se alteram os padrões de relevância por meio de “cliques artificiais”. Os trabalhadores passam o dia curtindo, comentando, compartilhando mensagens e ganham menos de R\$ 0,1 centavo por clique. Quanto mais fizerem, mais ganharão. Os trabalhadores destas plataformas costumam utilizar muitas contas pessoais e podem usar diversos aparelhos celulares ou computadores ao mesmo tempo; para conseguirem continuar clicando e faturando, criam contas falsas. Alguns passam a utilizar *bots* (robôs baixados de plataformas) para clicar automaticamente por eles. Isso tudo é motivado por uma demanda de anúncios publicitários que compra cliques e engajamento e permite um mercado ilegal, repleto de contas falsas e “curtidas” *fakes*. O Instagram e o Tik Tok, por exemplo, bloqueiam muitos destes usuários quando seus sistemas de IA percebem que se trata de cliques falsos, em parte pela alta atividade das contas, mas este recurso não é tão eficiente. Redes como o Twitter, por exemplo, são acusadas de manter mais de 20% de contas falsas na sua base, em grande parte utilizadas para propagação de desinformação e manipulação da opinião pública.

Alternativas para o (super)preariado – lutar e se organizar

Historicamente, os trabalhadores têm se defendido do abuso do capital e buscado defender seus direitos, procurando formas alternativas à dominação do patronato. As formas de insurgências mais conhecidas são as manifestações e protestos sem vínculos fortes promovidos por lideranças que fazem ações temporárias, protestos e mobilização dos trabalhadores.

Outra forma de organização, mais sofisticada, que tem se tornado realidade mundial, é a formação de cooperativas de trabalho de plataforma. Os trabalhadores digitais, em especial os trabalhadores em nuvem, são ainda pouco organizados, dada a diversidade de atividades e setores em que atuam e a globalização da oferta. Diferentemente dos trabalhadores de plataformas de entrega e de táxi que, desde a greve do Uber em 2015, têm se organizado

para protestos e greves a favor da legalização e do reconhecimento deste trabalho em várias cidades do mundo. Manifestações também se apoiam em fóruns on-line e nas redes sociais. Muitos utilizam estes canais para denunciar comportamentos abusivos como o de empregadores mal pagadores e compartilhar dilemas vivenciados nos ambientes das plataformas.

Além dos fóruns, algumas alternativas à presença hegemônica das grandes empresas de plataforma envolvem a formação de cooperativas de trabalhadores de plataformas. Nestas organizações, os trabalhadores participam da gestão, compartilham benefícios e decidem formas mais justas de remuneração. O modelo de cooperativismo também tem sido empregado para atividades de táxi e *delivery* que, muitas vezes, utilizam apelos social ou ambiental, como no caso da Señorita Courier, no Brasil, uma plataforma de entrega formada, sobretudo, por mulheres e transsexuais ciclistas. Como alternativa às plataformas de *design* que se utilizam do superprecarizados transnacionais surgiu, na Bélgica, a plataforma Smart, uma cooperativa de trabalho de artistas que hoje tem 300 participantes e está presente em nove países da Europa. Esta cooperativa oferece gestão das relações de trabalho, disponibiliza um sistema informatizado para os cooperados e oferece benefícios de saúde e de fundo de garantia, mesmo que o contratante abra falência e não pague pelo trabalho realizado.

Direitos dos trabalhadores

Em muitos países, os trabalhadores vistos como autônomos não conseguem acionar as grandes plataformas na justiça, pois estas têm se valido do inusitado argumento de que o conjunto de profissionais prestadores de serviço, formalizados em suas respectivas empresas autônomas, trata-se de formação de truste.¹ Desta forma, apelam para as leis da livre concorrência (leis antitrustes), argumentando que estes trabalhadores formam uma espécie de cartel. Não demorou muito para que governos e organizações da Sociedade

1. Fusão de várias empresas com o intuito de formar um monopólio e dominar determinada oferta de serviços ou produtos, prejudicando a concorrência.

Civil percebessem o despropósito destas alegações, pois os trabalhadores de plataformas são, na verdade, autônomos com características de funcionários destas empresas. Na França, foram feitas alterações no Código do Trabalho que incluíram reconhecimento específico para trabalhadores autônomos de plataformas. Foi concedido a esses trabalhadores o direito à ação coletiva protegida de ações de retaliação por parte das plataformas, o direito de se organizar coletivamente e por meio de sindicatos. A Irlanda aprovou a Lei da Concorrência (Emenda) de 2017, que exclui certas categorias de trabalhadores autônomos da Lei da Concorrência a fim de permitir que negociem coletivamente. Entretanto, em muitos países, essa lei ainda é um impedimento para o exercício pleno de negociação coletiva dos trabalhadores.

No Brasil, os trabalhadores de plataformas podem se registrar como trabalhadores autônomos e, caso formem uma MEI (categoria de Microempendedor Individual), recolher impostos e obter alguns benefícios (Brasil, 2011). Por meio desta categoria, o empreendedor deve contribuir com um valor entre R\$ 56,00 e R\$ 61,00, que deve ser pago mensalmente, mesmo que não haja faturamento. Isto garante o direito à remuneração em caso de acidente, auxílio maternidade e aposentadoria, que, no entanto, não pode ser somada ao tempo de serviços anteriores sem outras contribuições financeiras. Vale observar que o trabalhador, nesta categoria, não tem direito ao 13º salário, a horas extras, a adicional por insalubridade, férias ou seguro desemprego. De qualquer forma, parece ser uma condição melhor do que a da informalidade total.

Comentários finais

Apesar de os princípios e direitos fundamentais no trabalho da ILO estabelecerem que são direitos de todos os trabalhadores a liberdade sindical, o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, a não discriminação e a igualdade de remuneração, a realidade ainda não reflete o disposto nos códigos e leis. No Brasil, por exemplo, ainda se discute a regulamentação de uma lei que garanta a igualdade de salários entre homens e mulheres para a mesma função. Também, com a troca de Governo Federal no final de

2022, surge a expectativa de discussão sobre a regulamentação do trabalho de plataforma. O novo Governo Federal do Brasil promete abrir o diálogo com os motoristas de aplicativos para debater melhores condições de trabalho e direitos trabalhistas.

Mundialmente, os desafios são muito maiores. Quanto mais transnacionalizado está o trabalho, mais se depende de sistemas de proteção que sejam frutos de acordos globais. Os princípios da ILO estão estabelecidos desde os anos 1950, mas, até hoje, são ignorados em grande parte pela agenda neoliberal. Não se pode ignorar os tantos erros do passado – a exploração do trabalho escravo, as práticas abusivas do início da Revolução Industrial e outros momentos históricos que geraram dor, sofrimento, discriminação e morte de muitos trabalhadores – e acreditar que estamos evoluindo em termos de direitos e dignidade no trabalho quando há tanto retrocesso, especialmente por conta dos novos modelos de negócios viabilizados pelas tecnologias digitais. É indiscutível a quantidade de benefícios que as tecnologias digitais estão trazendo e ainda podem trazer para a sociedade e para o meio ambiente, mas é necessário que os princípios humanistas de justiça, igualdade e direito a um trabalho digno sejam preservados.

Referências

- AMAZON MECHANICAL TURK (2018). Seattle, 2005-2018. Disponível em: <<https://www.mturk.com>>. Acesso em: 8 dez 2022.
- ANTUNES, Ricardo (2020). *Uberização, trabalho digital e Indústria 4.0*. São Paulo, Boitempo.
- BRASIL (2011). *Lei nº 12.470, de 31 ago*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12470.htm>. Acesso em: 8 dez 2022.
- CASTELLS, Manoel (2013). *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro, Zahar.

- FAIRWORK (2021). *Work in the Planetary Labour Market: Fairwork Cloudwork Ratings*. Oxford, United Kingdom. Disponível em: <<https://fair.work/wp-content/uploads/sites/17/2021/08/Exec-Summary-Cloudwork-Report-Portuguese-2.pdf>>. Acesso em: 8 dez 2022.
- GRAGLIA, Marcelo A. V. (2021). A moral nos tempos do digital. In: *Blog Sociotramas*. São Paulo, 1 jun. Disponível em: <https://sociotramas.wordpress.com/2021/06/01/a-moral-nos-tempos-do-digital/>. Acesso em: 8 dez 2022.
- GRAGLIA, Marcelo A. V. e HUELSEN, Patricia G. V. (2020). The Sixth Wave of Innovation: Artificial Intelligence and The Impacts on Employment. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, São Paulo, v. 11, n. 1, jan.-fev. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i1p3-17>. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/risus/article/view/48820>>. Acesso em: 8 dez 2022.
- HUELSEN, Patricia G. V. (2021). Redes sociais: um capitalismo sem sonhos. In: *Blog Sociotramas*. São Paulo, 1 dez. Disponível em: <<https://sociotramas.wordpress.com/2021/12/01/redes-sociais-um-capitalismo-sem-sonhos/>>. Acesso em: 8 dez 2022.
- HUWS, Ursula (2020). *A formação do cibertariado: O trabalho virtual em um mundo real*. Tradução de Murillo Van der Lann. Campinas, Unicamp.
- ILO (2021). International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Geneva: International Labour Office. Disponível em: <http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/02/wcms_771749.pdf>. Acesso em: 8 dez 2022.
- MASON, Paul (2017). *Pós-capitalismo: um guia para o nosso futuro*. São Paulo, Companhia das Letras.
- MICHEL, Lincoln (2012). The Grandmaster Hoax. *The Paris Review*, Paris, 28 mar. Disponível em: <<https://www.theparisreview.org/blog/2012/03/28/the-grandmaster-hoax/>>. Acesso em: 8 dez 2022.
- NEGRI, Antonio e HARTD, Michael (2005). *Multidão: guerra e democracia na era do Império*. 4 ed. Rio de Janeiro, Record.

- O'CONNOR, Sarah (2015). The human cloud: A world of work. *Financial Times*, London, 8 out. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/a4b6e13e-675e-11e5-97d0-1456a776a4f5>>. Acesso em: 9 mar 2023.
- RIFKIN, Jeremy (2016). *Sociedade com custo marginal zero*. São Paulo, M. Books do Brasil.
- STANDING, Guy (2014). O precariado e a luta de classes. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 26 mai. DOI: <<https://doi.org/10.4000/rccs.5521>>. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/rccs/5521>>. Acesso em: 12 set. 2022.
- UPWORK (2018). *Mountain View*. Disponível em: <<https://www.upwork.com>>. Acesso em: 12 set. 2022.
- ZUBOFF, Shoshana (2021). *A era do capitalismo de vigilância*. Rio de Janeiro, Intrínseca.

Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho

Patrícia Cristina de Souza Basilio

Evandro de Almeida

Marcelo Augusto Vieira Graglia

Introdução

O tema das relações de trabalho envolve muitas discussões históricas. Uma delas remete ao constante desenvolvimento tecnológico impulsionado por grandes organizações para sobreviver e ampliar sua participação no mercado. Castells (2016, p. 268) afirma que nos processos de transição histórica “[...] uma das expressões de mudança sistêmica é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, de alterações da composição das categorias profissionais e do emprego”. Isso demonstra que o desenvolvimento tecnológico impulsionado por grandes organizações está ligado a diversos argumentos voltados às relações entre capital e trabalho. De acordo com Zuffo (2003), as novas tecnologias impactaram o mercado de trabalho a partir da primeira Revolução Industrial. Entre a segunda Revolução Industrial, iniciada em meados do século XIX e o final da Segunda Guerra Mundial em 1945, por exemplo, predominou o crescimento da urbanização e o aumento do emprego industrial, em detrimento da redução dos empregos na agricultura.

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, no entanto, houve queda de postos de trabalho na área industrial, impactada pela revolução gerencial e a automação. Consequentemente, muitos trabalhadores foram absorvidos por novos empregos no setor de serviço (ibid.). Lazzareschi (2008), em seu livro *Sociologia do trabalho*, demonstra que a reestruturação produtiva é resultado da implantação de novas tecnologias da informação em conjunto com novas ferramentas de gestão no processo de trabalho. Entre elas, está o *toyotismo*, com base no trabalho em equipe e em um perfil de trabalhador mais qualificado, resultado da maior racionalização no processo produtivo das indústrias, uma vez que o volume de produção acompanha as demandas do mercado consumidor. As mudanças provocadas no mercado de trabalho foram causadas por novas tecnologias e resultaram na substituição de postos de trabalho, principalmente os que envolviam tarefas repetitivas.

Em 2013, segundo Martin Ford (2019), nos Estados Unidos, um trabalhador da área de produção ganhava 13% menos comparado a 1973 (com valores corrigidos pela inflação); sua produtividade, no entanto, havia aumentado 107%. Neste processo de reestruturação produtiva, segundo demonstra Pochmann (2007), as empresas foram obrigadas a modificar seu comportamento com relação às estratégias de gestão, principalmente por meio da substituição do modelo fordista de trabalho e produção pelo modo toyotista para reduzir custos e aumentar a produtividade. No que tange à substituição de mão de obra humana por equipamentos automatizados, pesquisa realizada pela Federação Internacional de Robótica (IFR, 2020) apontou que o estoque de robôs industriais operando em fábricas ao redor do mundo aumentou 85% de 2014 a 2019. Mattoso (2000) destacou a constante substituição do trabalho humano pelo trabalho automatizado na sociedade capitalista ao longo do tempo. Segundo ele, as empresas passam a atuar em um ambiente de alta competitividade quando investem em modelos de gestão e produtos inovadores e, assim, têm mais chances de conquistar mercados nacionais e internacionais.

Em um modelo de produção de bens e serviços composto cada vez mais por robôs programados, profissionais ansiosos em se manter no mercado de trabalho serão obrigados a se qualificar constantemente, o que inclui desenvolver habilidades e competências comportamentais para resolver

problemas complexos do cotidiano. Este artigo aborda a importância de os trabalhadores desenvolverem competências comportamentais, as chamadas *soft skills*, no sentido de se adaptarem ao mercado de trabalho atual, considerando o aprimoramento dos processos estratégicos e operacionais por meio da transformação digital realizada nas organizações.

A metodologia utilizada foi a exploratória; os materiais utilizados se basearam nas referências bibliográficas relacionadas a temas voltados à reestruturação produtiva, à transformação digital, à educação profissional e tecnológica, aos impactos no mundo do trabalho e à demanda de novas competências profissionais. Os resultados desta pesquisa apontam a importância de os trabalhadores manterem um processo de aprendizagem constante tanto em conhecimentos técnicos quanto em competências comportamentais. Considera-se que devem se adaptar às mudanças que acontecem na sociedade e, conseqüentemente, no mundo do trabalho em relação à substituição de pessoas por máquinas automatizadas em diversas atividades profissionais.

Educação profissional no Brasil

A educação profissional, no Brasil, teve início em 1906, durante o período de industrialização do país – quando foram criadas quatro escolas técnicas chamadas de Escolas de Ofícios no Rio de Janeiro. Em 1937, passaram a ser chamadas de Liceus e destinadas ao ensino de todos os ramos e graus (Brasil, 2008). A Constituição Brasileira de 1937 foi a primeira a tratar, especificamente, de ensino técnico, profissional e industrial, estabelecendo no artigo 129:

O ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas é, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais. É dever das indústrias e dos sindicatos econômicos criar, na esfera de sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários

ou de seus associados. A lei regulará o cumprimento desse dever e os poderes que caberão ao Estado sobre essas escolas, bem como os auxílios, facilidades e subsídios a lhes serem concedidos pelo poder público. (Ibid., p. 4)

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), a indústria automobilística surgiu como o grande ícone da consolidação da indústria nacional. No plano de metas do governo, o setor de educação contemplou 3,4% do total de investimento previsto para a formação de profissionais. Em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias e chamadas de Escolas Técnicas Federais, organizadas em convênio com indústrias por meio da Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Com isso, a formação de técnicos, mão de obra indispensável em face da aceleração do processo de industrialização, foi intensificada. Originava-se, então, em 1946, o Sistema “S” (Senai, Senac, Sebrae, Sesc, etc.), no intuito de formar mão de obra qualificada no Brasil, empenho justificado pelo aumento de indústrias no país após a Segunda Guerra.

Em 1968, a Lei Federal nº 5540 (Brasil, 1968) permitiu às instituições de ensino oferecerem cursos em nível de graduação, com duração de dois ou três anos, destinados à formação de tecnólogos. Após alguns anos, consolidaram-se os Centros de Educação Tecnológica em todos os estados brasileiros. Também em 1968, foi constituído em São Paulo um grupo de trabalho que “[...] estudaria a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois a três anos”. (Fatecsp, 2021).

Em 1970, o Conselho Estadual de Educação do Estado aprovou a instalação e o funcionamento do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo, instituição que deu origem, três anos depois, à Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec-SP). De acordo com Assunção e Goulart (2016), a qualificação, até então representada como sinônimo de preparação de “capital humano”, passou a perder sentido, uma vez que os modelos taylorista/fordista de organização da produção entraram em crise com a adoção de sistemas de produção flexíveis e da criação de novas formas de organização de trabalho:

Diante da insuficiência do sistema de qualificação tecnicista frente às novas condições de produção e à chamada Era do Conhecimento, nasce na França o conceito de competências, em que se recorre não mais somente aos conhecimentos, mas também à valorização do capital intelectual e à mobilização psíquica para a ação dos trabalhadores. (Manfredi, Leite e Goulart, 2006 apud Assunção e Goulart, 2016, p. 182)

Com isso, considera-se que a educação profissional, no Brasil, deverá acompanhar as tendências das formas de organização do trabalho oriundas de países que desenvolveram novas formas de produção industrial, como Alemanha, Estados Unidos e China. Essas tendências, representadas pela transformação digital, já afetam os setores do comércio e de serviços na economia, o que envolve um processo de qualificação dos trabalhadores para adaptação a esse novo cenário no mundo do trabalho.

Conhecimentos para o mercado de trabalho: novos tempos com a transformação digital

Conforme o mundo passa do analógico em direção ao digital, a inteligência emocional tem se tornado uma das habilidades mais importantes dos profissionais. Nesse contexto, os estudos de Martha Gabriel (2018) apontam que o polo de valor no mundo se desloca, de forma complementar, da produção de objetos físicos à obtenção de experiências, de *hardware* para *software*, de produtos em direção a serviços (experiências), de tangível para intangível:

Além da inteligência artificial ter o potencial de substituir toda e qualquer função humana repetitiva – seja ela braçal ou intelectual – com muito mais eficiência e velocidade (eliminando funções), o ambiente tecnológico que se forma precisa da atuação em novas atividades imediatas, que requerem habilidades inéditas. (Ibid., p. 256)

Segundo Brynjolfsson e McAfee (2011), o uso de novos equipamentos e sistemas informatizados se intensificou nas organizações nos últimos anos, impactando as atividades profissionais e, conseqüentemente, a remuneração

das carreiras. Além disso, considera-se o ambiente de negócios altamente competitivo tanto no nível local quanto no mercado internacional de bens e serviços. A transformação digital norteia-se por essa via – na qual ocorre a destruição criativa e o surgimento de novos modelos de negócios, produtos, processos e empregos. Ford (2019) afirma que, no decorrer do tempo, com o aprimoramento da tecnologia da informação, diversas empresas substituíram empregos operacionais e administrativos por sistemas de processamento automatizados que proporcionam redução de custos. Segundo Harvey (2014), desde o desenvolvimento do modo de organização do trabalho toyotista nos países desenvolvidos, a partir dos anos 1970, as organizações investem no desenvolvimento e na implementação de novas tecnologias e de trabalhadores mais qualificados. Neste contexto, somente parte dos empregados consegue estabilidade nas empresas para atingir objetivos de médio e longo prazo, como demonstra Harvey (2014, p. 144), pois ela deve “[...] atender a expectativa de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel”. Consequentemente, esses profissionais têm aumento de atribuições e novas competências como requisitos à empregabilidade no mercado de trabalho.

Segundo Assunção e Goulart (2016), o conceito de competências e a necessidade de qualificação profissional continuada são aplicados em diversas organizações. Muitas empresas de tecnologia, desde *startups* a *big techs* como Google e Apple, contratam trabalhadores qualificados com as competências necessárias para impulsionar seu crescimento:

As empresas do futuro precisarão oferecer um ambiente desafiador, que incentive o aperfeiçoamento das habilidades e ferramentas de seus funcionários, assim como as atitudes empreendedoras, com livre iniciativa e busca de melhores resultados e manutenção da competitividade. (Ibid., p. 204)

Para o fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, Klaus Schwab (2016), a quarta Revolução Industrial se distingue de tudo que já foi experimentado pela humanidade. Ela retrata o prenúncio de uma revolução social que altera profundamente a maneira como vivemos em sociedade, a forma como trabalhamos e nos relacionamos e tudo que abrange

sua escala, escopo e complexidade. Na conjuntura dessas modificações organizacionais, a robótica se insere no contexto da transformação digital porque é desenvolvida para acompanhar novas tendências de mercado e proporcionar vantagens competitivas. Isso ocorre nos diversos setores da economia, a exemplo de empresas que implementam o autosserviço e substituem postos de trabalho. De acordo com Martin Ford (2019), os empregos com remunerações mais reduzidas exigem níveis médios de instrução e treinamento. Neste sentido, existe a necessidade de empresas e trabalhadores pensarem no aprendizado como um processo contínuo. Em meio ao crescimento do número de robôs programáveis, os indivíduos que quiserem se manter ativos no mercado de trabalho, a médio e longo prazo, terão de se diferenciar das máquinas com o que apenas eles têm de distinção: suas habilidades socioemocionais, mais conhecidas como *soft skills*.

Aprimorar as *soft skills*: um diferencial para a empregabilidade no mercado de trabalho

Segundo Castells (2016), o processo de desenvolver e implementar novas tecnologias nas organizações depende de três elementos: energia para alimentar o meio de produção, conhecimento necessário em benefício do funcionamento da organização e informação – no sentido de buscar constante desenvolvimento de produtos e de novas tecnologias, com a qualificação dos trabalhadores nas organizações. De acordo com Drucker (1986, p. 5), é imprescindível que as organizações estimulem o desenvolvimento de novas tecnologias para o processo de inovação:

Não há dúvida de que a alta tecnologia, seja sob a forma de computadores ou telecomunicações, robôs nas fábricas ou automatização de escritórios, biogenética ou bioengenharia, é de incomensurável importância qualitativa. Ela fornece os estímulos e as manchetes. Ela cria a visão para o espírito empreendedor e a inovação na comunidade, e a receptividade para ambos.

Meira (2020, p. 15) esclarece que os conhecimentos, habilidades e competências se distinguem, de forma sucinta, em *hard skills* e *soft skills*. *Hard skills* são “[...] conhecimentos que geram domínio, controle do ambiente e das coisas: habilidades motoras, técnicas e tecnológicas, competências defensivas, competitivas e criativas, no sentido utilitário”. *Soft skills* são “[...] conhecimentos que geram autodomínio, autocontrole e melhoria nas relações: habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais, competências colaborativas, integrativas e criativas, no sentido de desenvolvimento humano”.

Para Castells (2016), a transformação digital nas empresas decorre de investimentos na gestão de conhecimento, na pretensão de potencializar sua capacidade tecnológica para alcançar altos níveis de competitividade e produtividade nos mercados nacionais e internacionais. Dutra (2013) menciona algumas características pessoais que fazem parte das competências necessárias para participar favoravelmente do mercado de trabalho na atualidade diante do gradativo modelo organizacional de reestruturação produtiva por meio do toyotismo. Esta forma de organização do trabalho evoluiu graças à intensificação da transformação digital, requerendo trabalhadores com diversas competências, como autonomia, iniciativa e trabalho em equipe.

Atualmente, as competências comportamentais esperadas dos trabalhadores nas organizações se diferenciam do perfil do trabalhador de décadas atrás. Por exemplo, na esfera operacional no modelo fordista/taylorista de produção e gestão, predominava a obediência e a submissão às ordens dos chefes por parte de funcionários pouco qualificados. Segundo Zarifian (2003), o conceito de competência abrange um conjunto de atitudes e habilidades que caracterizam o indivíduo na vida pessoal e profissional. São elas: tomar iniciativa e ser responsável em situações profissionais nas quais o indivíduo se confronta no cotidiano; utilizar e desenvolver a inteligência para aplicá-la, de modo prático, em situações que podem ser solucionadas com base em conhecimentos adquiridos; mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações; compartilhar desafios; assumir áreas de responsabilidade.

Fleury e Fleury (2004, p. 31) acrescentam que o conceito de competências é manifestado por meio de um “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos,

habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O desenvolvimento de competências se faz relevante, na avaliação de Perrenoud (1999), como um dos objetivos do processo educacional, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. Seu aperfeiçoamento facilita a adaptação às demandas sociais e às de cunho profissional.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (Whiting, 2020), 50% de todos os profissionais precisarão se requalificar até 2025, conforme as novas tecnologias forem adotadas nas empresas. Isso implica desenvolver pensamento crítico, aprendizado contínuo e solucionar problemas. Essas competências são consideradas as principais habilidades que os empregadores acreditam que serão as mais demandadas nos próximos anos.

Covid-19 e *soft skills*: empatia e resiliência no cenário de crise e tristeza coletiva

No atual contexto da pandemia de Covid-19 e de intensificação da transformação digital nas organizações, novas habilidades passaram a ser demandadas pelo mercado de trabalho, como autogestão, aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade (ibid.). A Covid-19 e seus terríveis efeitos de alcance global deixaram, na visão de Arbix (2020), ao menos três consequências. A primeira se deve ao elevado número de mortes e de pessoas contaminadas, grande parte com sequelas e dificuldades de recuperação. A pandemia também gerou impactos negativos na economia, em grandes proporções: fechamento de muitos negócios, aumento do desemprego, redução dos salários e da renda. Com a desorganização da economia, houve efeitos nefastos sob a perspectiva social, como o aumento das desigualdades e da pobreza. A terceira e última decorrência da pandemia mencionada por Arbix (2020) se relaciona aos aspectos políticos: a corrosão institucional, a disseminação do medo e do sentimento de perplexidade na sociedade. Diante de um acontecimento global de alta complexidade, a Covid-19 impactou a vida cotidiana de toda a população. Sob a perspectiva do comportamento dinâmico do capital, intensificou-se o processo de

transformação digital e de mudanças do perfil dos trabalhadores relacionadas as *soft skills*. No enfrentamento da pandemia, as organizações foram obrigadas a se adequarem em curto espaço de tempo.

Os trabalhadores também precisaram aprimorar habilidades como empatia e resiliência para enfrentarem as consequências do vírus e, em seguida, lidarem com a recuperação econômica e social do país. Conforme Lima (2020), empatia é a capacidade de um indivíduo observar o outro não só com os olhos, mas considerando questões subjetivas. Essa capacidade pode variar, de acordo com as características individuais e as percepções de cada pessoa. Pessoas que possuem ou desenvolvem o sentimento de empatia com o próximo, ainda de acordo com Lima (2020), terão mais facilidade, em relação à comunicação, de estabelecer vínculos sociais, resultando em relacionamentos consistentes, e maiores chances de sucesso, tanto na vida pessoal quanto na profissional. A capacidade de flexibilidade que os trabalhadores devem desenvolver em relação ao presente contexto laboral, principalmente em tempos de pandemia, mostra-se relevante no comportamento e na tomada de decisões dentro das organizações e na sociedade.

O conceito de flexibilidade se remete ao termo resiliência. Conforme Sennet (2005), seu significado derivou das pesquisas realizadas em verificar árvores que se “dobravam” no momento do aumento da velocidade dos ventos e, após a ventania, os seus galhos retornavam à posição normal. Deste modo, o ser humano deve ser capaz, a princípio, de lidar com pressões e, posteriormente, recuperar-se. Ou seja, desenvolver as *soft skills* às circunstâncias adversas do cotidiano, durante e após o período de pandemia, em diferentes ambientes sociais, nas esferas pessoal e profissional.

Em relação ao vírus da Covid-19, Harari (2020, p. 8) lembra que os vírus não moldam a história, e sim os próprios humanos. Com perspectiva otimista, ressalta: “Somos muito mais poderosos do que os vírus e cabe a nós decidirmos como respondemos ao desafio. O aspecto do mundo depois da Covid-19 depende das decisões que tomarmos hoje”. Neste sentido, as *soft skills* poderão contribuir para que os trabalhadores atuem efetivamente no mercado de trabalho ou retomem este mercado de trabalho que se encontra em constante mutação.

Inventividade humana diante da substituição da mão de obra por robôs

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2018), as novas tecnologias adotadas no cotidiano da vida profissional e pessoal demandam o desenvolvimento de novas habilidades, entre elas, as *soft skills*. A transformação digital nas organizações ocorrerá de modo gradativo, com velocidades distintas, com diferentes volumes de recursos financeiros destinados à pesquisa e com o desenvolvimento por parte das organizações. Isto pode variar, também, pelo grau de desenvolvimento e de interesse de cada país em relação a políticas públicas favoráveis a este processo. Estudos realizados por Brynjolfsson e McAfee (2011) indicam que as máquinas desenvolvidas para transformação digital não possuem habilidades criativas de complexidade alta. Os equipamentos atuais, por exemplo, não conseguem compor músicas de qualidade e escrever romances, tampouco, promover ideias de qualidade a favor da criação de novos empreendimentos. Para Martins Filho (2020 *apud* Afonso, 2020), o homem será sempre essencial em relação às atividades laborais por sua alta capacidade de se adaptar às mudanças frente às máquinas - mesmo elas o substituindo em diversas atividades. Para o autor, os elementos que caracterizam o homem como ser humano, indivíduo livre, jamais serão substituídas pela máquina. Apesar do processo de transformação digital, segundo Brynjolfsson e McAfee (2011), muitas organizações ainda determinam que, em tarefas que exigem maior grau de complexidade, como, por exemplo, programação e administração, as decisões sejam tomadas por seres humanos.

Considerações finais

Desde o início da primeira revolução industrial, conforme afirma Rifkin (1995), as máquinas são utilizadas para impulsionar a produção e reduzir a quantidade de mão de obra para fabricar produtos. Elas exigiam pouca atenção humana e produziam uma grande quantidade de produtos. Aos trabalhadores da parte operacional das fábricas restava apenas alimentar

os equipamentos com materiais e embalar os produtos. A capacidade de exercer poucas tarefas, juntamente à baixa escolaridade, eram os requisitos para contratar esses indivíduos por arte das organizações. Segundo Afonso (2020), o mercado de trabalho no início do século XXI acelerou seu processo de mudança com a utilização de novas tecnologias, políticas públicas e comportamento das organizações. Diogo, Kolbe Junior e Santos (2019) afirmam que atualmente as vagas de empregos disponíveis requerem algumas competências comportamentais genéricas, como trabalhos em equipe ou independente. Neste contexto, os trabalhadores deverão desenvolver diversas competências comportamentais, como: flexibilidade, capacidade de adaptação, inovação, criatividade, pensamento crítico e capacidade de lidar com mudanças, todas ganhando relevância em um mercado de trabalho dinâmico. É imprescindível que os trabalhadores saibam e se conscientizem de sua situação no contexto do mercado de trabalho atual, afirmou Brynjolfsson e McAfee (2011). Além disso, é importante que desenvolvam também algumas habilidades, como: liderança, capacidade de formar equipes de trabalho e criatividade.

De acordo com Antunes (2009), é fundamental a aprendizagem dos profissionais de forma constante para acompanhar as novas tecnologias adotadas nas organizações. A adoção de novas tecnologias nas organizações sem a devida qualificação da força de trabalho pode gerar problemas. As transformações humanas e organizacionais deveriam, teoricamente, caminhar em conjunto com as modificações tecnológicas. Para Mattoso (2000), esse dinamismo na sociedade se processa com o movimento de destruição e criação de bens, serviços, organizações e empregos. Em outra perspectiva, é possível criar produtos, organizações, setores e atividades econômicas e, conseqüentemente, novos empregos. A inovação tecnológica, segundo Mattoso (2000), proporciona modificações nos empregos, porém não determina o seu resultado considerando a economia nacional. O autor ressalta que pode ser crescente o número de novas oportunidades de trabalho, o nível de consumo e de desemprego porque essa é uma escolha social historicamente marcada pelas formas de regulação do sistema produtivo e de distribuição dos efeitos positivos nos níveis de produtividade.

Conforme Drucker (1986), no atual contexto social, político e econômico, vivemos em uma sociedade empreendedora em ambiente de constantes mudanças. Nas organizações e nos bancos escolares, recomenda-se encorajar hábitos de flexibilidade e aprendizado contínuo, não somente nos anos escolares, mas ao longo da vida. A aceitação da mudança como normal e uma oportunidade nas perspectivas organizacionais, profissionais e pessoais. Assim, espera-se no futuro, sob uma perspectiva otimista, o aumento de novos postos de trabalho relacionados às inovações tecnológicas resultantes da transformação digital, com dinâmicas mais flexíveis, considerando o conhecimento das inúmeras atividades profissionais existentes combinadas com aspectos tecnológicos relacionados a sistemas e equipamentos. Contudo, o futuro das atividades laborais ainda é repleto de incertezas, principalmente em um cenário de pandemia e de transformação digital.

Na situação presente, em plena década de 2020, observa-se um mercado de trabalho em constante transformação e cabe aos trabalhadores desenvolverem as *soft skills* para se adaptarem à nova dinâmica da economia digital. Finaliza-se este artigo com as palavras de Bauman (1998, p. 30) sobre as mudanças em nossa sociedade, alertando: “[...] o mundo pós-moderno está se preparando para a vida sob uma condição de incerteza que é permanente e irreduzível.” Ou seja, o futuro não será como o presente. Jamais.

Referências

- AFONSO, José Roberto (2020). *Trabalho 4.0*. São Paulo, Almedina.
- ANTUNES, Ricardo (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, Boitempo Editorial.
- ARBIX, Glauco (2020). Ciência e tecnologia em um mundo de ponta-cabeça. *Estudos Avançados*. v. 34, n. 99. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.005>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

- ASSUNÇÃO, Yluska Bambirra e GOULART, Iris Barbosa (2016). Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro? *Future Journal*, v. 8, n. 1. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41981/qualificacao-profissional-ou-competencias-para-o-mercado-futuro--i/pt-br>>. Acesso em: 21 jun. 2021.
- BAUMAN, Zygmunt (1998). *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro, Zahar.
- BRASIL (1968). Senado Federal. *Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968*. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-norma-pl.html>>. Acesso em: 4 nov. 2021.
- BRASIL (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico.
- BRASIL (2008). Ministério da Educação. *Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.
- BRASIL (2018). Ministério do Trabalho e Emprego. *Profissões do futuro exigem capacitação e interdisciplinaridade*. Disponível em: <<https://mte.jusbrasil.com.br/noticias/572985300/profissoes-do-futuro-exigem-capacitacao-e-interdisciplinaridade>>. Acesso em: 21 jun. 2021.
- BRYNJOLFSSON, Erik. e MCAFEE, Andrew (2014). *Novas tecnologias versus empregabilidade: como a revolução digital acelera a inovação, desenvolve produtividade e transforma de modo irreversível os empregos e a economia*. São Paulo, M. Books do Brasil.
- CASTELLS, Manuel (2016). *A sociedade em rede*. v. 1. São Paulo, Paz e Terra.
- DIOGO, Ricardo Alexandre.; KOLBE JUNIOR, Armando e SANTOS, Neri (2019). A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. *P2P e Inovação*, v. 5, n. 2, 8 mar. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/p2p/article/view/4384>>. Acesso em: 10 jun. 2021.

- DRUCKER, Peter Ferdinand (1986). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo, Cengage Learning.
- DUTRA, Joel Souza (2013). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, Atlas.
- FATEC-SP. *Quem somos* (2021). Disponível em: <http://www.fatecsp.br/?-c=a_fatecsp>. Acesso em: 7 nov. 2021.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa Leme (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo, Atlas.
- FORD, Martin (2019). *Os robôs e o futuro do emprego*. Rio de Janeiro, Best Business.
- GABRIEL, Martha (2018). *Você, eu e os robôs*. São Paulo, Atlas.
- HARARI, Yuval Noah (2020). *Notas sobre a pandemia e breves lições para o mundo pós-coronavírus (artigos e entrevistas)*. São Paulo, Companhia das Letras.
- HARVEY, David (2014). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo, Edições Loyola.
- IFR. International Federation of Robotics (2020). *Record 2.7 Million Robots Work in Factories Around the Globe #WorldRobotics*. Disponível em: <<https://ifr.org/news/record-2.7-million-robots-work-in-factories-around-the-globe>>. Acesso em: 27 jun. 2021.
- LAZZARESCHI, Noêmia (2008). *Sociologia do trabalho*. Curitiba, Iesde.
- LIMA, Julianna Costa (2020). “Empatia”. In: ANTUNES, Lucidile (org.). *Soft skills: competências essenciais para os novos tempos*. São Paulo, Literare Books International, pp. 177-184.
- MANFREDI, Silvia Maria (1998). *Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. Educação & Sociedade*. Campinas v. 19, n. 64. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 ago. 2021.
- MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva (2020). “Prefácio”. In: AFONSO, José Roberto. *Trabalho 4.0*. São Paulo, Almedina.

- MATTOSO, Jorge (2000). Tecnologia e emprego: uma relação conflituosa. *São Paulo em Perspectiva*, v. 14, n. 3. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-88392000000300017>>. Acesso em: 2 jul. 2021.
- MEIRA, Luciano Alves (2020). “Introdução”. In: ANTUNES, Lucedile (org.). *Soft skills: competências essenciais para os novos tempos*. São Paulo, Literare Books International, pp. 13-20.
- PERRENOUD, Philippe (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre, Artmed.
- POCHMAN, Márcio (2007). *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo, Boitempo.
- RIFKIN, Jeremy (1995). *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo, Makron Books.
- SCHWAB, Klaus (2016). *A quarta revolução industrial*. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo, Edipro.
- SENNET, Richard (2005). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Record.
- WHITING, Kate (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow: and how long it takes to learn them. *World Economic Forum*. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>>. Acesso em 30 jun. 2021.
- ZARIFIAN, Philippe (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo, Senac.
- ZUFFO, João Antônio (2003). *A sociedade e a economia no novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do século XXI, livro 2*. Barueri, SP, Manole. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520448328/>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

Entre os estudos e o trabalho: o cenário complexo do estágio escolar no Brasil

Lucas Marques Cohen

Introdução

Este trabalho, envolto no escopo dos estudos das relações de trabalho contemporâneas, visa aprofundar o olhar sobre uma camada específica de “trabalhadores estudantes”: os estagiários. A importância deste recorte é escancarada pela realidade contrastante em que esses trabalhadores se encontram, seja pela legislação caduca e desatualizada que legitima a atividade, seja pela prática pouco comentada de exploração trabalhista, muitas vezes discrepante com o previsto em lei, materializada por jornadas de trabalho que se estendem além do previsto contratualmente, por falta de direitos trabalhistas (previstos na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT) e por desrespeito aos interesses pedagógicos do programa. Portanto, busca-se debater o seguinte problema: Os estudantes de ensino médio e universitários que participam de programas de estágios estão apenas realizando a prática pedagógica prevista no programa de seus colégios ou estariam ingressando em um universo de exploração trabalhista já consolidado legalmente e por anos de práticas capitalistas?

Os programas de estágio escolar supervisionado, presentes nas grades curriculares de diferentes cursos e em diferentes universidades de todo o Brasil, como práticas obrigatórias ou eletivas manifestam-se, cada vez mais, como um processo complexo, envolvendo múltiplas relações no processo de

contração de estudantes, cada uma apresentando sua singularidade e tensão entre os campos estudo/trabalho. Oficializada pela Lei 11.788/2008 – sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva e assinada pelo então ministro da educação Fernando Haddad – que dispõe sobre as características gerais para a realização do estágio educativo escolar supervisionado, a prática de contratação de estudantes para a realização de atividades laborais surge, enfim, com nova regulamentação¹, preenchendo uma suposta lacuna pedagógica relacionada à aplicação prática do conteúdo estudado e ao preparo dos estudantes para o mercado de trabalho. Desde então, cursos como Direito, Pedagogia, Administração, Jornalismo etc., estimulam seus alunos a participarem de atividades de estágio, muitas vezes tornando-as obrigatórias para a completude da formação acadêmica – porém, nuances importantes deste tipo de relacionamento laboral acabam sendo, aparentemente, ignoradas. Parte do interesse deste artigo é explorar quais são seus impactos sobre: a) os objetivos propriamente pedagógicos dos projetos de estágio, que muitas vezes acabam por escancarar uma dissonância entre a “teoria” aprendida em sala de aula e a “prática” vivida nos ambientes de trabalho; b) as condições de trabalho, segundo dados que apontam cenários em que muitos estagiários vivenciam cargas horárias de trabalho maiores das que as previstas contratualmente e por lei²; c) o pouco ou nenhum controle acerca de que tipo de atividade deve ser realizada por parte das instituições de ensino, levando em consideração os interesses educativos do programa; d) a pouca ou nenhuma supervisão da atividade por parte da empresa contratante no que tange aos limites práticos e pedagógicos da atuação do estagiário.

1. Ressalta-se que a contratação de jovens universitários ou a própria aplicação de programas de estágios supervisionados não surgiu somente com a sanção da Lei 11.788/2008, sendo prática comum em cursos universitários anteriores à nova lei. A primeira lei regulamentando a prática de estágio no Brasil foi sancionada em 1977 pelo presidente Ernesto Geisel.

2. A Lei do Estágio prevê que cargas máximas de trabalho diário não podem exceder seis horas.

Estágio: um estudo ou um trabalho?

No que se refere ao valor pedagógico do estágio supervisionado, podemos citar o trabalho *Estágio e docência*, de Selma Garrido Pimenta e Maria Socorro Lucena Lima (2018). Mesmo focadas em analisar a importância do estágio somente em cursos de formação de professores, as autoras trazem reflexões relevantes sobre as competências e valias de uma vivência teórica fora da sala de aula universitária no caso específico de futuros professores, frequentando salas de aula e ambientes escolares outros, sejam de ensino básico ou superior:

A prática educativa (institucional) é um traço cultural compartilhado que possui relações com o que acontece em outros âmbitos da sociedade e de suas instituições. Portanto, no estágio dos cursos de formação de professores, compete possibilitar que os futuros docentes compreendam a complexidade das práticas institucionais e das ações aí praticadas por seus profissionais como alternativa no preparo para sua inserção profissional. Isso só pode ser conseguido se o estágio for uma preocupação, um eixo de todas as disciplinas do curso, e não apenas daquelas erroneamente denominadas “práticas”. Todas as disciplinas, conforme nosso entendimento, são ao mesmo tempo “teóricas” e “práticas”. [...]. Todas as disciplinas necessitam oferecer conhecimentos e métodos para esse processo. (Ibid., p. 44)

No mais, podemos usar as reflexões das autoras para entender o estágio supervisionado como um processo teórico de aprendizado crítico a fim de formar futuros profissionais preparados não só para os desafios diários da prática laboral, mas também dotados de conhecimentos teóricos – aprendidos durante o curso de formação responsável pelo estágio – que possam auxiliá-los a completar de sentido a prática laboral. Ou seja, fazer com que o trabalho seja dotado de sentido prático e teórico em sua práxis:

Como afirmamos anteriormente, entendemos que o estágio não é práxis nos cursos de licenciatura, mas que, nesse contexto, ele se constitui em uma atividade teórica de conhecimento da práxis de ensinar realizada pelos docentes nas escolas. Para compreender esse conceito a partir de Marx, trazemos a contribuição de alguns autores marxistas como

Vásquez (1968; 1997), e entre nós, de Frigotto (1989) e Konder (1992). O materialismo histórico-dialético sustenta que o conhecimento efetivamente ocorre *na* e pela *práxis*. (Ibid., p. 48)

As autoras, a partir do uso de um referencial marxista de compreensão da *práxis*, salientam a importância de conectar o conhecimento teórico com o conhecimento prático, sendo por meio da congruência entre esses dois elementos que se podem construir ações capazes de transformar a realidade:

Para Marx, a *práxis* é a atitude (teórica e prática) humana de transformação da natureza e da sociedade. Portanto, não basta conhecer e interpretar o mundo teoricamente, é preciso transformá-lo (*práxis*). Portanto, segundo o autor, a relação *teoria* e *práxis* é teórica e prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, molda a atividade humana, particularmente a atividade revolucionária; e teórica, na medida em que essa relação é consciente, pensada criticamente, refletida, conforme Vásquez (1968). É a atividade teórica que possibilita que se estabeleça de modo indissociável o conhecimento crítico da realidade e o estabelecimento de finalidades políticas de transformação. Mas a atividade teórica não transforma a realidade, ela permite sentidos e significados para essa transformação que só se dá na *práxis*. Ou seja, a ação dos sujeitos historicamente situados. (Ibid.)

Para concluir, voltando à questão dos estagiários:

Por isso, é que afirmamos que os estágios nos cursos de formação de professores podem se constituir como atividade teórica que possibilita aos estudantes desses cursos, em sua futura *práxis docente*, transformarem a realidade do ensino nos contextos onde se situarem, contribuindo para a emancipação, conforme Freire (1975) e Franco e Pimenta (2015). (Ibid.)

Cabe, seguindo os interesses desta pesquisa, pontuar alguns questionamentos importantes que as autoras nos trazem. Expandindo suas reflexões para outros cursos, além dos de formação de profissionais da educação, começando pelo propósito da aplicação dos estágios supervisionados, existe interesse de diferentes faculdades em proporcionar essa conexão entre teoria e prática com o intuito final de formar profissionais preparados para

transformar a realidade a qual se depararem? Em caso afirmativo, qual acompanhamento é feito por elas para garantir que os estágios ocorram conforme seus pressupostos legais-pedagógicos?

Outro ponto importante de ser questionado neste trabalho é: ao analisarmos o estágio como relação de trabalho, quais são os limites que separam a prática laboral dos estudantes de um preparo puramente pedagógico? Os alunos estagiários se enxergam como alunos ou como funcionários enquanto contratados por empresas que utilizam mão de obra estagiária? De início, podemos situar essa discussão trazendo um ponto central para o funcionamento da dinâmica atual dos estágios, a suposta remuneração. Regulamentada pela Lei 11.788/2008, por mais que carente de formas e normas, é permitido aos estudantes estagiários receber bolsa-auxílio ou outra forma de contraprestação pelos serviços prestados e auxílio transporte, como consta no artigo 12, parágrafos 1 e 2:

Art. 12. O estagiário poderá receber bolsa ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada, sendo compulsória a sua concessão, bem como a do auxílio-transporte, na hipótese de estágio não obrigatório.

§ 1º A eventual concessão de benefícios relacionados a transporte, alimentação e saúde, entre outros, não caracteriza vínculo empregatício.

§ 2º Poderá o educando inscrever-se e contribuir como segurado facultativo do Regime Geral de Previdência Social. (Brasil, 2008)

Outra questão importante, presente no artigo 3º, parágrafo 2º da Lei do Estágio garante ao estagiário que, em caso de descumprimento de quaisquer incisos previstos, a empresa contratante deve responder judicialmente, sob a alçada das leis trabalhistas vigentes:

Art. 3º O estágio, tanto na hipótese do § 1º do art. 2º desta Lei quanto na prevista no § 2º do mesmo dispositivo, não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, observados os seguintes requisitos: [...] §2º O descumprimento de qualquer dos incisos deste artigo ou de qualquer obrigação contida no termo de compromisso caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária. (Ibid.)

À luz da importância prática do estágio e do contexto onde ele é finalmente regulamentado, não podemos deixar de fazer conexões importantes entre o papel pedagógico de uma vivência experimental em ambientes de trabalho e aos fins mercadológicos que essas práticas podem vir a ter. Elaboramos melhor essa discussão no próximo item; por ora, cabe citar o importantíssimo trabalho de Manuel Castells, *A sociedade em rede*. No capítulo 4 do volume I, “A transformação do trabalho e do mercado de trabalho”, o autor conclui que:

Então, a nova tecnologia da informação está redefinindo os processos de trabalho e os trabalhadores, e, portanto, o emprego e a estrutura ocupacional. Embora um número substancial de empregos esteja melhorando de nível em relação a qualificações e, às vezes, a salários e condições de trabalho nos setores mais dinâmicos, muitos empregos estão sendo eliminados gradualmente pela automação da indústria e de serviços. São, geralmente, trabalhos não-especializados o suficiente para escapar da automação, mas são suficientemente caros para valer o investimento em tecnologia para substituí-los. Qualificações educacionais cada vez maiores, gerais ou especializadas, exigidas nos cargos requalificados da estrutura ocupacional segregam ainda mais a força de trabalho com base na educação que, por si só, é um sistema altamente segregado, porque a grosso modo corresponde institucionalmente a uma estrutura residencial segregada. [...]. A mão de obra desvalorizada, em particular nos cargos iniciais de uma nova geração de trabalhadores formada por mulheres, minorias étnicas, imigrantes e jovens, está concentrada em atividades de baixa qualificação e mal pagas, bem como no trabalho temporário e/ou serviços diversos. A divisão resultante dos padrões de trabalho e a polarização da mão-de-obra não são necessariamente consequências do progresso tecnológico ou de tendências evolucionárias inexoráveis (por exemplo, o desenvolvimento da “sociedade pós-industrial” ou da “economia de serviços”). É determinada socialmente e projetada administrativamente no processo da reestruturação capitalista que ocorre em nível de chão de fábrica, dentro da estrutura e com a ajuda do processo de transformação tecnológica, principal aspecto do paradigma informacional. Nessas condições, o trabalho, o emprego e as profissões são transformados, e o próprio conceito de trabalho e jornada de trabalho poderão passar por mudanças definitivas. (Castells, 2013, pp. 312-313)

A análise de Castells é fundamental para pontuarmos uma maciça mudança nas características do trabalho em nossa sociedade hiperconectada – ou, segundo o autor, informacional – em que as tecnologias da informação assumem, cada vez mais, papel crucial no controle e no desenvolvimento da produção industrial, no modo de funcionamento do setor de serviços e na gestão dos recursos públicos e privados.

Além dos debates sobre a influência das novas tecnologias sobre as taxas de desemprego, é notável o surgimento – e, portanto, o pressuposto – de novas vagas no mercado de trabalho que exigem altos níveis de qualificação profissional, praticamente forçando os trabalhadores a constante investimento de carreira e em requalificação, principalmente em áreas de P&D (pesquisa e desenvolvimento), de gestão e análise de dados. Nesse contexto, o estágio parece surgir não somente como oportunidade prática, mas também como prerrogativa aos estudantes interessados em ingressar no mercado de trabalho. Muitas vezes, é a porta de entrada para vagas em empresas bem consolidadas na estrutura de mercado moderno, mas sobre o pretexto de mão de obra flexível, em que o aparato jurídico abrange diferentes modalidades de contrato e os espaços de ouvidoria são falhos muitas vezes.

Sobre os interesses econômicos

Em contraponto aos interesses educativos dos programas de estágios, o Centro de Integração Empresa Escola (Ciee), uma das principais plataformas de contratação de estagiários e jovens aprendizes, divulgou no ano de 2019, em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), o relatório *Benefícios econômicos e sociais do estágio*³, no qual é exposta uma série de dados importantes para compreendermos o estágio como fenômeno

3. O Ciee divulga, anualmente, o *Relatório de atividades do Ciee – Balanço social* que, geralmente, contém informações gerais sobre as campanhas da instituição, incluindo dados sobre o surgimento de novas vagas de estágio no período. Contudo, o estudo mencionado contém informações mais completas. Posteriormente, analisaremos os dados do *Relatório de atividades do Ciee - Balanço social* de 2021.

econômico central para a dinâmica de trabalho no Brasil atualmente. Referido como um dos principais resultados encontrados pela pesquisa, o Ciece aponta que:

O número de estagiários no Brasil elevou-se de 339 mil em 2010, para 498 mil em 2017, um crescimento de 47,1% no período. Já o crescimento de estagiários que recebem bolsa-auxílio cresceu 42,2% no mesmo intervalo, partindo de 206 mil em 2010 para um total de 292 mil em 2017. (Ciece, 2019, p. 11)

Enquanto isso, segundo a pesquisa, o valor das bolsas-auxílio teve ligeira redução entre os anos de 2013 e 2017:

A bolsa-auxílio recebida pelos estagiários no Brasil, com valores de 2017, apresentou ligeira queda entre 2010 (R\$ 883) e 2017 (R\$ 850), apresentando o nível mais elevado em 2013 (R\$ 1.013). Na ótica por nível, a bolsa-auxílio recebida por estagiários que cursavam o ensino superior era a mais elevada entre os diferentes níveis avaliados (R\$ 942), seguida pela bolsa-auxílio do ensino técnico (R\$ 631). (Ibid., p. 42)

Outro elemento importante que podemos observar na pesquisa se refere à faixa etária do público-alvo dos programas de estágio. Segundo o Ciece: “[...] o estágio pode ser formalmente concedido a qualquer pessoa com mais de 16 anos, regularmente matriculada e frequentando o curso de nível médio, técnico, especial ou superior” (ibid., p. 37). O público-alvo dos programas de estágio, segundo a pesquisa, são jovens na faixa etária entre 14 e 24 anos, que representam:

Um grupo particularmente vulnerável da sociedade brasileira, do ponto de vista socioeconômico, apresentando maiores taxas de desocupação, subocupação, informalidade e desalento, em relação aos indivíduos com mais de 24 anos. (Ibid., p. 24)⁴

Esses dados são importantes, inicialmente, não apenas para estampar a importância econômica dos programas de estágio, mas para colocarmos em

4. A pesquisa apresenta uma série de dados indicativos da vulnerabilidade dessa faixa etária em relação às crises econômicas. Iremos analisar esses dados no decorrer da pesquisa.

perspectiva com matéria jornalística do portal de notícias on-line *G1*, veiculada no dia 16/6/2021, onde é apontado que 80% dos estagiários de São Paulo ou ajudam, ou são totalmente responsáveis pelo sustento de suas famílias, utilizando suas bolsas-auxílio.⁵ Inicialmente, parece-nos que o estágio ocupa, hoje, uma posição central entre formação acadêmica de qualidade e garantia econômica para seus participantes.

De antemão, para nos auxiliar na compreensão deste entrave entre o estudo e o trabalho que estudantes estagiários enfrentam no exercício de suas atividades, podemos citar o importante trabalho *O estágio não obrigatório na formação de professores: entre o processo formativo e a exploração da força de trabalho*, de autoria de Sandra Cristina Demschinski e Simone de Fátima Flach (2018). As autoras debatem as dicotomias entre o intuito formativo de futuros profissionais e as práticas de explorações trabalhistas presentes nas contratações de estagiários, especificamente em relação aos estudantes de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Além de análise bibliográfica, as autoras coletaram dados por meio de 239 questionários aplicados a estudantes-estagiários do curso de Licenciatura em Pedagogia da UEPG. É apontado, logo na introdução do trabalho, que:

O estudo teórico e a análise dos dados indicam que: os estudantes necessitam garantir algum ganho pecuniário para sua manutenção no processo formativo; os contratos de estágios não obrigatórios têm se caracterizado como estratégia para suprir a necessidade de recursos humanos, com menor custo para o contratante; e, ainda, que tais contratos colaboram para burlar os direitos dos trabalhadores. Nesse sentido, há a exploração da força de trabalho dos estudantes em detrimento do processo formativo, visto que a lógica que orienta as contratações é a mesma que fundamenta a exploração capitalista. (Ibid., pp. 111-112)

O contrato de estágio, como apontado pelas autoras, passa a assumir, cada vez mais, função central nas relações de trabalho entre empresas contratantes e estudantes. De um dos lados da relação, aparece como oportunidade

5. A matéria também usa como base uma pesquisa do Ciec que, até o momento, não foi divulgada oficialmente em seu site.

de substituição de mão de obra qualificada por outra em processo de formação, porém disposta a aceitar menores remunerações e sem grande parte dos encargos trabalhistas como 13º salário e férias remuneradas. Do outro lado da relação, o estágio remunerado é, praticamente, vital para que estudantes consigam se manter em seus cursos, visto que a bolsa-auxílio oferecida é usada, muitas vezes, para o financiamento de material escolar, transporte e alimentação:

A contratação de estudantes para a realização de estágio não obrigatório tem sido amplamente utilizada no setor empresarial, e no campo educacional tem encontrado adesão nos grupos de estudantes que necessitam angariar algum ganho financeiro para sua manutenção no processo formativo, seja em razão da falta de recursos econômicos das famílias ou pela necessidade emergente de colaborar na manutenção individual e familiar. Assim, nesse contexto, o estágio não obrigatório assume função não apenas educativa, mas de segurança financeira, auxiliando nas despesas familiares. Assim, o estudante integra a massa de trabalhadores em geral e sua força de trabalho se torna mercadoria, regida sob a lógica capitalista. (Ibid., p. 118)

Nesse sentido, podemos entender o estágio remunerado como uma ferramenta institucionalizada de flexibilização das leis trabalhistas e de desmanche dos direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo de anos. A presente situação das relações de contratação por estágio expõe uma lacuna de tensão em que os estudantes-trabalhadores estão cada vez mais próximos de realizar tarefas esperadas de profissionais especializados, porém sem gozar dos mesmos direitos. Para verificar essa tese, Demschinski e Flach apresentam uma citação do jurista Maurício Godinho Delgado, apontando que o estagiário é:

[...] um dos tipos de trabalhadores que mais se aproximam da figura jurídica do empregado – sem que a legislação autorize, porém, sua tipificação como tal. De fato, no estágio remunerado, esse trabalhador intelectual reúne, no contexto concreto de sua relação com o concedente do estágio, todos os elementos fático-jurídicos da relação empregatícia (trabalho por pessoa física, com pessoalidade, não-eventualidade, onerosidade e sob subordinação ao tomador dos serviços). Não obstante,

a ordem jurídica, avaliando e sopesando a causa e objetivos pedagógicos e educacionais inerentes à relação de estágio – do ponto de vista do prestador de serviços, nega caráter empregatício ao vínculo formado. (Delgado, 2009 apud Demeschinski e Flach, 2018, p. 120)

É importante mencionar os dados quantitativos que as autoras coletaram durante a pesquisa. Durante os anos de 2014 e 2015, foram aplicados questionários a 547 estudantes estagiários de Licenciatura em Pedagogia da UEPG, e os dados coletados reforçam a tese de que o recebimento de bolsa-auxílio é uma das principais razões, em comparação com os objetivos pedagógicos do programa, para a realização da prática de estágio. As pesquisadoras obtiveram respostas que apontam número significativo de alunos vinculados a programas de estágio, sendo 43,4% do total em 2014 e 43,9% em 2015. Vale ressaltar que, do total de respostas, foram considerados apenas os alunos que realizaram o estágio não obrigatório em atividades voltadas à docência na educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, visto que alguns alunos realizam estágio não obrigatório em outras etapas da educação básica ou em atividades administrativas (Demeschinski e Flach 2018). Feito o recorte do público pesquisado, a pesquisa seguiu focada nos alunos que realizavam estágios não obrigatórios na Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa (RME-PG), sendo 73 alunos no ano de 2014 e 71 alunos no ano de 2015. Os alunos foram questionados sobre as razões que motivaram o ingresso no programa de estágio não obrigatório; as respostas foram apresentadas pelas pesquisadoras na seguinte tabela:

Tabela 1 - Razões para a realização do estágio não obrigatório na rede municipal de ensino 2014-2015.

Ano	Total de Respondentes	Bolsa		Aprendizagem		Bolsa + Aprendizagem	
		Total	%	Total	%	Total	%
2014	73	45	61%	14	19%	14	19%
2015	71	15	21%	05	7%	51	71%

Fonte: Demeschinski e Sandra Cristina, 2018.

Observando os dados coletados, podemos perceber que, sendo somente o interesse pela bolsa-auxílio, ou pela bolsa e o aprendizado referente à prática laboral somados, a importância do retorno financeiro foi predominante nos dois anos pesquisados. O número de alunos que relataram realizar estágios remunerados somente pelo aprendizado é muito inferior aos que apontaram algum tipo de interesse econômico. Segundo as autoras:

Os dados demonstram o quão expressiva é a quantidade de alunos que realizam o estágio para receber bolsa pecuniária. A necessidade de auferir algum ganho é central para estudantes oriundos dos grupos mais pobres da população, visto que tais alunos nominaram dificuldades para manter os custos básicos para sua permanência na universidade, tais como: compra de livros ou mesmo reprodução de textos, transporte e alimentação. (Ibid., p. 123)

As pesquisadoras também relataram disparidade entre estagiários e outros profissionais da rede pública de ensino, como professores, em relação às práticas laborais, à carga horária e ao retorno salarial. Muitos entrevistados relataram realizar tarefas que, supostamente, deveriam ser de responsabilidade apenas de profissionais já formados e com contratos de trabalhos reais, enquanto recebiam menos por hora de trabalho. Como apontado pelas autoras:

Outra questão que se mostrou determinante é referente ao valor da bolsa recebida pelos estagiários na Rede Municipal de Educação de Ponta Grossa. O valor da bolsa do estágio oferecido pela Prefeitura Municipal de Ponta Grossa no ano de 2014 foi de R\$ 724,00, em 2015 foi de R\$ 780,00, e em 2016 R\$ 880,00. Esse valor supera os patamares pagos pelas instituições privadas, contribuindo para a procura por esse tipo de atividade pelos estudantes. Ressaltamos que o valor pago para os estagiários muito se aproxima do salário inicial de professores na RME -PG, o qual, no ano de 2015 era de R\$ 995,79 por uma carga horária semanal de 20 horas. Todavia, os estagiários exercem carga horária de 30 horas semanais, ou seja, carga horária ampliada em 50% em relação à carga horária do professor efetivo. (Ibid., p. 124)

Nenhum entrevistado relatou exercer a atividade de professor titular em alguma escola, mas a maioria das atividades relatadas são de grande

importância para o funcionamento escolar, como cargos de auxiliar de classe, tutoria de alunos com deficiência e substituição de professores ausentes, além de exercer mais de um dos cargos citados simultaneamente.⁶

Para contextualizar a posição do estudante estagiário em um cenário de flexibilização das leis trabalhistas e precarização da mão de obra em escala nacional e internacional, podemos recorrer à obra de Ricardo Antunes (2018), *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. O autor, no capítulo 4, “Quem é a classe trabalhadora hoje?”, busca responder paralelamente à pergunta que nomeia o estudo por dois caminhos distintos. O primeiro deles é compreender, objetivamente, quem integra o conjunto global de pessoas que vivem do trabalho ou da venda da própria força de trabalho. Ou seja, o autor busca “[...] evidenciar o que venho denominando a *nova morfologia do trabalho* e suas potencialidades” (ibid., p. 87). O segundo caminho percorrido pelo autor, no capítulo citado, visa debater teses defendidas por outros autores que tentaram demonstrar um possível fim da classe trabalhadora com o advento de novas tecnologias nos processos produtivos, principalmente com a implementação do modelo toyotista de produção industrial. Um diferencial importante que Antunes faz no exercício de elaboração da nova morfologia da classe trabalhadora refere-se, justamente, aos limites de categorização deste coletivo que, de fato, apresentou grandes transformações nos últimos anos. Por exemplo:

Ela tem como núcleo central o conjunto que Marx chamou de *trabalhadores produtivos*, para lembrar especialmente o *Capítulo VI (inédito)*, bem como inúmeras passagens de *O Capital* nas quais a ideia de *trabalho produtivo* é formulada, compreendendo os/as trabalhadores/as que são produtores de mais valor; que são pagos por capital-dinheiro; expressam uma forma de trabalho coletivo e social e realizam tanto trabalho material quanto imaterial. [...]. Nesse sentido, evidencia-se em nossa análise que a classe trabalhadora hoje não se restringe somente aos

6. As análises feitas pelas autoras, sobretudo em relação aos objetivos de cada estudante ao realizar um estágio supervisionado, com certeza elucidaram questões para o desenvolvimento de nossa pesquisa. Futuramente, buscaremos replicar questionamentos similares para alunos selecionados de universidades particulares e públicas de São Paulo.

trabalhadores manuais diretos, mas incorpora a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo que vende sua força de trabalho como mercadoria em troca de salário. (Ibid., p. 88)

Para comprovar a resiliência e a importância da classe trabalhadora em escala global, mesmo com avanços tecnológicos distintos, o autor aponta que o processo produtivo de grandes e pequenas empresas ainda não se torna possível sem o uso da mão de obra de milhares de trabalhadores e trabalhadoras:

Se o *trabalho abstrato* (dispêndio de energia física e intelectual para produzir mercadorias, conforme disse Marx em *O Capital*) perdeu a sua força estruturante na sociedade de hoje, como são produzidos os automóveis da Toyota, os programas da Microsoft, os carros da General Motors e da Nissan, os tênis da Nike, os hambúrgueres do McDonald's, só para citar alguns exemplos de grandes empresas transnacionais? (Ibid., p. 89)

Por fim, se avanços da produção do capital não excluíram a participação e a importância dos trabalhadores no processo direto de produção de mercadorias, também é possível comprovar a importância cada vez maior da classe trabalhadora nos processos improdutivos, ou seja, na realização e na prestação de serviços para entidades públicas e privadas:

Mas, como estão nubladas algumas das diferenças reais – basta lembrar que, no mundo da produção hoje, o mesmo trabalho pode ter simultaneamente atividades produtivas e improdutivas, realizadas pelas/as mesmos/as trabalhadores/as –, a classe trabalhadora ampliada inclui, portanto, o vasto leque de assalariados improdutivos, geradores de um antivalor no processo de trabalho capitalista, mas que vivenciam situações que têm clara similitude com aquelas experimentadas pelas/as trabalhadores/as produtivos/as. Se todo o trabalho produtivo é assalariado (aqui deixando de lado as “exceções”, com o ressurgimento do trabalho escravo), mas nem todo trabalhador assalariado é produtivo, uma noção contemporânea de classe trabalhadora deve incorporar a totalidade dos trabalhadores assalariados. [...]. Portanto, a classe trabalhadora hoje é mais ampla, heterogênea, complexa e fragmentada do que o proletariado industrial do século XIX e do início do século XX. (Ibid., p. 89)

Seguindo a categorização “amplificadora” da noção de classe trabalhadora contemporânea de Antunes e mantendo relação com os estudos supracitados, podemos considerar que o estudante estagiário se torna apenas mais uma dobradura neste grande leque que materializa a complexidade das relações de trabalho atualmente. Ainda mais quando levamos em consideração as transformações históricas que conduziram essas mudanças na morfologia da classe trabalhadora. Os processos de modernização produtiva acarretaram em anos recentes, segundo Antunes, um grande movimento de proletarização dos estratos intermediários da sociedade (como profissionais liberais e as classes médias), impulsionando os surgimentos de novos mecanismos de contratação de trabalhadores das mais diferentes categorias e especialidades:

Desde 2008, com a eclosão da nova fase da *crise estrutural do capital*, assistimos à expansão significativa do processo de precarização estrutural do trabalho. Essa tendência se desenhava desde princípios da década de 1970, quando deslanchou o processo de reestruturação produtiva do capital em escala global. Um dos elementos mais expressivos desse processo pôde ser observado com o ingresso da China no mercado capitalista, acompanhado da inserção ou da ampliação da atividade industrial em vários países do mundo asiático. O aumento da exploração do trabalho, que passou cada vez mais a se configurar de fato como *superexploração da força de trabalho*, além de aumentar o desemprego, ampliou enormemente a informalidade, a terceirização e a flexibilização da força de trabalho, processo esse que atinge não só os países do Sul, as periferias do sistema, mas também os países centrais. (Ibid., pp. 55-56)

Números mais recentes do Ciec, divulgados no *Relatório de atividades do Ciec: balanço social de 2021*, apontam que, mesmo em contexto de pandemia, foram criadas 259.378 novas vagas de estágio em 2021, demonstrando que, por motivos variados, o estágio continua sendo um modelo efetivo de contratação. Por ora, não cabe aprofundar mais o debate sobre a eficiência do estágio como matéria curricular, por mais que concordemos com a análise de Pimenta e Lima (2018) sobre a importância da construção de um saber que entrelace conceitos práticos e teóricos. Contudo, não podemos deixar de notar que os estudantes estagiários aparentam ser, cada vez mais, carentes de direitos (dependentes de uma lei desatualizada e com

clara feição flexibilizadora), de representações (seja nos ambientes estudantis ou de trabalho) e concorrentes em um mercado cada vez mais hostil à classe trabalhadora, em que dois caminhos cruéis apresentam-se aos estudantes: a competição (entre estudantes e com profissionais especializados) e a jornada flexível.

Considerações finais

Este artigo apresenta as considerações iniciais de uma pesquisa extensa, porém ainda jovem. Mesmo assim, não podemos deixar de notar a relevância de nosso problema de pesquisa e o quanto as relações de estágio escolar se conectam, cada vez mais, com o mundo do trabalho. Essa conexão não vem apenas do caráter exploratório, expressado nos relatos já compartilhados conosco informalmente, dos contratos desrespeitados ou da dificuldade de relacionar os estudos com o trabalho – tanto da perspectiva docente quanto da discente – mas também pelo fato de o estágio escolar supervisionado ser essencial em contexto de acirrada competição trabalhista, altos índices de desemprego no Brasil e no mundo e necessidade de currículos cada vez mais completos para o preenchimento de vagas recém-criadas.

O estágio escolar supervisionado existe e não deixará de existir em um futuro próximo; ao contrário, nossas análises apontam para que aumentem ainda mais as quantidades de vagas exclusivas para estudantes. Nesse sentido, concluímos nossas reflexões com os seguintes questionamentos: ou os estágios seguem surgindo pela sua qualidade educativa, ou pela qualidade produtiva, principalmente para os contratantes, ou mesmo pela junção dos dois fatores? Seja o que for, é preciso que estejamos atentos para que a qualidade da nossa educação seja garantida e para que os direitos de nossos trabalhadores sejam defendidos.

Referências

- ANTUNES, Ricardo (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo, Boitempo.
- BRASIL (2008). *Lei nº 11.788, de 25 de setembro*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 3 jun. 2022.
- CAMPOS, Ana Paula (2021). 80% dos estagiários de SP ajudam ou são totalmente responsáveis pelo sustento da família, diz pesquisa do CIEE. *G1*, 16 jun. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/06/16/80percent-dos-estagiarios-de-sp-ajudam-ou-sao-totalmente-responsaveis-pelo-sustento-da-familia-diz-pesquisa-do-ciee.ghtml>>. Acesso em: 14 out. 2022.
- CASTELLS, Manuel (2021). *A Sociedade em rede*. 3. Ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- CIEE (2019). *Benefícios econômicos e sociais do estágio*. Disponível em: <<https://cieecdportal.s3.amazonaws.com/media/2020/04/pesquisa-beneficios-economicos-e-sociais-do-estagio-edit01.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2022.
- CIEE (2022). *Relatório de atividades do Ciee – balanço social de 2021*. Disponível em: <<https://portal.ciee.org.br/institucional/biblioteca-digital/balanco-social-ciee/relatorio-de-atividades-2021/>>. Acesso em: 6 jun. 2022.
- DEMSCHINSKI, Sandra Cristina e FLACH, Simone de Fátima (2018). O estágio não obrigatório na formação de professores: entre o processo formativo e a exploração da força de trabalho. *Educação em Revista*. Marília, v. 19, n. 2, jul.- dez.
- PIMENTA, Selma Garrido e LIMA, Maria Socorro Lucena (2018). *Estágio e docência*. São Paulo, Cortez. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NXdZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=est%C3%A1gio+e+doc%C3%A2ncia&ots=BwkHbhty8p&sig=7anYuUc9S-PyiiTMSUHDluLkBZ7w#v=onepage&q=est%C3%A1gio%20e%20doc%C3%A2ncia>>.

Envelhecimento e carreira: competências de profissionais de bancos privados no Brasil

Roberto Carlos de Oliveira

Introdução

A transformação demográfica é um fenômeno presente nas últimas décadas que atinge a grande maioria dos países e apresenta efeitos acentuados, essencialmente, após a Segunda Guerra Mundial. A partir deste ponto, nota-se a desaceleração do ritmo de crescimento da população e o aumento da longevidade. Isso despertou o interesse de estudos voltados a compreender os impactos sociais e econômicos, os desafios para as políticas públicas e o mercado de trabalho (Banco Mundial, 2011; Camarano, 2013; Farias, Souza e Santos, 2019; Felix, 2019; Gomes e Pamplona, 2014).

Pesquisas sobre longevidade indicam uma tendência global do aumento da expectativa de vida da população. No Brasil, o fenômeno da longevidade tem se intensificado nas últimas décadas e apresentado relevantes mudanças na pirâmide etária, principalmente pelo comportamento das taxas de fecundidade, que vêm sendo reduzidas a cada ano, impulsionadas pelos avanços da medicina em conjunto com a ciência e a tecnologia (Felix, 2019; Instituto de Políticas Econômicas Aplicadas [IPEA], 2010; Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia [SBGG], 2019; Veras, 2007). Perissé e Marli (2019) apontam que houve um aumento da expectativa de vida de 30,5 anos entre 1940 e 2018. Os efeitos do aumento da expectativa de vida desse envelhecimento trouxeram desafios relevantes para o governo e para

a sociedade. No texto, as autoras citam a Projeção da População, do IBGE, atualizada em 2018, que indica que a partir de 2043 um quarto da população brasileira deverá ter mais de 60 anos, enquanto os jovens com até 14 anos serão apenas 16,3%. Com isso, torna-se necessário pensar em soluções preventivas que possibilitem atender e se adaptar, de forma sustentável, à nova realidade do quadro demográfico brasileiro sinalizado para o futuro. Ademais, destaca-se que alguns grupos populacionais já estão apresentando taxas negativas de crescimento, como por exemplo, as faixas etárias abaixo de 30 anos. Para 2030, estima-se que o único grupo que apresentará crescimento positivo será a população acima de 45 anos (IPEA, 2010). Sob o ponto de vista econômico, como cada faixa etária requer diferentes necessidades de demandas por produtos e serviços, os efeitos da nova realidade demográfica da população (com mais idosos e menos jovens) refletem de forma direta no comportamento e características da economia do país. Isso faz com que ocorra o surgimento de novos segmentos da indústria, em decorrência das mudanças de hábitos e estrutura de consumo das famílias, que surgem como uma oportunidade de fomento do desenvolvimento econômico (Felix, 2019; Melo et al., 2017). Porém, se pela perspectiva do consumo das famílias o cenário é bastante otimista, pela ótica do mercado de trabalho alguns desafios se mostram evidentes, predominantemente, pelo convívio das múltiplas gerações e necessidade de inclusão da questão de idade nas prioridades de discussões dos programas de diversidade das organizações (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, 2019; Felix, 2016; Nonato et al., 2012).

Percebe-se que a discriminação etária ainda está bastante presente na cultura brasileira, e que iniciativas de políticas de inclusão ainda se apresentam de forma tímida e recente na pauta de poucas organizações (Aberje, 2019). Em contrapartida, do ponto de vista do empregado mais velho, também se faz necessária a atualização e o desenvolvimento das capacitações e competências que estejam aderentes ao mercado de trabalho na era da transformação digital, dos métodos ágeis e da Revolução 4.0 (Rizzeto & Gurgel, 2020; Schwab, 2016; World Economic Forum [WEF], 2016, 2020). Além disso, a tendência global de maior longevidade da população tem acarretado consequências negativas no nível de emprego do mercado de trabalho nos

diferentes setores da indústria brasileira. No segundo trimestre de 2021, o Brasil tinha um saldo de 39,7 milhões de empregos com carteira assinada, com uma taxa de informalidade de 40,6% da população ocupada (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2021). Especificamente no setor bancário – que ocupa papel relevante na geração de empregos –, considerando as demissões e contratações nos últimos 12 meses, o saldo ficou negativo em 3.160 vagas, em que todas as faixas etárias acima de 25 anos apresentaram saldo negativo de empregos, com destaque para a faixa de 40 a 64 anos em que foi mais acentuado, com 55% de representatividade (Sindicato dos Bancários, 2023).

Em face de todas as mudanças recentes de configurações no ambiente das organizações, em especial nos bancos, nota-se uma lacuna raramente tratada nas produções científicas referente aos temas envelhecimento e competências. Este artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais competências técnicas e comportamentais devem ser desenvolvidas por profissionais com 45 anos ou mais de idade que contribuam em promover o aumento da participação no quadro de colaboradores das instituições financeiras privadas no Brasil? Para respondê-la, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 executivos de oito instituições financeiras atuantes no Brasil, sendo três com origem de capital local e cinco de capital global.

Os resultados do estudo indicam que os executivos compreendem que o desenvolvimento de competências comportamentais se torna mais relevante em relação às competências técnicas. Também se constatou que as competências mais requeridas são: flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), aprendizado contínuo, alfabetização tecnológica, comunicação e gestão de pessoas.

Este artigo busca contribuir, de forma teórica e prática, tanto para estudos sobre envelhecimento e competências quanto para gestores de linha e de Recursos Humanos (RH) de bancos privados, no sentido de prover informações relevantes para que seja possível planejar e construir um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) adequado e exequível. Por meio do reconhecimento das competências que contribuem para o aumento da participação de colaboradores com 45 anos ou mais de idade, é possível estimular tais colaboradores a se qualificarem ao longo de sua trajetória profissional e a

se tornarem atrativos, aumentando, assim, a sua representatividade no quadro e evitando custos econômico e social para os bancos, os colaboradores e a sociedade.

Envelhecimento: a importância do planejamento para a capacidade produtiva futura

O crescente e acelerado aumento da população idosa no Brasil fica evidente quando se acompanha a evolução histórica do Índice de Envelhecimento (IE), que mede a razão entre a população idosa e a população jovem. Este indicador consiste em uma ferramenta que permite monitorar o ritmo do envelhecimento da população e contribui com subsídios para a implementação de políticas públicas nas áreas de saúde e educação, no mercado de trabalho, na inserção dos idosos na vida social e na gestão dos custos previdenciários (Closs e Schwanke, 2012). O Brasil apresentou crescimento significativo e acelerado deste índice – em 1970, o IE era de 12,18 e se expandiu para 44,8 em 2010 – o que o deixou entre os 35 países mais populosos do mundo, com o quarto mais intenso processo de envelhecimento, atrás, somente, da República da Coreia, da Tailândia e do Japão (ibid.).

Apesar do envelhecimento populacional, as empresas brasileiras não estão absorvendo a mão de obra mais velha, o que faz com que trabalhadores e empregadores busquem melhor planejamento a fim de garantir a continuidade da capacidade produtiva do país nos próximos anos (Cepellos e Pereira Filho, 2018; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2019).

Com relação ao setor bancário, contexto em que este trabalho está inserido, a questão da idade ainda não se faz presente na pauta das discussões a respeito da inserção e manutenção de pessoas mais velhas, especialmente se levarmos em consideração o baixo número e tímidos programas de diversidade nas empresas (Antonio, 2019; Filippe, 2019; Góis e Duarte, 2008; Miranda et al., 2020). Para se ter uma ideia, o último Censo de Diversidade realizado pela Federação Brasileira de Bancos – Febraban (2014) aponta que 70% da mão de obra está concentrada entre profissionais até 44 anos,

enquanto os profissionais considerados maduros (acima de 45 anos) representam apenas 30%. Nota-se, ainda, um aumento nas faixas etárias a partir de 45 anos de idade entre os anos de 2008 e 2014, o que reforça a necessidade de se debruçar sobre este grupo social no âmbito financeiro.

A gestão de competência do profissional

A literatura não apresenta uniformidade em relação ao conceito sobre competência e sua delimitação, já que passa por diferentes contornos e, muitas vezes, as definições se complementam. Porém, são as literaturas norte-americana, inglesa e francesa que se destacam como precursoras dos estudos sobre a definição do conceito de competências (Gonçalves et al., 2017). Um breve panorama será apresentado, a seguir, sobre os principais autores que debatem sobre o tema.

McClelland (1973) contribui de forma importante para a discussão acerca da gestão de competências, pois é considerado um dos maiores responsáveis pela introdução do conceito de competências na área de gestão de pessoas. Ele propõe a categorização de competências a fim de identificar habilidades, conhecimentos e atitudes dos profissionais bem-sucedidos. Segundo o autor, as características tácitas de uma pessoa podem estar relacionadas a desempenho superior na realização de uma atividade. McClelland (1973) procurava segregar as aptidões que entendia serem talentos naturais do indivíduo que podiam ser aperfeiçoadas e descrevia as competências como a junção de um talento particular, ou de qualificações encontradas em um indivíduo que lhe propiciam desempenhar funções com nível superior de desempenho. Boyatzis (1982) foi o primeiro autor a usar o termo competência, definindo-a como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário que permite ao indivíduo obter performance superior na realização das atividades que lhe são atribuídas. De acordo com o autor, os melhores desempenhos estão atrelados à inteligência e à individualidade das pessoas, diferenciando, assim, os planos de ações e os de comportamentos esperados por cargos nas organizações.

Além da literatura norte-americana, tendo como principais referências McClelland (1973) e Boyatzis (1982), a literatura francesa também se destaca. Nela, o debate estabelecido busca ir além da qualificação e estabelece a relação entre diploma e emprego. A literatura francesa é marcada pela busca do profissionalismo e se desenvolveu em um contexto de crise de emprego e de busca crescente pela competitividade. Por isso, a experiência profissional se torna importante complemento no decorrer dos anos 1980, com contribuições relevantes de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003). Zarifian (2001) apresenta três tópicos multidimensionais na definição de competências profissionais: a) a iniciativa e a responsabilidade do indivíduo; b) a inteligência prática das situações, que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma; c) a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações. Le Boterf (2003) entendia que a competência se forma por meio de três pilares: a) a pessoa (biografia e socialização); b) a formação educacional; c) a experiência profissional. O autor descreve o pilar da pessoa a partir das relações interpessoais e afirma que ele implica no poder de mobilização, transferência de conhecimentos e habilidades e, acima de tudo, na importância de agregação de valor independente do cargo que se ocupa. Já no pilar da formação educacional, a competência é elaborada pela integração do saber, do saber fazer e do saber agir – não sendo definida pelas relações salariais. No pilar da experiência profissional, a competência permite saber priorizar e lidar com os problemas em relação aos seus contextos, pois o profissional competente sabe sentir e pressentir incidentes, o que faz com que seja capaz de aprender a aprender com este processo.

Nos anos 1990, o conceito de competências coletivas começou a ser difundido por Le Boterf (2003), que entendia ser uma resultante da cooperação, das trocas e da sinergia entre as competências individuais. A competência coletiva é uma competência de rede e cada integrante pode enriquecê-la, compartilhando saberes distintos e especializados. Ainda segundo o autor, certos conhecimentos ou certos saberes-fazer não poderão ser adquiridos senão pela experiência.

Já a corrente inglesa é representada por Cheetham e Chivers (1996), que abordam o conhecimento tácito e sua aplicação, a formação acadêmica e os atributos pessoais. O modelo proposto pelos autores apresenta uma

estrutura de quatro componentes principais de competências: a) competência de conhecimento ou cognitiva; b) competência funcional; c) competência pessoal/social ou comportamental; d) competência de valores/ética. A competência de conhecimento ou cognitiva inclui os conhecimentos técnicos, teóricos, procedimentais, contextuais e tácitos-práticos. A competência funcional está atrelada aos conhecimentos acerca de funções específicas, organizacionais/processuais/gerenciais, além de questões físicas e mentais apropriadas. A competência pessoal/social ou comportamental refere-se às relações sociais e profissionais. Por fim, a competência de valores/ética está atrelada ao desempenho pessoal e profissional com base na ética.

No caso da literatura brasileira, o debate sobre o conceito de competências tem, como fundamento inicial, a literatura americana. Giansante et al. (2013) apontam para os estudos de Amatucci (2000), Bitencourt (2004), Fleury e Fleury (2001), Hipólito e Fleury (2000), Sant'Anna (2002) e Silva (2003), em que se nota a gestão de pessoas ocupando papel estratégico nas empresas, na questão das competências organizacionais. De acordo com Fleury e Fleury (2001), entre os profissionais de RH, a definição mais tradicional sobre o conceito de competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que move a grande parte do trabalho de um profissional e que está associado ao desempenho no trabalho. Após a década de 1990, devido aos desafios do acirramento e da competitividade advindos da globalização das atividades, foi necessário melhor alinhamento entre as políticas de RH e as estratégias das empresas. Então, o conceito de competência passou a incorporar o modelo de gestão de pessoas cujo foco é a busca pelas competências alinhadas às estratégias do negócio (Fleury e Fleury, 2001).

Procedimento metodológico

Antes de expor os caminhos metodológicos adotados, é importante informar que o objetivo central deste estudo foi investigar quais as competências técnicas e comportamentais essenciais que permitem qualificar e

valorizar profissionais com 45 anos ou mais de idade de bancos privados no Brasil, tornando-os atrativos e habilitados para atuarem em ambientes altamente tecnológicos.

Para a produção deste trabalho, optou-se pelo método qualitativo por meio do enfoque interpretativista, o qual procura buscar respostas a partir do indivíduo que faz parte da ação, sendo, assim, uma experiência exclusiva relatada (Burrell e Morgan, 1979; Hill e Wheat, 2019). Para efeito do desenvolvimento desta pesquisa, foi adotada a pesquisa narrativa (Hill e Wheat, 2019), em que, por meio de relatos obtidos em entrevistas com roteiro semiestruturado, com perguntas formuladas com base no referencial teórico, procurou-se responder à questão central do estudo. Este estudo se classifica como indutivo, pois parte da análise de dados individuais para chegar a uma conclusão que englobe o todo (Gil, 2019).

Durante a coleta de dados, em função do cenário da pandemia de Covid-19, as 16 entrevistas ocorreram virtualmente, por meio de plataformas digitais de videoconferência. Elas foram realizadas no mês de maio de 2020, tiveram duração média de 50 minutos, foram gravadas e transcritas. Para participar do estudo, foram selecionados para as entrevistas profissionais que ocupam cargos de alta liderança – como diretores, superintendentes e gerentes seniores – que atuam entre os 20 maiores bancos privados do Brasil, de acordo com a classificação apresentada pelo Valor Econômico (2019). Para a análise dos dados, realizou-se uma análise de conteúdo em que foram seguidas as três fases de Bardin (2016) como 1. pré-análises, 2. exploração do material e tratamento dos resultados e 3. categorização e subcategorização. A pesquisa foi realizada por meio do conceito da categoria apriorística em que o pesquisador possui categorias pré-definidas (Campos, 2004). Tal definição parte do estudo realizado por Aires, Moreira e Freire (2017) que efetuou a revisão sistemática de artigos científicos na base de dados internacional Scopus e nos estudos publicados pelas mais renomadas organizações em que se buscou investigar as principais competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. Os resultados serão apresentados na próxima seção, relativa à análise e à discussão dos dados.

Perfil demográfico dos entrevistados

O Quadro 1 apresenta o perfil demográfico dos participantes da pesquisa. Nota-se que foram utilizados nomes fictícios para garantir o sigilo de suas identidades. As informações que caracterizam os entrevistados são referentes ao cargo, gênero, idade, formação acadêmica, estado civil, número de subordinados, tempo de banco, tempo em cargos de gestão, origem do capital do banco e país de origem.

Quadro 1: Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

Entrevistado	Cargo	Gênero	Idade	Formação acadêmica	Estado civil	Nº de subordinados	Tempo de empresa	Tempo como gestor	Capital estrangeiro ou nacional	Matriz
Rafael	Gerente	Masculino	41	Mestrando Adm	Casado	10	10	15	Nacional	Brasil
Bruno	Gerente	Masculino	45	Pós-Graduação Adm	Casado	42	11	13	Nacional	Brasil
Igor	Gerente	Masculino	39	Grad. Engenharia	Casado	5	13	4	Nacional	Brasil
Luciano	Superintendente	Masculino	45	Pós-Graduação Adm	Casado	40	3,5	8	Nacional	Brasil
Diego	Gerente	Masculino	53	Pós-Graduação Adm	Casado	12	3	19	Estrangeiro	França
Lucas	Diretor Executivo	Masculino	51	Pós-Graduação Adm	Casado	30	7,5	19	Estrangeiro	EUA
André	Diretor	Masculino	43	Grad. em Adm e Eng.	Casado	80	3,5	12	Estrangeiro	Espanha
Paulo	Gerente	Masculino	49	Pós-Graduação Adm	Casado	24	8	20	Estrangeiro	EUA
Carlos	Diretor	Masculino	47	Pós-Graduação Adm	Divorciado	8	22	14	Nacional	Brasil
Juliano	Superintendente	Masculino	47	Grad. em Economia	Casado	230	7	12	Nacional	Brasil
Daniel	Gerente	Masculino	46	Pós-Graduação Adm	Casado	14	23	12	Nacional	Brasil
Ricardo	Superintendente	Masculino	43	Pós-Graduação Adm	Casado	30	10	13	Nacional	Brasil
Rubens	Diretor Executivo	Masculino	58	Pós-Graduação Adm	Casado	200	14	28	Estrangeiro	França
Reinaldo	Gerente	Masculino	49	Grad. Economia	Casado	40	6	15	Estrangeiro	EUA
Felipe	Diretor Executivo	Masculino	56	Pós-Graduação Adm	Casado	220	14	27	Nacional	Brasil
Aline	Diretora	Feminino	40	Mestrando Adm	Solteira	40	16	10	Estrangeiro	EUA

Fonte: O autor, 2019.

A partir da análise dos dados apresentados, pode-se constatar que há predominância do gênero masculino (94%) entre os participantes, com faixa etária concentrada entre 45 e 50 anos (44%), em sua grande maioria casados (88%) e 63% possuem pós-graduação. Também se destaca a grande experiência em gestão de pessoas, com média de 15 anos de atuação em cargos de liderança. O número de subordinados, o tempo de banco, a origem do capital do banco e a matriz são bastante variáveis.

Quando os entrevistados foram questionados sobre quais são as competências mais importantes que os profissionais com 45 anos ou mais de idade devem desenvolver para continuarem atrativos para os bancos, 22 competências foram mencionadas. No entanto, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, chegou-se a três categorias e cinco competências, que correspondem a 60% da amostra (com 158 citações no total): flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), alfabetização tecnológica, aprendizado contínuo, habilidade de comunicação e gestão de pessoas (Quadro 2).

Quadro 2: Categorias e subcategorias

CATEGORIAS: HABILIDADES	SUBCATEGORIAS COMPETÊNCIAS	TOTAL DE CITAÇÕES
Habilidade cognitiva	Adaptabilidade (Flexibilidade)	43
Habilidades de conteúdo	Aprendizagem contínua	42
	Alfabetização Tecnológica	38
	Comunicação	19
Habilidade de gestão de recursos	Gestão de pessoas	16

Fonte : O autor, 2019.

Inicialmente, buscou-se compreender o que os entrevistados entendiam como competências. Os resultados mostraram que grande parte compreende competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em linha com a literatura norte-americana cujos principais precursores são Boyatzis (1982) e McClelland (1973). Ao mesmo tempo, enfatizam habilidades advindas da Revolução 4.0 – como habilidades cognitivas, de conteúdo, sociais e gestão de recursos. Corroborando Le Boterf (2003), os executivos mencionam a necessidade de os profissionais estarem preparados para trabalhar em cenários de constantes mudanças. Lucas, 51 anos, afirma que é de maior relevância “[...] a capacidade de você lidar com diferentes situações, capacidade de adaptação a diferentes cenários, a diferentes culturas, do que, exatamente, conhecimento técnico ou formação *acadêmica*”. É possível observar que os resultados da pesquisa convergem com o ensaio de Swiatkiewicz (2014) que indica a tendência de as competências relacionadas

às soft skills exigirem maior foco de atuação no desenvolvimento das habilidades por parte dos profissionais 45+, em relação às hard skills. As categorias e subcategorias serão explicadas a seguir.

Habilidade Cognitiva

A categoria habilidade cognitiva está associada à dimensão humana de pesquisa da Psicologia que busca entender a relação das aptidões e a capacidade de processamento das informações e aprendizagem que formam a capacidade intelectual, relacionadas às habilidades de criatividade, raciocínio lógico, sensibilidade aos problemas, raciocínio matemático e visualização (Soledad, 2014; World Economic Forum – WEF, 2016).

Flexibilidade (adaptabilidade)

Os executivos entrevistados acreditam que a flexibilidade (adaptabilidade) seria a competência base dos trabalhadores acima de 45 anos para enfrentarem o cenário de constantes transformações dos bancos brasileiros. Por outro lado, suas declarações sugerem incerteza quanto à capacidade de adaptação desses profissionais, já que percebem a existência do medo de aprender o novo e a resistência às mudanças. Entre os entrevistados parece haver, inclusive, o senso comum de categorizar esses profissionais em dois tipos: os que se adaptam e os que enfrentam dificuldades. O primeiro tipo, que parece ser minoria, envolve aqueles que não tiveram medo de aprender novidades, evoluíram tecnologicamente nas formas de realizar suas funções e continuaram se requalificando ao longo da carreira. Assim, reforçando a teoria da flexibilidade cognitiva na qual a reestruturação do conhecimento deve ocorrer de forma espontânea, perante as mudanças (Heidrich, 2009). O segundo tipo é composto por aqueles que não perceberam o ritmo e a intensidade da transformação digital e os seus impactos sobre o futuro do trabalho, pois apresentam dificuldades na mudança de mindset. A entrevistada Aline, 40 anos, diz:

Acho que tem dois tipos de pessoas acima dos 45 anos, no mercado financeiro: aquelas pessoas que foram se desenvolvendo e adquirindo novas competências, sem medo de aprender o novo e que tiveram uma habilidade grande de se adaptar, principalmente, ao desenvolvimento tecnológico, e são profissionais, na minha visão, valiosos, porque eles conseguiram ir crescendo e se adaptando às novas formas de trabalho e implemento da tecnologia em sua rotina de trabalho, porém, entendo que é a minoria. Na maior parte dos profissionais mais velhos, há uma barreira em relação a responder às necessidades de adaptação, e que, muitas vezes, estes profissionais ficam presos a formas antigas de trabalho, e não vejo a busca por reciclagem em seus conhecimentos.

Em síntese, o cenário apresenta-se bastante desafiador para os profissionais 45+. Por meio da narrativa dos executivos participantes do estudo, constatou-se que, com a velocidade das mudanças e a entrada de novas tecnologias, surgiu a exigência de que os empregados de bancos desenvolvessem a flexibilidade. Os executivos comentam que estes profissionais, em sua grande maioria, ainda estão apegados a modelos antigos de trabalho e que a experiência já não garante a empregabilidade, convergindo com Le Boterf (2003) no argumento de que o saber-fazer experiencial não suprime a capacidade analítica de julgamento. A flexibilidade cognitiva estabelece conexão importante com o processo de aprendizado contínuo (próxima subcategoria), uma vez que a adaptabilidade é o primeiro passo no processo de aprendizado e permite definir a estratégia que se deve adotar para a revisão das formas de realizar as atividades (Fleury e Fleury, 2001).

Aprendizado contínuo

À medida em que foi apresentada a importância da flexibilidade no desenvolvimento de novas competências, o aprendizado contínuo também se fez presente nas falas de grande parte dos entrevistados do estudo. Eles esperam que cada profissional assuma a iniciativa pelo próprio autodesenvolvimento e, reforçam, em suas narrativas, a importância do compartilhamento e da disseminação de conhecimentos entre os mais velhos e os mais jovens. Na opinião deles, a circulação do conhecimento tem impacto maior

quando é compartilhada coletivamente, e não quando é propriedade de poucos, confirmando os estudos de Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003). Os pesquisados entendem que o profissional acima dos 45anos tem que estar aberto para o aprendizado a fim de realizar melhor leitura do ambiente em que está inserido. Isso corrobora os conceitos de Fleury e Fleury (2001) e de Cheetham e Chivers (1996) na medida em que o aprendizado pode ser absorvido de maneira formal ou informal conforme o ambiente. Juliano, 47 anos, afirma:

Eu acho que a questão de estar preparado é muito mais como você se coloca, se reinventa, como profissional. Eu acho que na sua carreira, independente dos 45, até mesmo antes, você passa por diversas reinvenções. Você troca de emprego, você troca de área, você se propõe a novos desafios e sempre que você faz isso acho que caminha para você avançar, é você estar aberto para aprender, e você entender o contexto que você está inserido e de fato se dedicar, aprendizado formal, aprendizado informal, leitura, enfim, o que for.

Os depoimentos também mencionaram que a habilidade tecnológica tende a se tornar cada vez mais vital na garantia da empregabilidade, devido às automações e à digitalização presentes nas rotinas do trabalho no setor financeiro.

Alfabetização tecnológica

À luz das tendências, a alfabetização tecnológica já é uma competência requisitada para profissionais da indústria financeira. De acordo com grande parte dos entrevistados, é uma habilidade essencial para o novo profissional bancário. Por isso, vem sendo avaliada nas dinâmicas de recrutamento e seleção dos programas de estágio e de trainee, encaixando-se até como pré-requisito para aprovação na maioria dos bancos. Os executivos entrevistados mencionam que os empregados não precisam, necessariamente, ser desenvolvedores, porém o entendimento básico dos conceitos e das

linguagens tecnológicas são essenciais na rotina e na comunicação com os mais jovens. Além disso, afirmam que trabalhar com dados e tomar decisões por meio deles é fundamental. Igor, 39 anos, comenta:

Quando monto uma equipe, eu procuro pessoas que tenham condições de fazer as coisas de uma maneira diferente, não precisam ser pessoas que entendam de tecnologia, mas que não tenham medo e saibam o que a tecnologia pode proporcionar”. Os executivos entendem que a empregabilidade e a permanência de profissionais acima de 45 anos nos bancos também está associada à velocidade com que se adaptam a essas novas tecnologias. Isso está alinhado com o estudo de Tonelli (2018), que descreve que o preconceito contra o idoso é veiculado de várias formas, especialmente pelo estereótipo da suposta não adaptação às novas tecnologias.

Comunicação

Para os entrevistados, entre as competências sociais, a comunicação se apresenta como fundamental, independente do cargo e do perfil do profissional, uma vez que é utilizada para expressar ideias, explorar conhecimentos de forma clara, realizar negociações, motivar equipes etc. Isso é validado por Zarifian (2001), que afirma que a comunicação se torna componente essencial do trabalho, sendo fundamental no desempenho das organizações. Os entrevistados ainda reforçam que o profissional 45+ precisa praticar a escuta ativa e saber a melhor maneira de expor suas ideias para ter melhor interlocução com seus stakeholders. Isso corrobora as dimensões da competência para a formulação de estratégias de Fleury e Fleury (2001) e é exemplificado por Rubens, 58 anos:

Para mim, a comunicação é uma competência estratégica, principalmente em situações complexas com clientes e equipes”. Portanto, foi possível verificar que a competência da comunicação surgiu nas falas dos entrevistados como uma habilidade estratégica de gestão de clientes e de equipes. Assim como a flexibilidade, ela abrange todas as faixas etárias, em todos os níveis de cargos do banco.

Gestão de pessoas

Quando questionados sobre as competências mais relevantes, os executivos apontaram os desafios em fazer gestão de pessoas no cenário atual, em que quatro (ou até cinco) gerações ocupam o mesmo ambiente de trabalho. Por isso, há necessidade de incluir a diversidade nas pautas dos bancos e introduzir novos métodos de gestão, como metodologias ágeis. Bruno, 45 anos, apresenta:

A capacidade de um profissional de 45 anos, o que se espera é que ele já esteja na posição de gestão de pessoas, a habilidade de gerir pessoas, times, de conduzir o time para o mesmo objetivo, e dar abertura para que o time seja livre para pensar, para tentar, para eventualmente errar, para ter um benefício mais à frente. Eu acho que são competências, hoje, necessárias.

Os entrevistados acrescentam a importância dos profissionais 45+ atuarem com funções de coaching e mentoria, usando sua experiência para promover o equilíbrio no ambiente de trabalho. Em concordância com essa afirmação, Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) apontam que os líderes afetam positivamente as atividades dos colaboradores, influenciando na autoestima e atuando como mentores de suas equipes. Os entrevistados complementam que as novas estruturas trabalham em forma de comunidade (Fleury e Fleury, 2001), mas relatam dúvidas quanto à adequação dos profissionais mais velhos a esse formato de trabalho, entendendo isso como ameaça. Portanto, nota-se que a Indústria 4.0 trouxe importantes alterações nas formas de relações do trabalho, por exemplo, em função da automação dos processos, a médio e longo prazo as funções que envolvem tarefas mecânicas e repetitivas das rotinas de coordenação e controle deverão desaparecer. A gestão de pessoas deixa de ser funcional e passa a ocupar um lugar estratégico de transformação, sendo um diferencial competitivo dentro das organizações (Barros Neto, 2020).

Em face de tal contexto, os resultados da análise deste estudo indicam a necessidade de um novo perfil de liderança. Um perfil que seja facilitador, atue de forma menos burocrática e hierárquica e que seja capaz de desenvolver

seus times com capacitações técnicas e, principalmente, habilidades humanas. Alguém que inspire suas equipes a resolver problemas e tomar decisões de forma mais ágil e assertiva, amparadas em dados (Big Data). Busca-se, nos bancos, líderes que sejam capazes de influenciar o ambiente em que atuam no sentido de impulsionar o crescimento dessas empresas.

Conclusões

Este estudo buscou investigar a percepção dos executivos do mercado financeiro referente às competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) que entendem ser essenciais no desenvolvimento, na qualificação e na valorização de profissionais com 45 anos ou mais de idade em bancos privados no Brasil, perante cenários de incertezas, de transformações e de mudanças nas formas de se relacionar, aprender e trabalhar.

A partir da análise de dados foi possível constatar que, no geral, os entrevistados entendem que as competências comportamentais (soft skills) são mais relevantes em relação às competências técnicas (hard skills). Ademais, foi verificado que a demanda por ocupações exigirá maior atenção ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, de conteúdo e gestão de recursos. Assim, foram apuradas quais as competências mais relevantes para que esses profissionais possam manter a empregabilidade e permanecerem atrativos para o mercado de trabalho, contribuindo, portanto, para a literatura acerca de envelhecimento e competências.

As cinco habilidades mais mencionadas pelos 16 executivos entrevistados se mostraram alinhadas ao estudo sobre as competências requeridas, na Indústria 4.0, aos profissionais da quarta revolução industrial (Aires, Moreira e Freire et al., 2017). Desta forma, cabe o destaque para as competências: flexibilidade cognitiva (adaptabilidade); aprendizagem contínua; alfabetização tecnológica; comunicação; gestão de pessoas.

É possível, também, afirmar que este trabalho apresenta uma contribuição prática no sentido de alertar interessados pelo tema, pois com as economias vivendo o fenômeno do envelhecimento populacional, haverá demanda por mão de obra qualificada para que governos e empresas se

mantenham competitivos. No Brasil, existem alguns projetos que tramitam nas esferas do Congresso e da Câmara dos Deputados, porém as leis ainda são escassas. Em países europeus como Áustria, Irlanda, Alemanha e Dinamarca, é possível encontrar programas destinados à participação de adultos na aprendizagem profissional, cujo objetivo consiste em aumentar o nível de qualificação e requalificação desses profissionais. Estes programas são utilizados pelo governo e pelas empresas como solução estratégica e política para aprofundar a adaptabilidade necessária de competências na população economicamente ativa (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional – Cedefop, 2020).

Por fim, tomando como referência este trabalho, uma implicação prática pode resultar na elaboração de uma proposta de implementação de políticas de contratação de profissionais mais seniores, estabelecendo metas anuais quantitativas crescentes em que os percentuais dos índices de representatividade devem ser discutidos em fórum com representantes dos departamentos de RH dos bancos na Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). Estas melhores práticas de mercado devem ser incluídas nos comitês de Diversidade da Febraban e monitoradas por meio de indicadores. Apesar das contribuições, este trabalho também apresenta limitações: por se tratar de um estudo fundamentado na análise qualitativa, não é possível generalizar os resultados; além disso, houve baixo número de mulheres entrevistadas, o que pode ter levado a um viés de gênero durante a coleta de dados. Por estas considerações, recomenda-se que, em pesquisas futuras, sejam realizados estudos que tenham como objetivo identificar as causas da baixa representatividade de mulheres em cargos executivos em instituições financeiras privadas.

Referências

- AIRES, R. W. A., MOREIRA, F. K. e FREIRE, P. S. (2017). Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. Anais... CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314>>. Acesso em: 25 jul. 2020.
- AMATUCCI, M. (2000). Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/T.12.2000.tde-08112010-174044>>. Acesso em: 1º jul. 2019.
- ANTONIO, J. A. E. (2019). Gestão da diversidade nos bancos listados no guia 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Dourados, Universidade Federal da Grande Dourados.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – Aberje (2019). A diversidade e inclusão nas organizações no Brasil. São Paulo, Aberje.
- BANCO MUNDIAL (2011). Envelhecendo em um Brasil mais velho: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e a prestação de serviços. Departamento do Brasil-Banco Mundial.
- BARDIN, L. (2016). Análise de conteúdo. Traduzido por L. A. Reto e A. Pinheiro (eds.). Lisboa, Edição 70.
- BARROS NETO, J. P. e CRUZ, M. T. S. (2020). Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. São Paulo, Tiki Books. Disponível em: <<https://doi.org/10.22491/puc-impactos-ia>>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- BITENCOURT, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004>. Acesso em: 12 set. 2020.
- BOYATZIS, R. E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. Nova York, John Wiley & Sons.

- BURRELL, G., e MORGAN, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Ashgate.
- CAMARANO, A. A. (2013). O novo paradigma demográfico. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 18, n. 12. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013001200001>. Acesso em: 10 set. 2020.
- CAMPOS, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 54. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>. Acesso em: 6 maio 2020.
- CENTRO EUROPEU PARA O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL – Cedefop (2020). *Aprendizagem profissional para adultos*.
- CEPELLOS, V. e PEREIRA FILHO, J. L. (2018). Envelhecimento nas empresas. *GV-Executivo*. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num2-2018/envelhecimento-nas-empresas>. Acesso em: 26 set. 2019.
- CHEETHAM, G. e CHIVERS, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- CLOSS, V. E. e SCHWANKE, C. H. A. (2012). A evolução do índice de envelhecimento no Brasil, nas suas regiões e unidades federativas no período de 1970 a 2010. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 15, n. 3. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1809-98232012000300006>. Acesso em: 11 ago. 2019.
- FARIAS, F. R. N.; SOUZA, P. H. V. e SANTOS, V. E. D. S. (2019). O novo retrato demográfico do Brasil: Análise acerca do envelhecimento populacional e suas decorrências econômicas. *Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública*, v. 7, n. 3. Disponível em: <https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RDGP/article/download/7074/6463>. Acesso em: 20 nov. 2019.

- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – Febraban. (2014). Censo de Diversidade 2014. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresentacao%20Final%20-%2003-11-14.pdf>. Acesso em: 5 maio 2019.
- FELIX, J. (2016). “O idoso e o mercado de trabalho”. In: ALCÂNTARA, A. D. O.; CAMARANO, A. A. e GIACOMIN, K. C. (eds.) Política nacional do idoso: velhas e novas questões. Ipea, pp. 241-264.
- FELIX, J. (2019). Economia da longevidade: o envelhecimento populacional muito além da previdência. Editora 106.
- FILIPPE, M. (2019). Guia exame de diversidade: diversos e melhores. Exame, v. 53 n. 6. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/diversos-e-melhores>. Acesso em: 19 maio 2019.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. (2001). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Atlas.
- GIANSANTE, C. C. B. et al. (2013). A influência das competências coletivas sobre o desempenho coletivo: um estudo quali-quantitativo em equipes de gastronomia. In: Encontro Anual da ANPAD. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966&cod_edicao_trabalho=16402. Acesso em: 20 ago. 2019.
- GIL, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social. 7 ed. Atlas.
- GÓIS, J. B. H. e DUARTE, F. J. M. (2008). diversidade cultural e responsabilidade social: a questão de gênero no setor bancário. Encontro Nacional De Estudos Populacionais – Abep. Disponível em: <http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/1797>. Acesso em: 15 set. 2019.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. e MCKEE, A. (2018). O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência. Objetiva. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/28000459.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

- GOMES, P. S. e PAMPLONA, J. B. (2014). Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e políticas públicas de emprego nos países da OCDE. *Revista Pesquisa e Debate*, v. 25, n. 2. Disponível em: <<https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/28000459.pdf>>. <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/21495>>. Acesso em: 19 jul. 2019.
- GONÇALVES, W. A. et al. (2017). Confrontando o conceito de competências pela sua diversidade e aplicação: um olhar entre a teoria e a prática. *Revista Pretexto*, v. 18, n. 4. Disponível em: <<http://fumeec.br/revistas/pretexto/article/view/2722>>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- HEIDRICH, D. N. (2009). Construção e avaliação de hipermídia educacional sobre tópicos de carboidratos. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93022/276403.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 4 maio 2020.
- HILL, L. H. e WHEAT, C. A. (2019). “Mutual Reflections on Conceptual Frameworks in Qualitative Research”. In: MERRIAM, S. B. e GRENIER, R. S. (eds.). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussions and Analysis*. 2 ed. Jossey-Bass, pp. 84-86.
- HIPÓLITO, J. A. M. e FLEURY, M. T. L. (2000). A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. Universidade de São Paulo.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2019). Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. *Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica*, v. 41, n. 12. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2021). PNAD Contínua Trimestral: desocupação recua em quatro das 27 UFs no 2º trimestre de 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31486-pnad-continua-trimestral-desocupacao-recua-em-quatro-das-27-ufs-no-2-trimestre-de-2021>>. Acesso em: 2 jun. 2022.

- INSTITUTO DE POLÍTICAS ECONÔMICAS APLICADAS – Ipea (2010). PNAD 2009 – Primeiras Análises: Tendências Demográficas. Comunicados do Ipea. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=5496>. Acesso em: 5 set. 2020.
- LE BOTERF, G. (2003). “Desenvolvendo a competência dos profissionais”. In: REUILLARD, P. C. R. 3. ed. Artmed.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, v. 28, n. 1. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0034092>>. Acesso em: 12 set. 2019.
- MELO, L. A. et al. (2017). Socioeconomic, regional and demographic factors related to population ageing. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 20, n. 4. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170004>>. Acesso em: 3 maio 2019.
- MIRANDA, A. R. A. et al. (2020). “Isso já está superado!” A justificação do preconceito no setor bancário. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 1. Disponível em: <<https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16850>>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- NONATO, F. J. A. P. et al. (2012). O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. *Boletim Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise*, v. 51 .
- PERISSÉ, C. e MARLI, M. (2019). Caminhos para uma melhor idade. Retratos – A Revista do IBGE. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/d4581e6bc87ad8768073f974c0a1102b.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2019.
- RIZZETO, R. S. e GURGEL, C. T. A. (2020). O trabalho na quarta revolução industrial. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. <http://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/quarta-revolucao>.

- SANT'ANNA, A. S. (2002). Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MHUS/1/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- SCHWAB, K. (2016). A quarta revolução industrial. Edipro.
- SILVA, C. M. (2003). A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso. Universidade de São Paulo.
- SINDICATO DOS BANCÁRIOS (2023). Setor bancário apresenta saldo negativo de emprego pelo sexto mês consecutivo. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/noticias/setor-bancario-apresenta-saldo-negativo-de-emprego-pelo-sexto-mes-consecutivo/>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE GERIATRIA E GERONTOLOGIA – SBGG (2019). OMS divulga metas para 2019; desafios impactam a vida de idosos. Disponível em: <<https://sbgg.org.br/oms-divulga-metas-para-2019-desafios-impactam-a-vida-de-idosos/>>. Acesso em: 15 set. 2019.
- SOLEDAD, B. J. (2014). Habilidades cognitivas básicas: formación y deterioro. Universidad Nacional de Educación a Distancia (Uned).
- SWIATKIEWICZ, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 3. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395112337>>. Acesso em: 12 set. 2020.
- TONELLI, M. J. (2018). O desafio da diversidade. GV-Executivo, v. 17, n. 4. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/76672/73539>>. Acesso em: 4 ago. 2019.
- VALOR ECONÔMICO. (2019). Valor 1000: maiores empresas e as campeãs em 25 setores e 5 regiões. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/valor1000/2019>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

- VERAS, R. (2007). Envelhecimento populacional e as informações de saúde do PNAD: demandas e desafios contemporâneos. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 23, n. 10. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001000020>>. Acesso em: 12 maio 2020.
- WORLD ECONOMIC FORUM – WEF (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.
- WORLD ECONOMIC FORUM – WEF (2020). *Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy*. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf>. Acesso em 21 abr. 2020.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas.

Relações de trabalho no Brasil pós-reforma da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)

Noêmia Lazzareschi
Edineide Maria de Oliveira

Introdução

Novas tecnologias de base microeletrônica conjugadas às novas técnicas de gerenciamento do processo de produção e da prestação de serviços deram origem a uma revolucionária reestruturação do processo de trabalho e tipificaram as últimas décadas do século XX. Fizeram surgir novas configurações do trabalho e, com elas, não só a flexibilização das relações de trabalho – até então rigidamente regulamentadas por uma legislação trabalhista duramente conquistada ao longo do século pela classe trabalhadora de alguns países industrializados do mundo, sobretudo países europeus e, em especial, o Brasil, como também provocaram o aumento dos índices de desemprego e o seu corolário, ou seja, o aumento exponencial do trabalho informal, desregulamentado.

A partir do início do século XXI, o desenvolvimento das tecnologias da informação se expressa não só na automatização e robotização do processo produtivo, tal como no final do século XX, mas na utilização da inteligência artificial, *blockchain*, *big data* e na profusão de aplicativos para a satisfação de um sem número de necessidades sociais, cujo resultado tem sido a intensificação não só da flexibilização mas também da desregulamentação e, por isso, da precarização das relações de trabalho.

A flexibilização e a desregulamentação das relações de trabalho têm sido defendidas por empresários e alguns setores da sociedade como condição para a geração de empregos e têm sido justificadas pelo fato incontestado de que a nova lógica organizacional reduz, consideravelmente, os postos de trabalho; aumenta os índices do trabalho informal; desestrutura os mercados de trabalho ao desenvolver a formação de cadeias digitais, nacionais e internacionais de produção e de prestação de serviços e requer profundas transformações na organização do trabalho para permitir a efetivação do aumento da produtividade, da competitividade e da lucratividade das empresas.

Nesse cenário, consolidam-se novas relações de trabalho, tais como: terceirização; trabalho em regime de tempo parcial de trabalho; trabalho em domicílio; contrato de prestação de serviço; banco de horas; contrato de trabalho temporário e, mais recentemente, trabalho intermitente que, de fato, reduzem os custos da produção e da prestação de serviços naqueles países onde a regulamentação das relações de trabalho é rígida e volumosa, aumentando, em decorrência, a competitividade e a lucratividade das empresas, regiões e países. Mas surge, também, uma relação de trabalho cujas características específicas ferem todos os direitos fundamentais dos trabalhadores: uberização, ou “plataformização” do trabalho, tal como popularmente denominada. Apesar de violarem os direitos fundamentais dos trabalhadores, as relações “uberizadas” ou “plataformizadas” de trabalho têm atingido milhares de trabalhadores no Brasil e no mundo, trabalhadores desempregados ou trabalhadores empregados tentando aumentar a própria renda com atividades fora do seu período normal de trabalho formal.

A redução dos postos de trabalho formal e a desestruturação dos mercados de trabalho atingem mais duramente, por sua especificidade, o setor industrial, mas tem avançado fortemente no setor de serviços devido à adoção de tecnologias digitais de automação de processos e aplicação de sistemas com funcionalidades cognitivas, como aqueles baseados em inteligência artificial. Assim, as novas relações de trabalho se estendem por todas as atividades econômicas e lhes imprimem uma nova face, inclusive nesse setor. Basta lembrar a reconfiguração dos serviços de consulta médica, da “uberização” dos serviços de bares e restaurantes, do ensino a distância etc. durante a pandemia da Covid-19, dispensando o trabalho de milhares de

trabalhadores de consultórios médicos, bares e restaurantes – garçons em especial –, de professores e funcionários de escolas em todos os níveis, além, é claro, de diminuir as despesas de água, luz, telefone, serviços de limpeza, isto é, as despesas de manutenção da infraestrutura.

O sucesso empresarial dessa reconfiguração dos serviços indica a tendência de seu permanente desenvolvimento, com implicações sociais consideráveis no que tange à redução do emprego formal, muito embora, em determinados segmentos, tenha até gerado mais empregos, porém de pouca ou nenhuma qualidade, com baixos salários e quase nenhuma perspectiva de carreira profissional. No entanto, é preciso lembrar que as relações de trabalho sempre foram precárias, independentemente do estágio de desenvolvimento do capitalismo e das conquistas sindicais, pelas seguintes razões: um de seus traços característicos é a exploração da força de trabalho; o mercado de trabalho jamais alocou toda a força de trabalho disponível, registrando sempre níveis significativos de desemprego ou de subemprego mesmo durante os anos de predominância do taylorismo/fordismo; os salários sempre foram insuficientes para garantir a satisfação de todas as necessidades da grande maioria das famílias dos trabalhadores; as tarefas realizadas no emprego não ofereceram a oportunidade de crescimentos pessoal e profissional ao maior número de trabalhadores, permitindo-lhes a satisfação de suas necessidades de autoestima e auto realização; a aposentadoria, após décadas de trabalho, nunca foi suficiente para sustentar a qualidade de vida na velhice; nos países em desenvolvimento e nos países emergentes, como o nosso, crianças continuam trabalhando e ainda existe trabalho escravo também nos grandes centros urbanos, como na indústria de confecções, em São Paulo, mais especificamente no bairro do Brás, onde centenas de bolivianos têm se submetido a essa modalidade de trabalho.

Assim, é preciso considerar o novo significado da expressão “precarização do trabalho”, hoje utilizada para demonstrar o agravamento da situação dos trabalhadores no mercado de trabalho, agora muito mais estreito e exigente devido à reestruturação produtiva, cuja lógica organizacional, tal como mencionado, fundamenta-se na redução dos custos da produção com a introdução da mais sofisticada tecnologia e, em decorrência, com a redução dos postos de trabalho formal e a intensificação de relações de trabalho

intermitentes, por exemplo, o trabalho terceirizado, o contrato de trabalho temporário, o contrato de prestação de serviço (pejotização), o trabalho intermitente propriamente dito – que impedem o pleno acesso dos trabalhadores aos benefícios previstos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – formas de contratação de trabalho que chamam atenção não por sua novidade, mas por sua dimensão e intensificação.

Diferentemente do significado da expressão “precarização das relações de trabalho”, flexibilização das relações de trabalho é a expressão utilizada para referir-se ao aparecimento de novas formas de emprego “[...] relativas àqueles contratos de trabalho que se afastam da norma” (Freyssinet, 2009, p. 27), isto é, contratos de trabalho que, no Brasil, não estavam prescritos na CLT, muito embora alguns existissem de fato, disfarçados sob a forma de relações de trabalho juridicamente estabelecidas.

A reforma da CLT

Trabalho intermitente é a mais nova modalidade de contrato de trabalho introduzida pela reforma da CLT – promulgada pela Lei 13.467 de 13/7/2017 (Brasil, 2017). De todas as relações de trabalho não previstas pela CLT – promulgada em 1943 e acrescida das Leis 6019 de 3/1/1974, 8036 de 11/5/1990 e 8212 de 24/7 de 1991, apenas o trabalho intermitente não havia sido ainda regulamentado. O contrato de trabalho temporário e o banco de horas foram juridicamente instituídos pela Lei 6019/1974; o trabalho em regime de tempo parcial foi instituído pela Medida Provisória 1709; a terceirização, pela Lei 4330; a pejotização é crime; o trabalho em domicílio e o teletrabalho são previstos em lei, muito embora o trabalho em domicílio, por suas características específicas, seja, de fato, trabalho precário por ser comum nos setores industriais tradicionais, como o calçadista e o de confecções.

Cumprir registrar que a CLT não é um código de direito, mas a reunião de todas as leis que regulamentam as relações de trabalho desde os anos 1920, quando foi criado o Conselho Nacional do Trabalho e a instituição da previdência social em 1923 e quando da promulgação da Lei de Férias em

1925. Em 1930, foi criado o Ministério do Trabalho, período de intensa atividade legislativa no campo do trabalho, marcando definitivamente a década de 1930 que terminou com a elaboração completa da legislação trabalhista, promulgada em 1943 durante o Estado Novo presidido pelo ditador Getúlio Vargas.

Apesar da reforma de 2017, a CLT continua a ter mais de 922 artigos e mais de duzentas súmulas, isto é, diretrizes ditadas pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) para o julgamento de situações não previstas em lei. Até recentemente, a CLT contava com 463 súmulas, porém mais da metade delas foi cancelada por uma outra, muito embora 14 questões referentes aos direitos do trabalhador ainda sejam reguladas por súmulas do TST. As súmulas não são leis e não mais poderão restringir – como antes da reforma – direitos legalmente previstos, nem criar obrigações que não estejam previstas em lei, o que significa retirar ou, pelo menos, reduzir consideravelmente o poder legislador do TST.

Registre-se que a imensa maioria dos trabalhadores não só não participou dos protestos contra o projeto de reforma como também não reagiu negativamente à sua aprovação, muito mais preocupada com o desemprego (mais de 12 milhões de trabalhadores ao longo de 2017), com a queda da renda, com a persistência da crise econômica inibidora de investimentos e, conseqüentemente, de geração de empregos. Protestos e manifestações contra a reforma concentraram-se no dia 10/11/2017 em muitas capitais do país, mas reuniram poucos trabalhadores: 500 em São Paulo na Marcha em Defesa dos Direitos, da Soberania e da Democracia organizada pelas centrais sindicais e entre 300 e 500 pessoas no Rio de Janeiro, segundo todos os jornais brasileiros do dia 11/11/2017 e demais meios de comunicação de massa.

Assim, a grande maioria dos trabalhadores brasileiros permaneceu à margem do processo de discussão do projeto de reforma, mesmo porque compreendeu que a reforma não lhes retirava direitos fundamentais e, ao mesmo tempo, ampliava as suas possibilidades de contratação e de negociação direta com os empresários e, por isso, não se manifestou maciçamente, como esperavam os líderes sindicais. Além disso, muitas propostas da reforma, como algumas das “novas” relações de trabalho, não eram mais

novidade: estavam em vigor, de fato, graças à tendência de o negociado se sobrepôr ao legislado desde a primeira década deste século. Dessa maneira, a participação dos trabalhadores nas grandes manifestações de rua dos anos de 2013 a 2017, em todos os Estados brasileiros, não tinha como foco a reforma da CLT, mas o conjunto de problemas que afetava e continua a afetar a vida dos cidadãos do país. Considere-se, também, que os trabalhadores brasileiros há muito compreenderam – por experiência própria – que uma rígida, sofisticada e volumosa legislação trabalhista como a nossa, com mais de 900 artigos, não gera emprego e não garante tranquilidade para o enfrentamento da vida, isto é, para a manutenção e melhoria das condições de vida de suas famílias e para o enfrentamento das vicissitudes da vida: acidentes, doenças, envelhecimento etc. A manutenção e o aumento do emprego dependem do crescimento econômico, determinado não só pelas diferentes conjunturas nacionais e internacionais, mas também e sobretudo, como nos ensina Manuel Castells (2016, p. 135), pelo desenvolvimento econômico que se expressa na capacidade de [...]“gerar ,processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento”, isto é, pela capacidade de produzir conhecimentos a partir das pesquisas científica e tecnológica, além, claro, pela capacidade de modernização tecnológica e organizacional para lançar a moda ou poder seguir rapidamente a moda e conquistar consumidores nacionais e internacionais. Na economia globalizada da atualidade, dessa capacidade dependem, segundo Castells, a produtividade, a competitividade e a lucratividade das empresas, regiões e países (ibid.).

Os trabalhadores sabem, portanto, que a tentativa de preservação de emprego em empresas tecnológica e organizacionalmente atrasadas é uma receita eficaz para o aumento do desemprego, tal como a tentativa de proteger a economia nacional fechando-a para o mercado internacional. Sabem, também, que o capital caminha pelo mundo à procura de condições favoráveis, as mais favoráveis, para a obtenção e realização de lucros. Intransigências dos trabalhadores que impeçam as empresas de obterem lucros dentro dos patamares por elas fixados como satisfatórios, implicam o perigo do desinvestimento que, como já ensinava Burawoy na década de 1980, é hoje uma

nova forma de controle da força de trabalho, isto é, um novo tipo de despotismo hegemônico. “O novo despotismo é a tirania racional da mobilidade do capital sobre o trabalhador coletivo.” (Burawoy, 1985, p. 150).

A reforma da CLT de 2017 consolidou a institucionalização das negociações diretas entre patrões e trabalhadores, empresa por empresa e a sobreposição do negociado ao legislado, que tiveram início já nos anos 1990 com a experiência das câmaras setoriais e os acordos celebrados entre capital e trabalho relacionados com a organização, gestão e estratégia industrial que deram prosseguimento a esse processo, tal como aquele que se estabeleceu entre o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e a Volkswagen do Brasil referente à reestruturação produtiva da multinacional e a manutenção de empregos, além da adesão ao Programa de Proteção ao Emprego do segundo mandato da Presidente Dilma Rousseff, que supõe a aprovação de revisão do acordo coletivo de 2014 em troca de estabilidade no emprego até 2016, segundo o site do Ministério do Trabalho e Previdência Social, Portal Brasil, publicado em 2/3/2016. Registre-se, também, a adoção do *lay-off*, isto é, a suspensão do contrato de trabalho por no máximo cinco meses como instrumento de manutenção do emprego em momentos de dificuldades das empresas, tal como aceitaram 3,8 mil trabalhadores da fábrica de São José dos Campos (SP) da General Motors em outubro de 2021 e milhares de outros trabalhadores em outros momentos dos últimos dez anos, notícia amplamente publicada pelos diferentes meios de comunicação de massa.

A sobreposição do negociado sobre o legislado não se limitava, já na década de 1990, apenas às negociações coletivas, estendendo-se às negociações individuais dos trabalhadores com suas empresas, pois:

[...] o resultado do avanço tecnológico, em especial da robotização e informatização, foi a perturbação de todos os sistema de classificação profissional, das escalas salariais e de distribuição de benefícios, sobre os quais, em larga medida, se apoiava a reivindicação sindical unificada, que justificava e facilitava a ação de representação coletiva e facilitava às lideranças preencher seus papéis. (Rodrigues, 1999, p. 175)

Explica-se, assim, a aceitação da reforma da CLT pela maioria dos trabalhadores, cuja preocupação principal e imediata é a manutenção do emprego e o crescimento econômico para a geração de mais empregos e mais oportunidades de obtenção de renda. Para isso, é fundamental mais investimentos em educação escolarizada e profissionalizante. Cumpre ressaltar que, apesar da reforma da CLT, os encargos sociais cobrados sobre os salários de empregados ainda são considerados muito elevados e constituem empecilho importante para a geração de empregos, razão pela qual o Congresso Nacional aprovou a prorrogação, até o final de 2023, do projeto de desoneração da folha de pagamentos para os 17 setores da economia que mais empregam. Como se sabe, a desoneração reduz os encargos trabalhistas ao trocar os tributos sobre os salários dos empregados por uma alíquota sobre o faturamento.

As diferentes relações de trabalho no Brasil na contemporaneidade

Em artigo publicado em 2018, foram apresentadas as especificidades das diferentes relações de trabalho que expressam a flexibilização da CLT, processo em curso desde os anos 1970 para demonstrar que a regulamentação das relações de trabalho acompanha o processo histórico, isto é, reflete não só as diferentes conjunturas econômicas nacionais e internacionais, mas sobretudo e fundamentalmente, as mudanças econômicas estruturais provocadas pelo desenvolvimento tecnológico e organizacional do processo de trabalho que atingem diretamente a classe trabalhadora ao reduzir postos de trabalho, exigir novas competências profissionais, reduzir o poder dos sindicatos, aumentar os índices do trabalho informal, enfim, agravar sobremaneira a situação dos trabalhadores nos mercados de trabalho (Lazzareschi, 2018). No artigo, não foram tratadas as especificidades do contrato de trabalho intermitente, pois as alterações propostas pelo Governo Federal no texto do projeto da reforma ainda não haviam sido aprovadas pelo Congresso Nacional. Também não foram tratadas as especificidades do trabalho

uberizado, ou plataformizado, e do trabalho remoto, ou teletrabalho, que só adquiriram importantes e grandiosas dimensões a partir da pandemia de Covid-19, em março de 2020.

Trabalho intermitente

O artigo 443 da CLT assim define esta nova modalidade de contrato de trabalho:

Considera-se como intermitente o contrato de trabalho no qual a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador, exceto para os aeronautas, regidos por legislação própria. (Brasil, 2017, p. 1)

A partir desta definição, desdobram-se as demais características dessa modalidade de relação de trabalho:

- o contrato deve ser escrito e especificado como prestação de serviços por tempo indeterminado, sem jornada fixa e rotina;
- o valor da hora trabalhada não pode ser inferior ao valor horário do salário mínimo ou dos demais empregados da empresa contratante que exerçam a mesma função;
- os períodos de inatividade não são remunerados;
- o trabalhador fica à disposição do empregador para quando houver convocação e deverá ser avisado com três dias de antecedência;
- o trabalhador tem direito a férias mais 1/3 proporcional; repouso semanal remunerado, 13º salário e adicionais legais, se houver; devem ser recolhidas as parcelas referentes aos depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e as demais contribuições previdenciárias.

Como se verifica, o contrato de trabalho intermitente não se assemelha ao contrato temporário de trabalho, ao contrato de trabalho em regime de

tempo parcial e à situação de trabalho do *freelancer* – que trabalha como profissional liberal sem vínculo empregatício. A regulamentação dessa modalidade de relação de trabalho teve por objetivo, antes de tudo, garantir o acesso aos direitos previstos na CLT a todos os trabalhadores que prestam, sobretudo, serviços com ausência de continuidade e, fundamentalmente, trabalhadores de bares, restaurantes, casas noturnas, músicos, bufês, empresas de eventos etc. de pequeno e médio porte, que, como se sabe, sempre se submetem à condição de trabalho sem vínculo empregatício e sem acesso a direitos trabalhistas e previdenciários. Enfim, essa modalidade de relação de trabalho beneficia todos os trabalhadores que realizam tarefas pontuais, como fechamento de balanço, plantões médicos, vigilantes, faxineiros, serventes, recepcionistas, cuidadores de doentes e de idosos e muitos outros – qualificados ou não. Mais recentemente e em decorrência das novas técnicas de gerenciamento do processo de trabalho, segundo as quais a sua organização deve acompanhar a demanda por produtos e serviços, constatou-se que o contrato de trabalho intermitente não só reduz os custos das empresas – tornando-se mais um instrumento para garantir a sua sobrevivência em momentos de crise econômica – como também gera trabalho, remuneração e direitos para milhares de trabalhadores desempregados submetidos à realização de “bicos” totalmente desregulamentados. Severa fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) deverá impedir que essa modalidade de contrato se torne regra, e não exceção, nas mais diferentes atividades da vida econômica, sobretudo em empresas de grande porte, pois, caso contrário, a reforma trabalhista perderia o caráter de instrumento de proteção social para milhões de trabalhadores atingidos pelo desemprego e submetidos a condições de trabalho desregulamentadas.

Relações “uberizadas” ou “plataformizadas” de trabalho

De todas as relações de trabalho da atualidade, a mais polêmica e juridicamente contestada é, sem dúvida, a que surgiu da “economia compartilhada”, consolidada e desenvolvida pela empresa Uber, cujo exemplo

de sucesso empresarial popularizou a expressão “uberização” das relações de trabalho. Segundo Silveira, Petrini e Santos (2016, p. 300), deve-se entender por economia compartilhada:

A economia compartilhada teve origem na década de 1990, nos Estados Unidos, impulsionada pelos avanços tecnológicos que propiciaram a redução dos custos das transações on-line peer-to-peer (Shirky, 2012) e viabilizaram a criação de novos modelos de negócio baseados na troca e no compartilhamento de bens e serviços entre pessoas desconhecidas (Schor, 2014). A economia compartilhada é constituída por práticas comerciais que possibilitam o acesso a bens e serviços, sem que haja, necessariamente, a aquisição de um produto ou troca monetária.

Como se vê, trata-se de uma nova modalidade de organização do processo de produção e de prestação de serviços que dá origem a um novo modelo de negócio baseado na troca e no compartilhamento de bens e serviços entre pessoas desconhecidas, cujo diálogo se dá por meio de uma plataforma on-line, sem outra qualquer intermediação. As empresas são proprietárias de plataformas on-line de conexão entre usuários e possibilitam oferecer e solicitar o uso de bens (como a Airbnb, que oferece imóveis) e serviços (como a Uber, que oferece serviços de transporte). Essa modalidade de organização do processo de prestação de serviços foi muito incentivada nas primeiras décadas de sua existência, possibilitada pelo desenvolvimento das tecnologias de informação, ou seja, pelo desenvolvimento da internet, pois nela se vislumbrava e se vislumbra a diminuição do consumismo na medida em que permite reduzir a produção e comercialização de produtos e serviços os mais variados como, entre outros, o acesso a dados, informações e conteúdos – proporcionados pela Wikipédia e pelo Youtube (compartilhamento de vídeos), por exemplo.

Contudo, o que se pretende ressaltar aqui são as condições de trabalho impostas por essa nova modalidade de organização de trabalho, cujo exemplo, como mencionado, é a Uber (entre outras prestadoras de serviços de transporte, como a 99). Para melhor caracterizar as condições de trabalho às quais submetem seus contratados, os motoristas de seus aplicativos, cita-se: esta passagem da Associação *Online to Off-line* (ABO2O):

A Associação *On-line to Off-line* (ABO2O) esclarece que os aplicativos de entrega e de transporte individual privado de passageiros são plataformas digitais que conectam prestadores de serviços e usuários. Este segmento “*On-line to Off-line*” (O2O), inserido na economia do compartilhamento, tem como atividade principal a intermediação da oferta de bens e serviços por meio de transações que se iniciam na internet, via desktop ou dispositivo móvel (*on-line*) e são finalizadas com o recebimento de produtos ou serviços no mundo físico (*off-line*). [...]. Conforme o entendimento de centenas de decisões em diversos Tribunais Regionais do Trabalho, estes prestadores de serviço são autônomos e podem realizar entregas e viagens de acordo com sua conveniência, tendo a opção de aceitar ou não as corridas oferecidas. Como autônomos, possuem flexibilidade de trabalho, a renda decorre de sua produtividade e estão sujeitos às regras e coberturas da Previdência Social dessa categoria. (Associação Brasileira *Online to Offline* – ABO2O, disponível em <https://reporter-brasil.org.br/gig/>)

Ou seja:

- entre contratante e contratado não há vínculo trabalhista, e as relações de trabalho se estabelecem quando o motorista se cadastra mediante concordância dos Termos e Condições Gerais dos Serviços de Tecnologia e a Declaração do Condutor;
- a empresa se obriga a fazer a conexão entre contratante e contratado, determina o valor do serviço prestado e intermedeia todas as formas de pagamento, além de extrair a taxa de serviço da parcela de cada corrida;
- todas as despesas de manutenção do veículo são de responsabilidade do motorista, assim como as despesas de sua seguridade, do seguro de seu veículo, do desgaste de seu instrumento de trabalho, de alimentação, limpeza, etc., enquanto a empresa não assume nenhum dos deveres trabalhistas. A Lei 13.640, de 2018, exige dos motoristas a filiação ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) como contribuintes individuais, que podem, se quiserem, inscrever-se como Microempreendedores Individuais (MEI), criados pela Lei Complementar 128/2008.

Assim, a uberização é o exemplo mais contundente de desregulamentação das relações de trabalho e, com certeza, deverá ser veementemente contestada.

Cumpre informar que, em abril de 2022, o Governo Federal prometeu regulamentar o trabalho por plataforma até o final do mesmo ano, depois de protestos não só dos trabalhadores, mas de toda a população quanto às condições indignas de trabalho às quais esta categoria profissional está submetida. Embora o Estado não considere como vínculo empregatício a relação entre trabalhadores e empresa, deverá tratá-los como prestadores de serviço enquadrados como pessoa física, o que significa afirmar que as empresas farão o desconto na fonte e recolherão mensalmente para o INSS a contribuição do trabalhador e a patronal, que deverá ser inferior aos 20% cobrados dos empregadores.

Assim, 1,4 milhão de motoristas e entregadores vinculados às plataformas existentes hoje no Brasil (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021) passará a ter acesso a todos os benefícios da CLT. Além disso, pela proposta do governo, as empresas deverão oferecer estrutura física de apoio aos trabalhadores para carregar celular, prover água potável, espaço para alimentação e outras condições mínimas de infraestrutura.

A geração de empregos nas novas modalidades de contrato de trabalho

Como dito, a CLT foi reformada pela Lei 13.467, de 13/7/2017, que entrou em vigor em 11/11/2017. De 2018 a 2021, o Brasil conheceu as mais altas taxas de desemprego desde 2012 (Tabela 1).

Tabela 1: Taxa de desemprego

Ano	Taxa
2018	12,3%
2019	11,9%
2020	13,9%
2021	14,2%

Fonte: Autoras.

Como se verifica, em 2018 a taxa média de desocupação foi de 12,3%; em 2019, 11,9%; em 2020, 13,9%; em 2021, subiu para 14,2% (Agência IBGE de Notícias, 2021). São números muito preocupantes e a questão que se coloca, imediatamente, não poderia ser outra: quais os fatores determinantes da expressiva elevação dos índices de desemprego no Brasil nesses últimos anos? Nunca é demais ressaltar que o desemprego estrutural ou tecnológico é o maior desafio a ser enfrentado mundialmente, quer nos países industrializados, nos emergentes ou nos países em desenvolvimento, pois, embora em compassos de tempo diferentes, as novas tecnologias e as novas técnicas de gerenciamento do processo de trabalho que as acompanham reduzirão muito os postos de trabalho e substituirão pessoas por máquinas ou por ferramentas de inteligência artificial.

As pesquisas brasileiras sobre a situação dos mercados de trabalho, especialmente sobre desemprego, não indicam o número de trabalhadores dispensados pela reestruturação produtiva, isto é, pelas modernizações tecnológica e organizacional; também não o distingue do número de trabalhadores dispensados por outras razões. Elas apenas apresentam o número total de desempregados, muito embora, em alguns setores da vida econômica, o Brasil tenha se modernizado, como no agronegócio. No entanto, nos países em desenvolvimento ou emergentes como o nosso, o desemprego tem, sobretudo, outras causas – como menor intensidade de investimentos; ausência de mecanismos institucionais de distribuição de renda; dependência econômica dos países desenvolvidos; desequilíbrio permanente da balança de pagamentos; necessidade de aporte de capitais estrangeiros, seja na forma de investimentos produtivos diretos, seja na forma de capitais financeiros captados a juros altos no mercado internacional especulativo, desregulamentado e volátil, para financiar investimentos em infraestrutura e/ou garantir o lastro da moeda – cuja estabilização depende das reservas nacionais em dólares.

Porém, em setores de ponta capitaneados pelo capital estrangeiro, o desemprego tecnológico também se instala, em ritmo muito mais lento do que nos países desenvolvidos, dada a ausência de qualificação da força de trabalho – desprovida das competências profissionais demandadas pela nova organização do processo de trabalho – e o fato de ser abundante e barata,

razão suficiente para as grandes empresas adiarem a introdução de novas tecnologias, o que retarda a aquisição de competitividade desses países, o seu crescimento e desenvolvimento econômicos.

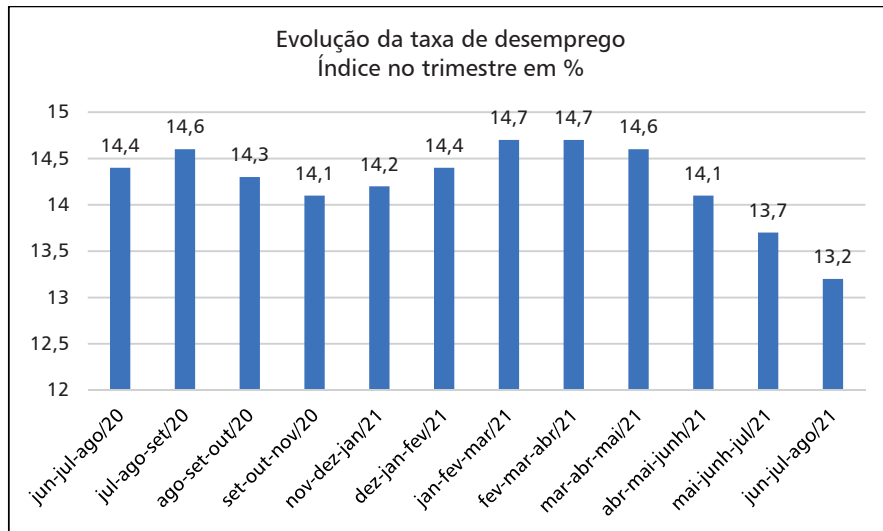
No Brasil, os números preocupantes do desemprego resultam não só das condições econômicas típicas das sociedades em desenvolvimento, tal como indicadas, mas também das políticas econômicas fracassadas do governo Dilma Rousseff, responsáveis pela grave recessão econômica dos últimos anos; da crise política que abalou o governo Temer; da instabilidade política em ano de eleições presidenciais (como foi o ano de 2018; da irresponsabilidade fiscal do governo federal, que espanta investimentos e colabora para aumentar a desvalorização do real; da pandemia da Covid-19 que, além de ceifar milhares de vida, impossibilitou a obtenção de renda para milhares de trabalhadores do mercado informal de trabalho e provocou o desemprego de outros tantos e, finalmente, dos altos índices de inflação que, no início de 2022, voltaram a surpreender negativamente o país. Considere-se, também, a incapacidade financeira de todas as instâncias do poder – federal, estadual e municipal – para garantir sustento digno às famílias necessitadas, o que, inevitavelmente, resulta em aumento da pobreza.

Arquitetada para acompanhar o processo histórico que revolucionou os mundos do trabalho, a reforma da CLT visava, sobretudo, possibilitar redução do desemprego e maior acesso dos trabalhadores aos benefícios da legislação trabalhista, com a introdução de novas modalidades contratuais de relações de trabalho, juridicamente regulamentadas. Nunca será demais insistir que mudanças na legislação, por mais necessárias e importantes que sejam, não geram empregos. Empregos e renda têm uma só fonte: investimentos que, como se sabe, dependem de políticas econômicas de grande alcance, de credibilidade política, de competência profissional, de conjunturas internacionais etc.

Muito embora o desemprego só tenha recrudescido nestes tempos de pandemia, é preciso enfatizar que alguns milhões de trabalhadores foram beneficiados pela regulamentação das novas modalidades de relações de trabalho por ela garantir acesso aos benefícios sociais previstos na CLT e, evidentemente, ao trabalho remunerado. Faz-se necessário apresentar os números do desemprego fornecidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de

Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mais detalhadamente para, em seguida, apresentar os números da geração de empregos sob as novas modalidades de contrato de trabalho. No último trimestre de 2020, a taxa de desocupação atingiu 13,9% – depois de chegar a 14,6% no terceiro trimestre, encerrado em setembro. Segundo dados do IBGE publicados em 31/3/2021, a taxa de desocupação era de 14,2%, mantendo-se estável em relação ao trimestre anterior, isto é, de agosto a outubro, que era de 14,3% (PNAD, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). A população desocupada constituía total de 14,3 milhões de pessoas, e a população ocupada constituía 86 milhões de pessoas, com aumento de 2,0%, isto é, 1,7 milhão de pessoas a mais em relação ao trimestre anterior com redução de 8,6% no mesmo trimestre do ano anterior, ou seja, 8,1 milhões de pessoas. Os dados do terceiro trimestre de 2021 indicam queda expressiva da taxa de desocupação (Gráfico 1).

Gráfico 1: Evolução da taxa de desemprego



Fonte IBGE: 2022, adaptado pelas autoras

A taxa de desemprego no Brasil caiu para 13,2% no trimestre encerrado em agosto de 2021, mas a falta de trabalho ainda atingia 13,7 milhões

de brasileiros, segundo o IBGE. É a taxa mais baixa desde o trimestre encerrado em maio de 2020 (12,9%). No terceiro trimestre de 2021, o desemprego atingiu 13,2% da população economicamente ativa (PEA); a taxa de desocupação era de 12,6%; o número de desalentados chegou a 5,1 milhões de brasileiros e a taxa de subutilização era de 26,5%. A população ocupada era de 92.976 milhões, e a desocupada chegava a 13.453 milhões; 65.456 milhões de pessoas estavam fora da força de trabalho, e 40.922 milhões estavam abaixo da idade de trabalhar. No trimestre encerrado em outubro de 2021, o mercado de trabalho gerou mais de três milhões de trabalhadores – entre formais e informais –, reduzindo a taxa de desemprego para 12,1%, ante 13,7% no trimestre até julho. A população ocupada passou a 94.0 milhões, e a taxa de informalidade passou a 40,7%, o correspondente a 38.211 milhões de trabalhadores sem carteira assinada. (PNAD Contínua, Instituto Brasileiro..., 2021). No total, em 2021 foram gerados mais de dois milhões de empregos graças à recuperação da economia após a Covid-19 e à atuação dos benefícios sociais que visaram à manutenção do emprego e da renda. Em 2022, até abril, foram gerados 770.593 empregos, dos quais 196.966 naquele mês, mas, segundo o secretário-executivo do MTE, Bruno Dalcolmo, [...] “não há expectativa de que se gere o mesmo número de empregos do ano passado, quando foram gerados mais de 2 milhões de empregos” (IBGE, 2022). No entanto, segundo a PNAD do IBGE publicada em 30/9/22, foram gerados 278.639 empregos em agosto de 2022, e a taxa de desemprego caiu de 11,1% para 8,9% da PEA, atingindo 9,7 milhões de pessoas, o menor número desde 2015 – lembrando que a PNAD do IBGE é mais ampla do que a pesquisa do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) por compreender o mercado de trabalho informal. Do total de empregos com carteira de trabalho assinada, em agosto de 2022, houve 26.303 admissões e 19.506 desligamentos na modalidade de trabalho intermitente, gerando saldo de 6.796; na modalidade de trabalho em regime de tempo parcial, foram registrados 21.976 admissões e 17.812 desligamentos, com saldo de 4.164; 107 empregados celebraram mais de um contrato em regime de tempo parcial. A Associação Brasileira do Trabalho Temporário (Asserttem) prevê a criação de mais de 630 mil vagas de contrato de trabalho temporário no terceiro trimestre de 2022.

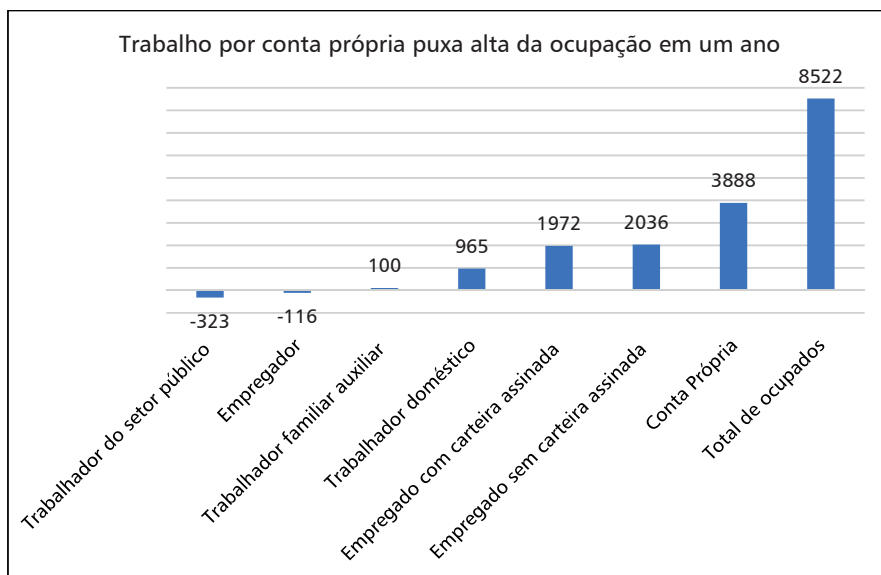
Esses dados parciais do ano de 2022 foram aqui apresentados apenas para enfatizar que empregos com carteira assinada são firmados em todas as diferentes modalidades de contratação, registrando-se enfaticamente, porém, mais uma vez, que a geração de empregos depende de um conjunto de fatores das conjunturas econômica, política, social, tecnológica, nacional e internacional e a regulamentação das relações de trabalho deve ser, apenas e tão somente, considerada fator facilitador ou entrave para isso em qualquer parte do mundo e no Brasil. Nunca será demais chamar a atenção para a conceituação oficial de mercado de trabalho informal, que inclui: trabalhadores sem carteira de trabalho assinada; trabalhadores domésticos sem carteira de trabalho; empregadores sem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); trabalhadores por conta própria sem CNPJ e trabalhadores familiares auxiliares. São situações extremamente difíceis para parte considerável dos trabalhadores brasileiros, sobretudo os diretamente atingidos pela impossibilidade de trabalhar para atender as prescrições de combate à pandemia, como o distanciamento social. Além dos camelôs, todos os trabalhadores dos serviços foram muito prejudicados, não só pela interrupção do trabalho, mas pelo desemprego provocado pela utilização de tecnologias da informação em substituição à força de trabalho.

O trabalho por conta própria e o trabalho doméstico atingem recordes

O aumento da ocupação no país tem ocorrido, principalmente, devido à expansão do trabalho por conta própria e do emprego sem carteira assinada. No terceiro trimestre de 2021, o trabalho por conta própria atingiu novamente patamar recorde, somando 25,4 milhões de pessoas, com aumento 4,3% (mais 1 milhão de pessoas) em 3 meses. Em relação ao mesmo trimestre do ano passado, o contingente de trabalhadores avançou 3,9 milhões (alta de 18,1%). O número de trabalhadores domésticos (faxineiras, passadeiras, jardineiros etc.) aumentou 9,9% no trimestre, somando 5,5 milhões de pessoas – em relação ao mesmo período do ano anterior, cresceu 21,2%, um adicional de 965 mil pessoas. As expansões trimestral e anual foram as

maiores em toda a série histórica da ocupação dos trabalhadores domésticos. O número de empregados sem carteira cresceu 10,1% quando comparado com o trimestre móvel anterior, e 23,3% na comparação anual, somando 10,8 milhões. Já o número de trabalhadores com carteira assinada aumentou em 1,1 milhão (4,2%) em três meses e em 1,9 milhão (6,8%) em um ano, totalizando 31 milhões de pessoas (Gráfico 2).

Gráfico 2: Total de ocupados



Fonte IBGE: 2022, adaptado pelas autoras

É preciso ressaltar que os institutos de pesquisa que tratam da situação dos mercados de trabalho no Brasil – como o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Fundação Seade), o Ipea (entre outros); também o Caged, a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) – enquanto documentos elaborados para o MTE; a Confederação Nacional da Indústria (CNI); a Confederação Nacional do Comércio (CNC) e as diferentes associações de trabalhadores, por elaborarem seus estudos com metodologias distintas, publicam dados diferentes sobre emprego e desemprego nas

diferentes conjunturas econômicas e sociais e sobre as diferentes modalidades de contratos de relações de trabalho. Por exemplo, os números do Caged são coletados das empresas e se referem apenas ao setor privado com carteira assinada, enquanto os dados da PNAD são obtidos por meio de pesquisa domiciliar e também abrangem o setor informal da economia.

Tabela 2: Trabalho por conta própria

2021	Tem CNPJ	PEA	Crescimento
24,8	5,7	28,3	4,2%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021.

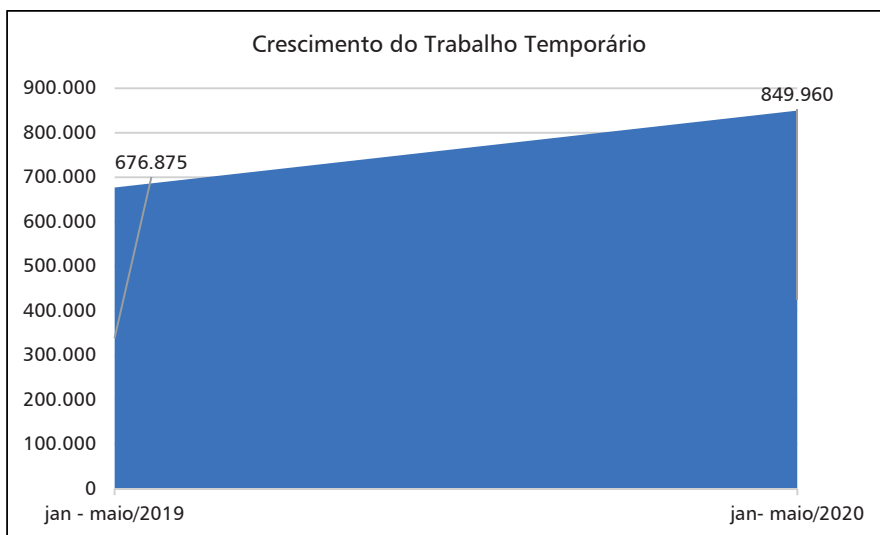
O trabalho por conta própria atingiu, no Brasil, o número recorde de 24,8 milhões de pessoas no segundo trimestre de 2021, correspondendo a 28,3% de toda a PEA e ao crescimento de 4,2% em relação ao trimestre anterior. Desse total, apenas 5,7 milhões possuem CNPJ (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). Como nem todos os institutos de pesquisa, os relatórios oficiais, as associações de trabalhadores e as confederações de empresas tratam, especificamente, das diferentes modalidades de contratos de trabalho. Neste artigo os dados têm múltipla origem a fim retratar a realidade das contratações com referência objetiva. Entretanto, nem todas as modalidades de contratação serão referendadas, mas apenas as mais recentes e as que mais se destacaram em números no período pós-reforma trabalhista – especialmente durante a pandemia.

Contrato temporário de trabalho

Numa publicação de agosto de 2020, a Asseritem apresenta dados de pesquisa sobre as contratações temporárias em meio à pandemia. Segundo a pesquisa, os setores da atividade econômica e social que mais contrataram trabalhadores temporários foram: saúde, indústria de suprimentos, alimentos, supermercados, agronegócios e serviços essenciais, isto é, os setores que permaneceram em funcionamento mesmo durante os períodos

de *lockdown*. Só no último quadrimestre de 2019, a contratação formal de temporários cresceu 13,86%, tendo sido contratadas 570 mil pessoas – 70 mil a mais do que em 2018. Em 2020, o Ministério da Saúde abriu 5.8 mil vagas para médicos com CRM brasileiro e contratou 1.500 enfermeiros para atender o Disque Saúde 136 com o protocolo da Covid-19; o agronegócio contratou 18% mais trabalhadores temporários em 2020 do que em 2019; os fabricantes de insumos para a saúde – álcool gel, máscaras protetoras e remédios – contrataram milhares de temporários para atender o aumento exponencial da demanda por esses produtos. O Gráfico 3 ilustra o crescimento do trabalho temporário no período de 2019 até 2020, advindo de pesquisa que chama atenção para as dez funções que mais demandam trabalhadores, sobretudo na faixa etária de 18 a 25 anos: ajudante de serviços gerais, auxiliar administrativo, operador de *call center*, ajudante operacional, operador de produção, servente de limpeza/zelador, armazenista, técnico de enfermagem, operador industrial e operador de logística.

Gráfico 3: Crescimento Trabalho Temporário



Fonte: Associação Brasileira do Trabalho Temporário, 2020.

Ainda segundo a Asseritem, em 2020 foram registrados mais de dois milhões de contratos temporários, aumento de 34,8% em relação a 2019; a entidade projeta mais de 565 mil vagas no último trimestre de 2021, crescimento de 20% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Contrato em tempo parcial

Segundo o Caged, em 2019 foram registrados 83.974 admissões e 63.614 desligamentos, gerando saldo de 20.360 empregos com contrato em tempo parcial; 982 empregados celebraram mais de um contrato. Em 2020, foram registrados 163.060 admissões e 176.203 desligamentos, gerando saldo negativo de 13.143 empregos no acumulado do ano (janeiro a dezembro de 2020); 2.382 empregados celebraram mais de um contrato de trabalho. Em novembro de 2021, foram registrados 16.919 admissões e 13.217 desligamentos, saldo de 3.702 empregos; 58 empregados celebraram, até aquela data, mais de um contrato.

Tabela 3: Contrato de trabalho em tempo parcial

Ano	Admissões	Desligamentos	Saldo de Empregos
2019	83.974	63.614	20.360
2020	163.060	176.203	-13.143
2021 (nov./21)	16.919	13.217	3.702

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Síntese dos Indicadores Sociais, 2021.

Em abril de 2022, o Caged registrou 4.738 novos postos na modalidade de contrato em regime parcial, resultado de 20.863 admissões e 16.125 desligamentos em 9.635 estabelecimentos contratantes.

Contrato de trabalho intermitente

Em 2019, segundo o Caged, foram registradas mais de 155 mil contratações de trabalho intermitente, correspondendo a 1% de todos os contratos com carteira assinada no país. Em 2018, do total de 15.491.470 carteiras assinadas, 71.456 eram de trabalho intermitente. Em 2019, do total de 16.197.040 carteiras assinadas, 155.422 eram de trabalho intermitente. Isso significa que do total de 644 mil vagas de emprego formal criadas no Brasil em 2019, uma fatia de 16,5% (106 mil) ocorreu nas modalidades de trabalho intermitente ou de regime de tempo parcial.

Tabela 4: Contrato de trabalho intermitente

Ano	Admissões	Desligamentos	Saldo de Empregos
2019	155.422	69.706	85.716
2020	182.767	109.603	73.164
2021 (nov./21)	26.984	15.692	11.292

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) – Síntese dos Indicadores Sociais 2021.

Ainda segundo o Caged, em 2020 foram geradas 142.690 vagas formais nos setores da construção, indústria e agropecuária. Das 95.588 vagas com carteira assinada geradas na indústria, 14% foram de trabalho intermitente. O setor de serviços liderou as contratações nessa modalidade, com 81,2 mil vagas, seguido pelo comércio (42,3 mil), pela construção (24,1 mil) e pela indústria (20,4 mil). Em novembro de 2021, segundo o Caged, com divulgação do Ministério da Economia, na modalidade de trabalho intermitente houve 26.984 admissões e 15.692 desligamentos, com saldo positivo, portanto, de 11.292 contratos com carteira assinada. O setor de serviços foi o que mais gerou vagas: 7.101 de contratos de trabalho intermitente e 238 empregados celebraram mais de um contrato de trabalho.

Levantamento realizado pela CNI em 2020 mostra que 15% das 523 empresas entrevistadas – de diversos segmentos industriais e de todos os portes – contrataram intermitentes em 2019 e em 2020 e 85% pretendem contratar em 2021 e 2022. Essas empresas assim justificaram as contratações

de intermitentes: 1) são importantes para a manutenção de vínculos com pessoal dotado das habilidades requeridas; 2) para lidar com a sazonalidade. Entre janeiro de 2020 e fevereiro de 2021, foram criadas 80.971 vagas intermitentes, de acordo com dados do Caged. Só em 2020, foram 72.879 postos. A indústria gerou 13.264 vagas na modalidade em 2020 e 2.057 em 2021 – ou seja, 19% do total de vagas intermitentes no período de 14 meses (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, 2021). Os dois primeiros trimestres de 2022 também registraram saldos de empregos na modalidade de trabalho intermitente, sendo que, em abril, o Caged contabilizou 23.142 admissões e 15.486 desligamentos, gerando saldo de 7.656 empregos em 5.406 estabelecimentos contratantes e 202 empregados celebraram mais de um contrato na condição de trabalhador intermitente (Caged, 2022).

Teletrabalho ou trabalho remoto

Segundo o Ipea (2021), num estudo publicado em 2/2/2021 com base nos dados fornecidos pela PNAD Contínua do IBGE (2020), 7,3 milhões de trabalhadores atuavam de forma remota, correspondendo a 9,1% das pessoas ocupadas e não afastadas, embora, no mês anterior, o número desses trabalhadores correspondesse a 9,6% do total. A grande maioria são trabalhadores formalizados, com registro em carteira (84,8%), enquanto, em todo o mercado de trabalho, a informalidade corresponde à metade dos trabalhadores; têm escolaridade de nível superior e se concentram no Distrito Federal, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Outro dado importante é que, em face da pandemia do coronavírus, que impôs medidas de restrição à circulação e à aglomeração de pessoas, 11% dos trabalhadores ativos no Brasil exerceram suas atividades profissionais de forma remota. É o que aponta estudo divulgado no mês de novembro de 2021 pelo Ipea (2021).¹

1. Os dados utilizados no estudo do Ipea foram coletados por meio da PNAD realizada pelo IBGE entre maio e novembro de 2021.

Terceirização

Em 2017, ano da reforma da CLT, o Brasil possuía 10 milhões de empregados terceirizados e, em 2018, 22% de todos os trabalhadores brasileiros eram terceirizados, segundo o Suplemento de Relações de Trabalho e Sindicalização da PNAD publicado em 15/8/2019.

Uma vez aprovado pela Câmara e pelo Senado o Projeto de Lei 4.330, foi regulamentada esta modalidade de contrato de trabalho, garantindo aos trabalhadores terceirizados os mesmos direitos e benefícios de que usufruem os trabalhadores das empresas contratantes, razão pela qual não mais provoca polêmica com a mesma intensidade.

Considerações finais

A reforma da CLT, ao regulamentar novas relações de trabalho, nem reduziu e nem retirou direitos dos trabalhadores por ela atingidos. Ao contrário: possibilitou acesso ao trabalho com carteira assinada e, portanto, aos benefícios sociais previstos na legislação para milhares e milhares de trabalhadores alijados do mercado formal de trabalho, como demonstram os números aqui apresentados. Aliás, é sempre necessário frisar, mais da metade dos trabalhadores brasileiros jamais teve acesso aos benefícios da legislação trabalhista desde 1943, como há muito indicam os números da informalidade publicados pelos diferentes institutos de pesquisa, especialmente o IBGE. As novas modalidades de contrato de trabalho substituíram os “bicos” – trabalho informal – a partir da reforma e tendem a ser definitivamente substituídos por verdadeiros empregos, o que, indiscutivelmente, significa verdadeira conquista em tempos de crise econômica.

A CLT de 1943, acrescida de outras leis ao longo do século XX, sempre foi a mais volumosa e rígida legislação trabalhista entre todos os países industrializados do mundo. Por isso, sempre foi considerada por muitos empresários e estudiosos das relações de trabalho – como José Pastore (1944,

1997, 2007) em vários de seus estudos e artigos publicados nos principais jornais do país) – um entrave para a geração de empregos formais e para o aumento de salários, dados os encargos sociais elevados que preveem que:

[...] o nosso país combina um sistema rígido de remuneração com produtividade reduzida o que dá, como resultado, um alto custo total para as empresas, baixos salários para os trabalhadores e uma reduzida capacidade de emprego, em especial, nos momentos de crise. (Pastore, 1994, p. 137)

Nunca é demais enfatizar: o interesse imediato dos trabalhadores – de todos os trabalhadores – é a manutenção do emprego e o acesso aos benefícios da legislação, ao mesmo tempo em que o interesse imediato do Estado é a arrecadação fiscal e a manutenção do emprego de milhares e milhões de cidadãos para garantir a paz social.

Assim, explica-se a aceitação da reforma da CLT: a grande maioria dos trabalhadores compreendeu que as “novas” relações de trabalho não eram, de fato, novas e que o projeto de reforma não lhes retirava direitos fundamentais e ampliava as possibilidades de contratação e de negociação direta com os empresários, graças ao fato de o negociado se sobrepor ao legislado. Além disso, o acesso da grande maioria dos trabalhadores brasileiros à educação escolarizada – ao ensino fundamental e ao ensino médio – e aos meios de comunicação de massa, sobretudo à mídia eletrônica, permitiu-lhes o desenvolvimento da consciência política para exigir a participação livre e soberana da determinação dos rumos da própria história, compreendendo que a legislação trabalhista e sindical deve refletir as expectativas e necessidades do tempo presente, tal como a sua associação política. Falta-lhes o ensino técnico como instrumento de maior pressão sobre as empresas e o Estado, além de ser o mais importante instrumento de garantia de empregabilidade e de poder de barganha individual e coletiva.

Por todas essas razões, é possível acreditar que os trabalhadores saberão impedir que a reforma da legislação trabalhista tenha um só beneficiário: o Capital. Para isso, é preciso lutar para que a contratação de trabalho por tempo indeterminado prevaleça sobre as demais modalidades de contratação, cuja regulamentação é necessária para atender aos trabalhadores em

momentos de crise econômica aguda e, sobretudo, para evitar o rebaixamento dos salários e, em consequência, o rebaixamento do nível de vida dos trabalhadores.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO TRABALHO TEMPORÁRIO – Asserttem (2020). Documento publicado em 11 de agosto de 2020. Disponível em: <<https://asserttem.org.br/>>. Acesso em: 4 fev. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA *ONLINE TO OFFLINE* – ABO2O. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/gig/>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- BRASIL (2017). Lei nº 13.467, de 13 de julho. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, 14 jul, p. 1.
- BURAWOY, Michael (1985). *The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism*. Verso, Thetford Press, England.
- CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – Caged (2019, 2020). *Estatísticas mensais do emprego formal – novo Caged*. Ministério do Trabalho e Emprego: Brasília, 2019, 2020. Disponível em: <pdet.mte.gov.br>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – Caged (2021). *Estatísticas mensais do emprego formal – síntese dos indicadores sociais novo Caged*. Ministério da Economia, out. Acessos em: 22 dez. 2021, nov. 2021 e 1º jan. 2022.
- CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – Caged (2022). *Estatísticas mensais do emprego formal – síntese dos indicadores sociais – novo Caged*. Ministério da Economia, abril. Acessos em: 8 jun. 2022 e 30 set. 2022.

- CASTELLS, Manuel (2016). *A sociedade em rede*. v. 1. São Paulo, Paz e Terra.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI (2021). *Contrato de trabalho intermitente. dados do mercado de trabalho e a perspectiva de indústrias sobre essa nova modalidade de contratação de trabalho formal*. Brasília, CNI.
- DEDECCA, Claudio Salvadori (2009). “Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário: a experiência brasileira”. In: GUIMARÃES, N. A. et al. *Trabalho flexível, empregos precários?* São Paulo, Edusp.
- FREYSSINET, Jacques (2009). “As trajetórias nacionais rumo à flexibilidade da relação salarial: a experiência europeia”. In: GUIMARÃES Nadya Araújo; HIRATA, Helena e SUGITA, Kurumi. *Trabalho flexível, empregos precários?* São Paulo, Edusp.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2020). *Síntese de Indicadores Sociais*, out./nov. Acesso em: 22 dez. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2022). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)*. Disponível em: <ibge.gov.br/home/estatistica/população/trabalhoerendimento/pnad2022>. Acesso em: 30 set. 2022.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – Ipea (2021). O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD Covi-19 nos mostrou. In: *Carta de Conjuntura Ipea*. fev. Brasília, Ipea.
- LAZZARESCHI, Noêmia (2018). Globalização da economia e reestruturação produtiva: as repercussões sociais das novas configurações do trabalho. *Revista Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 54, n. 1. DOI: 2177-6229.
- PASTORE, José (1994). *Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva*. São Paulo, LTR.
- PASTORE, José (1997). *Encargos sociais: implicações para o emprego, salário e competitividade*. São Paulo, LTR.
- PASTORE, José (2007). *Trabalhar custa caro*. São Paulo, LTR.

RODRIGUES, Leôncio Martins (1999). *Destino do sindicalismo*. São Paulo, Edusp/Fapesp.

SILVEIRA, Lisilane Mello; PETRINI, Maria e SANTOS, Ana Clarissa dos (2016). Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? *Revista REGE*, v. 23.

Environmental, Social and Governance (ESG) **e suas interfaces com o trabalho**

Raquel da Silva Pereira
Angelo Palmisano

Introdução

Este texto apresenta uma reflexão acerca da relação entre os construtos *Environmental, Social and Governance* (ESG) e trabalho. ESG não é tema novo, mas ganha espaço na pauta contemporânea mundial, somando-se às discussões sobre sustentabilidade e responsabilidade social das empresas. Inicialmente, faz-se aqui uma breve diferenciação sobre esses termos.

Sustentabilidade refere-se a um tripé conhecido como *Triple Bottom Line* – TBL (Elkington, 1994, 1997), que representa as dimensões básicas para o desenvolvimento sustentável – ambiental, social e econômico (World Commission on Environment and Development – WCED, 1987; Sachs, 2008). Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) entendem sustentabilidade como a capacidade de a organização resistir e durar com potencial de conservação do bem-estar humano por um longo período. Por meio do conceito do TBL, o desenvolvimento sustentável se materializa no mundo corporativo. O pilar ambiental avalia os impactos gerados pelas atividades organizacionais e as estratégias criadas para reduzi-los; o econômico, relaciona-se ao lucro da empresa, e o social trata de decisões que considerem a dignidade humana, os direitos humanos, os direitos dos trabalhadores, a ética e o envolvimento com a comunidade (Elkington, 2012; Silva, 2015).

Responsabilidade Social das Empresas (RSE), diz respeito a quanto as organizações estão comprometidas com as três dimensões supracitadas, considerando o seu envolvimento com os diversos *stakeholders* (Pereira, 2013). Cabe enfatizar, neste caso, a perspectiva de adoção empresarial de uma política de responsabilidade socioambiental que se difere de caridade, filantropia ou benemerência, uma vez que requer a adoção de política de RSE a longo prazo e que esteja contemplada nas estratégias empresariais, preferencialmente relacionada ao seu *core business*. Por sua vez, ESG está mais relacionado à gestão de riscos e ganha força na atualidade em razão de os investidores estarem evitando fomentar empresas e projetos com riscos ambientais, sociais ou econômicos, pois querem investir em negócios longevos. Também os bancos, considerados corresponsáveis, evitam empréstimos nesses casos e, quando o fazem, cobram juros bem mais elevados. ESG ganhou destaque, portanto, a partir do momento em que grandes investidores deixaram de emprestar dinheiro ou que financiadores elevaram os juros para atividades empresariais com elevados riscos. Em 2020, o Fundo *Black Rock* retirou investimentos de empresas sem ESG, o que alertou empresas no mundo todo.

A Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR ISO 31000 – Gestão de riscos – diretrizes apresenta um conjunto de princípios, estrutura e processos que objetivam a implantação de um processo de gestão de riscos nas organizações. Com um sistema de gestão de riscos, as organizações passam a identificá-los e tornam passíveis a sua efetiva gestão (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2022). Para as empresas de capital aberto no Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) instituiu a necessidade de publicizar o formulário de referência, que:

[...] reúne todas as informações referentes ao emissor, como atividades, fatores de risco, administração, estrutura de capital, dados financeiros, comentários dos administradores sobre esses dados, valores mobiliários emitidos e operações com partes relacionadas. (Comissão..., 2022)

A partir do ano de 2022, o formulário deve apresentar informações referentes às práticas de ESG dessas organizações.

ESG, portanto, corrobora com os princípios de sustentabilidade e de responsabilidade social. Pode ser considerado um complemento às ideias do TBL, haja vista considerar, sobretudo, os riscos que as atividades das empresas representam – não só financeiramente, mas riscos de toda e qualquer espécie, como sociais e ambientais, envolvendo *stakeholders* internos e externos. Toda empresa causa impacto socioambiental negativo, seja ela de pequeno, médio ou grande porte e, por isso, precisam se responsabilizar pela sustentabilidade, demanda internacional. Acrescente-se a isso o risco financeiro que compromete a longevidade do negócio, afastando um dos principais *stakeholders*: os investidores.

As organizações estão demonstrando a sua preocupação com o negócio por meio de relatórios de sustentabilidade que são uma forma de comunicação com seus públicos de interesse. Observa-se evolução enorme nesses relatórios, pois hoje contemplam indicadores e metas, compromissos assumidos, alinhando-os com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas – ONU (2015). Ainda no que se refere à apresentação de relatórios relacionados com sustentabilidade, vale mencionar o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores (ISE B3), que tem por objetivo ser um indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de 200 empresas, a partir de critérios da B3, pelo comprometimento com a sustentabilidade empresarial. Este índice, criado em 2005, na sua versão 2021/2022 apresenta possibilidades para os usuários traçarem estratégias ESG a partir dos dados ISE B3 (Bolsa Brasil Balcão, 2022). Na atualidade, o desempenho acumulado dos índices de Sustentabilidade Empresarial, Carbono Eficiente e Governança Corporativa, desde sua criação, é maior do que o do Ibovespa. A geração de lucro para os acionistas a partir da responsabilidade social tem dado resultados muito positivos (Bolsa..., 2022).

A organização *Global Reporting Initiative (GRI)* apresenta uma forma padronizada de produzir um relatório de sustentabilidade a partir das dimensões econômicas, ambientais e sociais, podendo contribuir fortemente para a produção de relatórios que demonstrem as práticas ESG (Global..., 2022). Embora sem pretensão de apresentar um relatório de governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995, propõe um conjunto de práticas voltadas à geração de conhecimento nas

melhores práticas em governança corporativa, objetivando o desempenho sustentável das organizações, contribuindo, assim, para que as empresas possam aderir aos conceitos de ESG (Instituto Brasileiro de Governança..., 2022). O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), criado em 1981, por meio de seus projetos apresenta um conjunto de relatórios associados às dimensões sociais, de governança e do meio ambiente que, objetivamente, tratam das questões relevantes na prática do ESG (Instituto Brasileiro de Análises..., 2022).

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a forma como o ESG se relaciona com o trabalho e o trabalhador. Essa discussão envolve diretamente o trabalho e o trabalhador, haja vista as organizações serem feitas por pessoas e suas relações, precisando de trabalhadores que consigam atender a demandas contemporâneas. Espera-se que este texto contribua para o avanço da ciência.

Ética e ciência

Desenvolvimento Sustentável foi conceituado no Relatório de Brundtland (World..., 1987), que consolidou entendimentos internacionais sobre o tema. Desde então, há um conjunto de pesquisadores, instituições e empresas estudando intensamente sobre como o ser humano pode apropriar-se dos recursos naturais sem esgotá-los, deixando-os em condições de uso para as gerações futuras. A agenda ambiental está na pauta das discussões globais. Crises atuais, como a perda da biodiversidade, a desigualdade social e a emergência climática, são crises que se retroalimentam.

Há evidências científicas de que as ações humanas afetam a natureza e, portanto, o próprio ser humano (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022). Assim, percebe-se que sustentabilidade se refere a valores; não se trata apenas de um conceito, carece de emancipação e difere-se de economia dos recursos naturais, pois vai bem além disso. A ciência avança para a sustentabilidade. As escolhas sobre o que se faz envolvem dilemas éticos sobre por que fazemos o que fazemos, sendo que as pesquisas comprovam os

malefícios ambientais de produção e consumo excessivos, os quais impactam a saúde humana. Valor não é só questão financeira, engloba tomadas de decisões éticas.

No ano de 2022, comemorou-se os 50 anos da Conferência de Estocolmo e os 30 anos da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio 92, realizada no Brasil. Há avanços globais nesse sentido, entretanto, não suficientes. Em 2000, a ONU, lançou o Pacto Global, um acordo envolvendo, inicialmente, 50 CEO e que conta com mais de 18 mil empresas signatárias atualmente, cerca de 1.300 no Brasil. É um chamado para que as empresas

[...] linhem suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolveram ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. (Global Compact, 2000)

A adesão ao Pacto Global permite que empresas utilizem ferramentas que propiciam a atuação responsável da organização, inclusive comparando-a com as demais signatárias, reservado o sigilo sobre os nomes das empresas. Em 2005, o relatório *Who Cares Wins*, da ONU (Global Compact, 2004) evidenciou os ganhos de organizações que atuam com ESG e as perdas das que não o fazem.

Reconhece-se a total importância da sustentabilidade, ainda que se questione se ela é uma ciência, uma vez que se mostra mais efetiva de forma interdisciplinar ou transdisciplinar. Vem da biologia, envolve mitigação e adaptação, transformação. Apesar de haver certa polissemia e algumas teorias em torno da sustentabilidade, ela é agenda planetária, carece de ações urgentes e comprometimento. A ciência da sustentabilidade é abrangente, envolve diversas disciplinas – tais como ecologia política, sociologia ambiental, ciências ambientais e ciências sociais. Nesse panorama adaptativo, complexo, repleto de interdependências, retroalimentação e complementariedade, novas abordagens tornam-se necessárias (Morin, 2003), inclusive em relação ao trabalho e ao trabalhador. A propósito, pode-se mencionar a inovação e a tecnologia permeando a sustentabilidade, demandando esforços para se pensar e fazer diferente e não fazer apenas mais do mesmo, haja vista o fato de

as ações antrópicas estarem causando prejuízos ao meio ambiente, do qual o próprio ser humano depende. Vieira (2016) entende ser imprescindível o engajamento das pessoas em relação ao estilo de vida, aos padrões de consumo das indústrias em relação às formas de produção e das organizações, considerando-se a adoção de estratégias de gestão que vão ao encontro de uma forma de desenvolvimento mais sustentável.

Assim, torna-se premente, sob a ótica do trabalho, fazer um diagnóstico para poder traçar o plano de ação da organização, considerando-se os aspectos culturais, o setor de atuação, o porte da empresa, o nível de maturidade e a localização geográfica, a quantidade de trabalhadores e os profissionais envolvidos, entre outros aspectos. Cada organização tem suas peculiaridades, portanto, não há um plano de ação que possa ser utilizado igualmente por outras. Nesse sentido, é necessário conhecer e ouvir os *stakeholders* internos, focando na melhoria da qualidade de vida e de força de trabalho, o que transbordará positivamente para os *stakeholders* externos. Sugere-se que sejam observadas as seguintes diretrizes: SA 8000, criada em 1989, que audita e certifica condições de trabalho, afirmando não haver trabalho escravo ou trabalho infantil; Accountability –AA 1000 (1999), que audita relatórios de sustentabilidade; NBR 16001 (2012) e International Organization for Standardization – ISO 26000 (2010), sobre responsabilidade social corporativa, sendo que a NBR 16001 é certificável e a ISO 26000 não certifica. RSE começa com o cumprimento das legislações, o pagamento de impostos, salários dignos, respeito aos seres humanos e demais seres vivos, entregando produtos e serviços de qualidade e com menor impacto negativo ao meio ambiente, em respeito a toda a sociedade.

Ao se ter um olhar mais atento aos trabalhadores em momentos de auditorias, a organização precisa manter a confidencialidade das conversas e dos diálogos. A fim de melhorar os resultados do trabalho de seus funcionários, as organizações devem considerar projetos que aumentem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a satisfação dos seus *stakeholders* internos (Yamamoto, Messina e Xavier, 2018), o que lhes trará vantagem competitiva. No texto *A world of three zeros*, Yunus (2017) propõe zero pobreza, zero desemprego e zero emissão líquida de carbono. O autor faz críticas ao capitalismo na forma como é e sugere modos de melhorar esse contexto.

Os empreendedores são pessoas criadoras de trabalho e, nesse sentido, Yunus (2017) sugere três megapoderes: 1) a juventude, que precisa ser ensinada; 2) a tecnologia, para atuação em prol da base da pirâmide (os mais pobres); 3) a boa governança para o desenvolvimento humano.

O mundo contemporâneo apresenta a necessidade de dinamizar seu ecossistema a fim de obter avanços significativos em relação à sustentabilidade. Pode-se estabelecer a materialidade do negócio como início para o planejamento de ações, ou seja, elaborar a matriz de materialidade a partir de levantamento minucioso dos riscos em aspectos de produtividade e de produção, considerando *stakeholders* internos e externos e quais são as expectativas dos diversos públicos. A matriz de materialidade permite identificar quais são os impactos de significância a serem colocados como prioridade no ESG da organização. A ONU (2015) estabeleceu, em encontro com mais de 150 líderes mundiais, uma agenda para o desenvolvimento sustentável denominada Agenda 2030 e, concomitantemente, lançou 17 objetivos que devem ser implementados por todos os países até o ano de 2030, propondo a reparação dos danos ambientais, sociais ou econômicos cometidos e alertando sobre a necessidade de evitar que se repitam. Os 17 ODS são: Erradicação da pobreza; Fome zero e agricultura sustentável; Saúde e bem-estar; Educação de qualidade; Igualdade de gênero; Água potável e saneamento; Energia acessível e limpa; Trabalho decente e crescimento econômico; Indústria, inovação e infraestrutura; Redução das desigualdades; Cidades e comunidades sustentáveis; Consumo e produção responsáveis; Ação contra a mudança global do clima; Vida na água; Vida terrestre; Paz, justiça e instituições eficazes; Parcerias e meios de implementação (ONU, 2015).

Assim, espera-se que nações, entidades públicas nacionais e subnacionais, bem como organizações de todo tipo, sobretudo as indústrias, alinhem-se para o atingimento desses objetivos e das 169 metas que os acompanham. É necessário mobilizar investimentos e financiamentos públicos e privados para dar apoio a esses novos modelos de negócios, tornando a sociedade menos vulnerável às mudanças climáticas que assolam diversos países. Já existem casos, inclusive, de comunidades vulneráveis movendo ações contra grandes empresas por danos socioambientais. No livro

Green Swans, Elkington (2020) enfatiza estarmos no ponto de virada para um novo modelo de economia, que considera pessoas, lucro e prosperidade. O autor menciona ESG como um avanço em relação às questões de sustentabilidade. Por outro lado, mais recentemente, o *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), em relatório publicado em 2022, aponta haver enorme distância entre as conclusões de pesquisas científicas mundiais e as metas climáticas para evitar catástrofes. O Brasil é um dos poucos países que têm alternativas, que pode auxiliar o mundo, beneficiar-se disso e oferecer oportunidades inéditas para o trabalhador brasileiro.

O trabalho no contexto ESG

Se ESG tem modificado as relações que envolvem as empresas, certamente modifica as relações com os trabalhadores e sua produtividade, ampliando a compreensão do contexto da relação entre empresa, trabalhador e práticas sustentáveis. Vale salientar que o bem-estar social também está vinculado ao bem-estar dos trabalhadores. O ano de 2030, considerado pelos eventos internacionais como marco importante para que os ODS sejam alcançados, está próximo, haja vista o comportamento mais bem posicionado das novas gerações, que vão ao encontro de uma forma de desenvolvimento mais sustentável, pois querem ações dos agentes públicos e privados agora, e não futuras. Na área pública, há necessidade de investimento em estudos e capacitação tanto para gestores quanto para pessoal técnico administrativo, servidores e funcionários públicos. Investimento para que pesquisas em instituições de ensino fomentem a busca pela hélice tríplice, aquela que as articula com governo e empresas.

Desenvolvimento sustentável envolve equilíbrio entre os limites do crescimento e a necessidade de desenvolvimento a partir da redução de impactos ambientais (Mitcham, 1995). A propósito, pode-se mencionar os conceitos de *smart city*, cidades sustentáveis, construções sustentáveis (*Green Building*), arquitetura sustentável e inclusiva, uso de materiais mais adequados e que gerem menor impacto ambiental negativo, turismo sustentável, entre outros. O conceito de Cidade Lixo Zero (Zero Waste International

Alliance – ZWIA, 2022) também avança ao se considerar o custo do lixo, a necessidade e possibilidade de reutilização dos resíduos, a educação desde a mais tenra infância, o trabalho dos catadores (que separam o que já deveria ter sido separado na origem) – tudo se iniciando na não geração de resíduos, que é também uma RSE. Gestão de resíduos é oportunidade. resíduo é ineficiência do produtor. Sugere-se começar o ESG e a matriz de materialidade sempre analisando os resíduos, porque todo processo produtivo gera resíduos. Deve-se calcular, valorar os resíduos por ano, de forma a evidenciar o que se perde em dinheiro e reduz o lucro, o que remete à governança.

O trabalho de cocriação de ideias para novas políticas, projetos e ações gera impacto positivo, considerando a cadeia toda a partir do engajamento dos trabalhadores para a mitigação dos problemas socioambientais, objetivando a economia de *stakeholders* e não apenas de *shareholders*. Assim, organizações precisam integrar os funcionários a tudo o que fazem, de forma a pensarem sempre no conceito de sustentabilidade para gerar impacto social positivo e mitigar os negativos. As empresas têm se mobilizado para estar em sintonia com essas novas demandas. A Accenture (2022) realizou uma pesquisa global com 30 mil consumidores que evidenciou que 83% dos entrevistados brasileiros optam por adquirir produtos de empresas que tenham propósitos alinhados a seus valores, alinhando seus comportamentos com as demandas emergentes na sociedade. A pesquisa também aferiu que 79% dos consumidores brasileiros querem que as empresas se posicionem em relação ao meio ambiente e à sociedade e que 87% deles almejam maiores informações sobre a origem dos produtos e as condições de trabalho das pessoas envolvidas nos processos.

Mudanças culturais são necessárias, inclusive no mundo do trabalho. Sustentabilidade, ética e transparência praticadas, sempre alinhadas aos planos de negócios, aos planos institucionais e bem comunicadas são capazes de integrar valores organizacionais com os valores sociais contemporâneos. A relação entre os construtos ESG e trabalho deve considerar a adoção, como prática de negócio, de política de RSE, fazendo-se um mapeamento de riscos que considere:

E – incluir fatores ambientais, como a utilização de recursos naturais, gestão de resíduos, emissão de poluentes, eficiências hídrica e energética, aquecimento global, mercado de carbono, biodiversidade, impactos sobre as águas, inventário de resíduos e indicadores que mensurem o quanto de resíduo perigoso é gerado em cada produto ao mês e ao ano;

S – envolver questões sociais contemplando direitos humanos, as relações de trabalho, a relação com a comunidade, a diversidade, a inclusão, a proteção de dados;

G – abranger ética e transparência, gestão de riscos, interdependência e diversidade do conselho de administração, ações de capacitação para a atuação em governança, resolução de conflitos entre trabalhadores, sócios ou acionistas, capacitação de funcionários para a realização de auditoria interna, forma de tratar conflitos de interesses, segurança pública, combate à corrupção.

Se as organizações olharem um pouco para o lado, e não só para onde sempre olharam, verão que as oportunidades estão por perto (Johnson, 2021). Ainda no que se refere ao trabalho e ESG, cabe mencionar a dimensão da legislação aplicada. A Lei nº 12.529, de 30/11/2011, trata da estruturação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico (Brasil, 2011). Essa Lei, ao implementar regramentos de funcionamento no sistema concorrencial brasileiro, contribui para a estruturação de um sistema de governança nas organizações e auxilia na proteção do cidadão nas relações comerciais. A combinação da Lei da Delação Premiada, ou Colaboração Premiada – Lei nº 12.850, de 2/8/2012, que trata da forma de obtenção de provas junto às pessoas físicas, relacionadas a práticas de organizações criminosas (Brasil, 2013b) – com a Lei nº 12.846, de 1/8/2013 2013, conhecida também como Lei Anticorrupção e Lei da Empresa Limpa, que trata das questões relacionadas a pessoas jurídicas, no que se refere à aplicação de sanções por atos ilícitos praticados, contribuiu para que as empresas caminhassem para a estruturação de programas de integridade, utilização de auditorias e a criação de um canal de denúncias (Brasil, 2013a).

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, de 14/8/2018, dispõe sobre o tratamento de dados pessoais por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, objetivando proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade assim como o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural (Brasil, 2018) veio ao encontro das dimensões sociais e de governança obrigatórias nas empresas. Neste cenário instituído por meio de legislações, pode-se observar a efetiva contribuição dada às organizações para que possam melhorar seus sistemas de governança, ao mesmo tempo em que também contribuirão para a dimensão social relacionada a atividades do trabalho.

O trabalhador no contexto ESG

No século XX, ocorreram grandes transformações no mundo do trabalho, originadas da reestruturação produtiva, impulsionadas pelas inovações tecnológicas e novas formas de gestão incorporadas aos processos produtivos. Essas transformações produziram profundos reflexos na vida dos trabalhadores, dentro e fora da esfera do trabalho, impactando diretamente em sua qualidade de vida. Há muito se fala em QVT, condição estratégica de competitividade das empresas. Nesse sentido, consideram-se fatores como saúde, segurança, alimentação, ambiente adequado, entre outros. Registre-se a importância das questões relacionadas ao respeito, à valorização ou apreciação por sua contribuição na empresa, ao salário compatível com a atividade desempenhada (Associação Brasileira de Qualidade de Vida, 2014). Qualidades psicológicas e sociais podem diferenciar o ambiente de trabalho, bem como as condições físicas e materiais, pois são aspectos que evitam e reduzem acidentes de trabalho, absenteísmo e rotatividade, além de contribuir para o aumento da produtividade (Krone et al., 2013).

É possível avaliar a QVT a partir de duas categorias: necessidades de ordem inferior (saúde, econômica, de segurança e familiar) e necessidades de ordem superior (sociais, de conhecimento, de atualização, estética e de estima), conforme Sirgy et al. (2001). A partir dessa premissa, a QVT é avaliada em relação aos aspectos relacionados à satisfação no trabalho,

ao comprometimento organizacional e ao espírito de equipe, o que pode surgir a partir do envolvimento multiprofissional na empresa. Por sua vez, Zhu e Long (2008) entendem que a natureza da QVT pode estar relacionada às características do próprio trabalho, como remuneração e posição hierárquica, harmonia interpessoal, conforto no ambiente de trabalho e até mesmo atividades de lazer relacionadas com o trabalho e/ou colegas de trabalho – aspectos considerados quando se fala em ESG. Assim, considerando-se aspectos físicos e psicológicos que envolvem o ambiente de trabalho e o bem-estar dos funcionários, a sustentabilidade pode ser percebida como melhoria na QVT, sobretudo ao evitar e mitigar riscos em relação à saúde física e mental, bem como as de segurança (Cirino, 2014). O trabalhador precisa, portanto, pensar e atuar no momento do projeto, na escolha de materiais a serem utilizados, no *design* do produto, na logística, na redução não só de custos, mas de uso de recursos naturais e de redução de impactos negativos. Embora seja uma discussão em evolução, observa-se a necessidade de empoderamento dos trabalhadores na busca de soluções para que possam desenvolver melhor o próprio trabalho no sentido de RSE, sustentabilidade e ESG.

Um olhar mais atento em relação aos trabalhadores permite observar algumas dimensões, como: condições de trabalho dignas, práticas voltadas ao cumprimento de negociações coletivas firmadas com representantes coletivos de trabalhadores; prevenção de assédio moral e sexual, qualidade de vida e benefícios, motivação e desempenho, redução da desigualdade na remuneração entre o mais bem remunerados e a pior remuneração, questões de gênero e raça, pessoas com deficiência, proteção de dados dos funcionários, sigilo em relação a questões pessoais do trabalhador. Adicionalmente, deve-se considerar o formato de trabalho (presencial, remoto ou híbrido), o engajamento dos trabalhadores da própria empresa e de terceirizadas, a criação de projetos factíveis para serem fomentados, metas alcançáveis, respeito às pessoas idosas, engajando-as, haja vista a maior longevidade do ser humano.

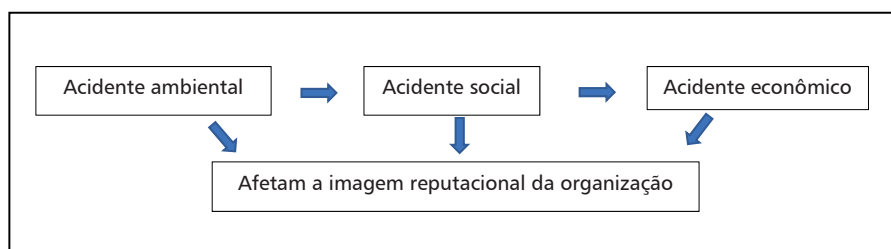
O *greenwashing* e o *socialwashing* estão sendo combatidos; parece ser o fim da forma irresponsável de uma empresa relatar o que não faz de verdade. A sociedade exige respeito e transparência. As instituições financeiras

estabelecem novas regras para as empresas também em relação aos relatórios de sustentabilidade e de riscos, às pegadas hídrica, energética e de carbono. Os relatórios são ferramentas para gestores a fim de estabelecer metas claras de ESG, criação de métricas do impacto comparados com as práticas, medição dos benefícios sociais, medição em toda a cadeia de valor – preferencialmente tudo junto, em um só relatório, que deve passar por auditoria interna, envolvendo todos os trabalhadores. Atualmente, também a auditoria externa é cada vez mais exigida.

A dimensão ambiental da sustentabilidade vem se destacando à medida que a população e o consumo aumentam, demandando maior participação dos trabalhadores no planejamento e na tomada de decisão nas organizações (Schwach et al., 2017). Quantificar o impacto socioambiental (positivo ou negativo) na sociedade começa pela avaliação do respeito ao trabalhador. Nessa perspectiva, algumas empresas estabelecem remuneração variável atrelada a indicadores ESG – o que significa valorizar o desenvolvimento profissional, promovendo o trabalho decente, a inclusão da diversidade, a equidade no local de trabalho, treinar e quantificar pessoas captadas e aptas para o trabalho. Assim, os profissionais precisam se engajar na oportunidade dos chamados “empregos verdes” de forma participativa, com discussões que busquem encontrar soluções. A Organização Internacional do Trabalho – OIT (2016) conceitua empregos verdes como empregos decentes que contribuem diretamente para a sustentabilidade ambiental, produzindo bens ou serviços ambientais ou fazendo uso eficiente dos recursos naturais com processos produtivos que respeitem o meio ambiente. Desta forma, os empregos verdes possibilitam: aumentar a eficiência do consumo de energia e matéria-prima; limitar as emissões de gases de efeito estufa; minimizar o desperdício e a poluição; proteger e restaurar os ecossistemas; contribuir para a adaptação às mudanças climáticas.

O uso de tecnologia é essencial para a efetivação dos avanços, por exemplo, em agronegócio, construções sustentáveis, *retrofit*, transporte limpo, redução do consumo de água e energia, melhora do sistema de reciclagem, logística reversa e economia circular. Empregos verdes são atuações que podem estar relacionados a setores econômicos verdes, sob a ótica do produto final, ou qualquer setor que priorize processos respeitosos ao meio

ambiente. Trabalhadores precisam ser capacitados para o uso dessas novas tecnologias. Torna-se meritório as empresas ampliarem as capacitações para competências laborais relacionadas a ESG, oportunidade também para a inserção de mulheres em áreas com maior potencial de geração de empregos verdes, pois faltam profissionais capacitados para o processo de aceleração do desenvolvimento econômico no Brasil e em muitas outras partes do mundo. O LinkedIn publicou, recentemente, o resultado de pesquisa internacional realizada a partir de informações constantes de mais de 800 milhões de perfis profissionais. O documento, denominado *Global Green Skills Report* (2022), evidencia elevação na demanda por “talentos verdes”. Profissionais com esse perfil têm sido demandados pelas empresas, especialmente desde 2019, aponta a pesquisa do LinkedIn sobre a elevação nas taxas de contratação de pessoas com esse perfil e conhecimentos, embora os empregos verdes continuem sendo menores que os demais tipos de empregos, aproximadamente 10% do total das contratações no ano de 2021, sendo que para cada 100 homens há 62 mulheres que divulgam serem talentos verdes (LinkedIn, 2022). A carreira ESG abrange os riscos sociais, ambientais e financeiros dos investimentos. Todo acidente ambiental causa um desastre social, que causa um acidente econômico, sendo que os profissionais estarão envolvidos nessa corresponsabilidade (Figura 1).



Fonte: Autores.

Figura 1: Consequências dos acidentes ambientais no ESG

Portanto, todo profissional contemporâneo precisa estar alinhado com a visão ESG, embora existam profissões que possuem maior senso de vulnerabilidade, que entendam melhor a essência da RSE. O mercado busca

profissionais com essa qualificação, mas não há quantidade suficiente de profissionais preparados, ou seja, há muitas oportunidades. Wucker (2021) alerta, em *Rinoceronte cinza*, que o risco está próximo, mas as pessoas se acostumam com ele; quando o acidente ocorre, muitos irão se perguntar o motivo de não terem agido para evitá-lo, mas já será tarde demais. É preciso, então, perceber os riscos para poder evitá-los e só um profissional bem treinado consegue fazer isso com maestria. O perfil do profissional que se busca não exige formação específica. Requerem-se profissionais que pensem no legado social, que tenham visão de governança, que conheçam métricas e princípios globais. Especialistas para mitigar problemas, com capacidade de verificação da veracidade de informações, que consigam ter plano estratégico de comunicação. São necessários profissionais que considerem ações sociais, inclusão, meritocracia, relações com a comunidade. Que primeiro conheçam a matriz de materialidade para, depois, alinharem a empresa aos ODS, portanto, que conheçam todos os riscos socioambientais da empresa. Como exemplos de cargos específicos, pode-se mencionar: gerente de ESG, analista de ESG, gerente de sustentabilidade que cuidem dos riscos. Não existe formação específica de graduação para ESG, ao menos na atualidade. São habilidades necessárias a esses profissionais: ser estrategista; ter visão ampliada; ter conhecimentos difusos; ser negociador; ser mediador de conflitos; ter conhecimento sobre ESG, sustentabilidade e RSE; que deixe legado social. O perfil mencionado serve para atuação no Brasil ou no exterior. Isso implica em disposição da diretoria para se envolver verdadeiramente com ESG, para obter competitividade e segurança com seus investimentos. Trabalhadores das áreas de comunicação, jornalismo e *marketing* também precisam estar alinhados com os princípios ESG, pois exige-se que os setores de comunicação empresarial atuem responsavelmente, uma vez que o posicionamento das organizações está diretamente atrelado à sua reputação. Bancos e seguradoras também procuram por profissionais que conheçam portarias do Banco Central, circulares do Conselho Monetário Nacional (CMN), do Conselho de Valores Mobiliários (CVM) e da Superintendência de Seguros Privados (Susep), requisitos e diretrizes específicas, sempre relacionados às áreas de risco.

Há um oceano azul (Barbero e Vieira, 2015; Gomes, 2007) aberto para profissionais atuarem nas estratégias inovadoras de sustentabilidade e ESG, pois todas as áreas e os setores estão contratando esses profissionais para o alinhamento dos indicadores organizacionais aos ODS (Avelar, Silva-Oliveira e Silva-Pereira, 2019). Todo esse movimento corrobora para o desenvolvimento, a partir do trabalho e da solidariedade. Qual o caminho para o trabalhador iniciar nessa carreira? Estágio, *trainee*, graduação específica, pós-graduação? Seja qual for a forma de envolvimento, é necessário ler muito, assistir a bons vídeos sobre o tema, buscar informação e formação, atualizando-se constantemente, sempre – e, a partir daí, colocar os conhecimentos em prática, pois conhecer muito sobre o tema e não utilizar isso no cotidiano de nada adiantará.

Avanços percebidos

Em atendimento aos desafios contemporâneos e complexos da RSE, da sustentabilidade e do ESG, organizações trabalham para criação e estabelecimento de metas, elaboração de plano de ação a curto, médio e longo prazos, com olhares para este novo modelo de desenvolvimento sustentável – responsável, inclusivo, focado nos *stakeholders*, distributivo, com visão de longo prazo e regenerativo. Buscar por tecnologias que tragam respostas para problemas ESG, que sejam habilitadoras da transformação para trabalhadores, empreendedores e para a sociedade como um todo. Os avanços têm como lastro a educação de qualidade para a sustentabilidade (Avelar, Farina e Da Silva Pereira, 2022). Esta nova realidade é, também, geradora de empregos.

Considerações finais

Empresas precisam ser ESG, e não estar ESG. Esta afirmação pressupõe a internalização das práticas relacionadas ao meio ambiente, ao social e à forma de governança adotada pelas organizações. RSE, Sustentabilidade e ESG geram valor para a sociedade e para as organizações. Essas temáticas são

geracionais, e tendem a não serem passageiras. A tendência é a irreversibilidade desse processo, sob a ótica dos consumidores mais bem informados e exigentes, clientes, especialmente os mais jovens, que estão fazendo escolhas, assim como para os investidores que optam por investimentos mais rentáveis em empresas conectadas com ESG.

A transição está ocorrendo. A responsabilidade é da alta gestão, pois trata-se de tema estratégico para a longevidade e a saúde da empresa. Um capitalismo de *stakeholders*, representado por novo modelo de negócios, não pode se restringir a projetos desintegrados; estes precisam estar incorporados ao *Core Business* da organização e dele fazerem parte. Os princípios de ESG precisam deixar um legado. São ações sociais de interesse público, não apenas interesses empresariais. Não há inconsistência nas práticas de ESG com os princípios da busca de lucro das organizações, ao contrário, quando planejadas e executadas de forma efetiva auxiliam sobremaneira a proteção do capital e dos demais *stakeholders*, evitando riscos reputacionais de imagem e, conseqüentemente, preservando o valor das empresas.

O que não é medido não pode ser gerido de forma eficiente e eficaz, assim, é preciso quantificar e monetizar práticas de ESG, não somente naquilo que representam os investimentos necessários mas também nos valores que são preservados pela sua adoção. Essas ações precisam ser tratadas de forma transparente, comunicadas aos grupos de interesse e serem capazes de provocar o engajamento empresarial pela agenda ESG, pelos ODS e a Agenda 2030 da ONU, visando, sobretudo, a soluções regionais e nacionais.

Assim como os processos de mecanização, informatização, robotização e automação impuseram novas formas de produção e de trabalho e, conseqüentemente, alteraram drasticamente a vida dos trabalhadores, é de se esperar que o mesmo aconteça na adoção do ESG. Contudo, devido à natureza dessas novas propostas incorporadas ao mundo do trabalho, espera-se, como resultado, melhores condições de trabalho; espera-se que reverberem para a construção de uma sociedade melhor.

Referências

- ACCENTURE (2022). *Fjords Trends 2022*. Disponível em: <https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-169/Accenture-Fjord-Trends-2022-Full-Report.pdf#zoom=40>. Acesso em: 24 jul. 2022.
- ACCOUNTABILITY (1999). *AA 1000*. Disponível em: <<https://www.accountability.org/standards/>>. Acesso em 13 jul. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT (2018). ABNT NBR ISO 31000:2018. Disponível em: <<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=OTBKcXcraE5FaVQzWWFuO-TBpK1QvVIIPU3BXNTJnZWZOV3ZXRXVnT3FPVT0%3d>>. Acesso em: 1 ago. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA – ABQV (2014). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Disponível em: <<https://abqv.org.br/>>. Acesso em: 11 jul. 2022.
- AVELAR, Aline Bento A.; FARINA, Milton Carlos e DA SILVA PEREIRA, Raquel (2022). Principles for responsible management education-PRME: Collaboration among researchers. *The International Journal of Management Education*, v. 20, n. 2.
- AVELAR, Aline Bento A.; SILVA-OLIVEIRA, Keilla. D. e SILVA PEREIRA, Raquel (2019). Education for advancing the implementation of the Sustainable Development Goals: A systematic approach. *The International Journal of Management Education*, v. 17, n. 3.
- BARBERO, Edson Ricardo e VIEIRA, Bruno Nascimento (2015). Estratégia do Oceano Azul: relato de implantação em um setor em crise. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 14, n. 4.
- BOLSA BRASIL BALCÃO – B3 (2022). *ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial*. Disponível em: <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

- BRASIL (2011). *Lei nº 12.529, de 30 de novembro*. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12529&ano=2011&ato=87fgXVU1UM-VpWTb3>>. Acesso em: 27 jul. 2022.
- BRASIL (2013a). *Lei nº 12.846 de 1 de agosto*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 27 jul. 2022.
- BRASIL (2013b). *Lei nº 12.850, de 2 de agosto*. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm>. Acesso em: 27 jul. 2022.
- BRASIL (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto*. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em: 27 jul. 2022.
- CIRINO, Samia Moda (2014). Sustentabilidade no meio ambiente de Trabalho: um novo paradigma para a valorização do trabalho humano. *JusLaboris: Biblioteca Digital da Justiça do Trabalho*. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/94993>>. Acesso em: 3 jul. 2022.

- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM (2022). *Cias Abertas: Documentos: Formulário de Referência (FRE)*. Disponível em: <https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fre>. Acesso em: 1º ago. 2022.
- ELKINGTON, John (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, v. 36, n. 2.
- ELKINGTON, John (1997a). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, v. 69.
- ELKINGTON, John (1997b). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.
- ELKINGTON, John (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. Tradução de Laura Prades Veiga. São Paulo, Makron Books.
- ELKINGTON, John (2020). *Green Swans: the coming boom in regenerative capitalism*. Nova York, Greenleaf Book Group.
- GLOBAL COMPACT (2022). *Participants*. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2022). *GRI Standards*. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>>. Acesso em: 1 ago. 2022.
- GOMES, Francisco Rodrigues (2007). *Difusão de inovações, estratégia e a inovação: o modelo DEI para os executivos*. Rio de Janeiro, E-papers.
- INMETRO (2012). *Norma ABNT NBR 16001*. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – Ibase (2022). *Publicações e projetos*. Disponível em: <<https://ibase.br/publicacoes/>>. Acesso em: 1 ago. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC (2022). *Quem somos*. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 1º ago. 2022.

- INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE – IPCC (2022). Report 2022. Disponível em: <<https://www.ipcc.ch/>> . Acesso em: 23 jun. 2022.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO (2010). *ISO 26000 – International Social Responsibility*. Disponível em: <<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel e ARRUDA, Michelle Padovese (2011). Educação para sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *Revista de Administração Mackenzie*. v. 12, n. 3.
- JOHNSON, Spencer (2021). *Quem mexeu no meu queijo?* São Paulo, Record.
- KRONE, Daniela et al. (2013). Qualidade de vida no trabalho. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA CESUCA. *Anais...* Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/496/pdf_39>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- LINKEDIN (2022). *Global Green Skills Report 2022*. Disponível em: <<li-green-economy-report-2022-annex.pdf> (linkedin.com)>. Acesso em: 24 jun. 2022.
- MITCHAM, Carl (1995). The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. *Technology in Society*, v. 17, n. 3.
- MORIN, Edgar (2003). Da necessidade de um pensamento complexo. *Representação e complexidade*. Rio de Janeiro, Garamond.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT (2016). ¿Qué es un empleo verde? Disponível em: <https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang--es/index.htm>. Acesso em: 25 jul. 2022.

- PEREIRA, Raquel da Silva (org.) (2013). *Gestão para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo, Globus.
- SACHS, Ignacy (2008). *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro, Garamond.
- SCHWACH, Ricardo Garrido et al. (2017). Divulgação de indicadores de sustentabilidade pelas empresas com governança corporativa. *Exacta*, v. 15, n. 3.
- SILVA, Rodrigo Luis Moraes (2015). *Base da pirâmide e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos*. Dissertação de mestrado em Administração. Curitiba, Universidade Federal do Paraná.
- SIRGY, Joseph et al. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theory. *Social Indicators Research*, v. 55.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY ACCREDITATION SERVICES – SAAS (2014). *Social Accountability 8000 (SA 8000)*. Disponível em: <www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL – SAI (2014). *SA 8000 Standard*. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1689&parentID=4>>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- THE GLOBAL COMPACT (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. Disponível em: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2022.
- VIEIRA, Priscila da Paz (2016). *A sustentabilidade corporativa como orientadora do modelo de negócio: estudo multicascos de organizações industriais*. Dissertação de mestrado em Administração. Curitiba, Universidade Federal do Paraná.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED (1987). *Our Common Future*. The United Nations World Commission on Environment and Development. Oxford, UK, Oxford University Press.
- WUCKER, Michele (2021). *O rinoceronte cinza: como reconhecer e agir diante dos perigos óbvios que ignoramos*. São Paulo, Temporalis.

- YAMAMOTO, Danielle Fujiwara; MESSINA, Douglas Estevam e XAVIER, Gabriela Cardoso (2018). Qualidade de Vida e Sustentabilidade nas Organizações. *Boletim de Inovação e Sustentabilidade – BISUS*. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/bisus2018-vol1-qualidadede-vida-e-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2022.
- YUNUS, Mohamed (2017). *A World of Three Zeros: The New Economics of Zero Poverty, Zero Unemployment, and Zero Net Carbon Emissions*. New York, Public Affairs.
- ZERO WASTE INTERNATIONAL ALLIANCE – ZWIA (2022). *Cidade lixo zero*. Disponível em: <<https://ilzb.org/conceito-lixo-zero/>>. Acesso em: 26 jul. 2022.
- ZHU, Su-li e LONG, Li-rond (2008). The Treadmill Effect on the Utility of Quality of Working Life. *International Conference on Management Science & Engineering*. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/4669024>>. Acesso em: 6 jun. 2022.

O desafio da promoção da diversidade racial nos cargos executivos das grandes empresas no Brasil

Raphael de Lima Vicente

Introdução

Durante os anos 1990, a globalização, o multiculturalismo e os movimentos pela responsabilidade social empresarial no exterior provocaram mudanças no posicionamento das grandes empresas no Brasil (Myers, 2003), onde esses desenvolvimentos e as reivindicações do movimento negro e do movimento sindical colocaram em pauta questões sobre discriminação e diversidade racial, gerando um diálogo nacional em torno delas.

As instituições públicas, privadas e as do terceiro setor começaram a assumir o desafio de enfrentar a discriminação racial. Surgiram ações afirmativas, na forma de cotas raciais, em algumas universidades e ministérios, estimulando ainda mais o debate. As empresas não podiam ficar de fora da discussão por muito tempo e começaram a tomar medidas, ainda que tímidas, em resposta à cobrança da sociedade ou em função da disseminação de práticas de diversidade, oriundas de suas matrizes localizadas em países estrangeiros.

A diversidade e a inclusão racial passam a fazer parte da agenda de sustentabilidade empresarial, a qual aponta (Ethos, 2006) que o sucesso dos negócios dependia não apenas de produtividade e competitividade, mas também, cada vez mais, do compromisso social da empresa com os seus

públicos de interesse. Um dos aspectos mais visíveis desse compromisso é a promoção da diversidade e da equidade, que pressupõe a representação proporcional, nos quadros da empresa, de todos os grupos presentes na sociedade e oportunidades iguais para todos e todas.

Hoje, passados mais de 20 anos da chegada ao Brasil dos temas diversidade, equidade e sustentabilidade, pouca coisa mudou em relação à representação de negros nos postos mais altos das grandes empresas ou mesmo quanto às diferenças ligadas à renda. Estudo recente publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2021) aponta que as desigualdades de renda entre negros e brancos se mantêm muito semelhantes há 30 anos (Osorio, 2021). Apesar de todas as transformações nas relações raciais nesse período, como a derrocada do mito da democracia racial, a crescente valorização da negritude e maior denúncia e repúdio do racismo e da discriminação (Osorio, 2021), os números pouco mudaram, e a sub-representação dos negros nos postos de comando das grandes empresas persiste.

Uma breve revisão sobre a sub-representação e os desafios da ascensão do negro no mercado de trabalho

A discussão sobre a sub-representação e a ascensão de pessoas negras, principalmente nos cargos executivos ou de alta liderança nas empresas, não é nova. Florestan Fernandes e Roger Bastide (2008) já apontavam, em 1955, na clássica obra *Branços e negros em São Paulo...*, não só a ausência de negros, mas como se dava o intrincado mecanismo de exclusão da grande maioria dos candidatos negros no processo de contratação das empresas da época, principalmente no comércio e na indústria:

Faz-se preencher uma ficha de candidatura ao emprego, obrigatoriamente acompanhada de uma fotografia, ou então põe-se um sinal disfarçado para designar as pessoas de cor. Não que esse sinal seja um explícito sinal de recusa, mas o candidato será orientado para as firmas ou para trabalhos que aceitam pretos. (Ibid., p. 89)

Bastide e Florestan concluem que é certo que quanto mais o preto sobe, mais encontra barreiras. Essa resistência cada vez maior à medida que subimos na escala social, segundo os autores, é sinal de que o branco não se deixa facilmente destituir dos postos de mando e de direção e defendem asperamente o seu *status* sempre que o consideram ameaçado. O historiador estadunidense George Reid Andrews (1998) aprofunda ainda mais essa discussão com a publicação do livro *Negros e brancos em São Paulo (1888-1988)* em 1991. Andrews reconstrói e demonstra os efeitos pós-abolição, em que os sistemas econômico e político brasileiros produziram uma discriminação generalizada contra os negros. Segundo Andrews, há evidências abrangentes de que existia, no mercado de trabalho paulista, uma discriminação sistemática. Embora os trabalhadores negros e brancos experimentassem promoções em proporções comparáveis, para os trabalhadores negros elas se interrompiam, consistentemente, antes das posições de colarinho branco ou gerenciais:

Os membros do quadro de funcionários do Serviço Nacional do Emprego – SINE – relatam que a maior parte das companhias que solicitam empregados rotineiramente indicam que não aceitarão afro-brasileiros. Algumas agências facilitam esta prática perguntando especificamente se elas aceitam candidatos negros, e descartando esses candidatos se a companhia disser não. A maior parte dos administradores de pessoal tanto nas agências de emprego quanto nas próprias firmas, expressam insatisfação e pesar por essa prática, mas declaram que não tem escolha, pois os executivos que tem a autoridade final sobre as decisões de contratação consistentemente se recusam a contratar – ou até mesmo considerar a sério – os candidatos negros para os cargos de colarinho branco. (Ibid., p. 40)

Karl Monsma (2016) apresenta essa fissura entre negros e brancos no mercado de trabalho como o mercado de trabalho cindido. Nele, as mobilidades social e intergeracional dos negros ficam, na maioria das vezes, restritas às camadas inferiores da estrutura social, sendo mais fácil aos brancos da classe média e até aos da elite da classe trabalhadora garantirem que seus filhos não sofram a mobilidade descendente. Portanto, o mercado de

trabalho cindido contribui para o engessamento da estrutura de classes sociais, ou da estratificação social, dificultando ainda mais a ascensão dos profissionais negros aos postos de comando:

As desigualdades raciais decorrentes da divisão racial do mercado de trabalho, do sistema escolar e da concentração regional da população branca e negra, se amplificavam ao longo do tempo. Em parte, isso é consequência “natural” da tendência de os pais transmitirem patrimônio econômico, cultural e social aos filhos, ou seja, usarem seus recursos para das vantagens aos seus filhos – por exemplo, pagando escolas particulares para seus filhos poderem ingressar nos cursos universitários mais disputados e alcançarem posições melhores no futuro, mas também é uma consequência das políticas públicas, que muitas vezes favorecem os brancos, especialmente quando atingem somente uma parte da população. (Ibid., pp. 327-328)

A invisibilidade da discriminação racial (Guimarães, 1999) no Brasil se deve ao fato de que os brasileiros, em geral, atribuem à discriminação de classe a destituição material à que são relegados os negros. O termo “classe”, utilizado dessa maneira, passa a significar, ao mesmo tempo, condição social, grupo de *status* atribuído, grupo de interesse e forma de identidade social:

O campo de pesquisas científica conhecido como “relações raciais” é de inspiração norte-americana. Os cientistas sociais tomaram, em geral, o padrão de relações raciais nos Estados Unidos como modelo para comparar, contrastar, entender a construção social das “raças” em outras sociedades, especialmente no Brasil. Tal modelo, elevado a arquétipo, acabou por esconder, antes que revelar. Negar, mais que afirmar, a existência das “raças no Brasil”. De fato, o modelo norte-americano exibiu um padrão de relações violento, conflitivo, segregacionista, vulgarmente chamado de “Jim Crow”, sancionado por regras precisas de filiação grupal, baseadas em arraoados biológicos que definiam “raças”. O modelo brasileiro, ao contrário, mostra uma refinada etiqueta de distanciamento social e uma diferenciação aguda de status e de possibilidades econômicas, convivendo com equidade jurídica e indiferenciação formal; um sistema muito complexo e ambíguo de diferenciação racial, baseando-se sobretudo em diferenças fenotípicas, e cristalizado num vocabulário cromático. (Ibid., p. 41)

Ainda segundo Guimarães, estatisticamente, está bem estabelecido e demonstrado o fato de que a pobreza atinge mais os negros do que os brancos no Brasil. Mais que isto: também está demonstrado na literatura sociológica, desde os anos 1950, que no imaginário, na ideologia e no discurso brasileiros há uma equivalência entre preto e pobre, por um lado, e branco e rico, por outro. No Brasil há, portanto, seja na mentalidade popular, no pensamento erudito, na demografia ou na sociologia, na economia ou na antropologia, entre governantes e governados, o entendimento de que os pobres são pretos e os ricos são brancos. Guimarães faz o seguinte questionamento: quais as causas da pobreza negra?

A explicação normalmente aceita, tanto pelos governos, quanto pelo povo é de que a discrepância entre brancos e negros se deve ao passado escravista. Seria, portanto uma herança do passado, que desapareceria com o tempo. Tal explicação, embora tenha um cerne de verdade, esconde alguns problemas graves. Primeiro, isenta as gerações presentes de responsabilidade pela desigualdade atual; segundo, oferece uma desculpa fácil para a permanência das desigualdades (“como reverter em cinco anos o que é produto de cinco séculos”, esta tem sido a frase mais repetida pelos diversos governos republicanos); terceiro deixa sugerido que os diversos governos tem buscado corrigir, gradualmente, tais disparidades (as vezes, mais que sugerido, o argumento é explícito entre os economistas: é preciso que o a economia cresça para que os problemas sociais resolvam-se). (Ibid.,p. 41)

Hasenbalg e Silva (1992) chamam esse fenômeno de “ciclo cumulativo de desvantagens” dos negros. As estatísticas demonstram que não apenas o ponto de partida dos negros é desvantajoso (a herança do passado), mas, em cada estágio da competição social, na educação e no mercado de trabalho, somam-se novas discriminações que aumentam essa desvantagem. Estatísticas demonstram que a desvantagem dos negros não é apenas decorrente do passado, mas é ampliada no tempo presente por meio de discriminações. Andrews (1988) já previa um cenário marcante para os dias atuais, mais de 20 anos depois; ou seja, se inquiridos, a maior parte dos patrões brasileiros negaria, prontamente, que discrimina os candidatos negros a empregos em suas firmas. Ainda que a maior parte dos executivos reconheça

a prática de algum grau de discriminação, poucos aceitam a responsabilidade por elas. Em vez disso, responsabilizam a alguma recusa do “público”, ou dos trabalhadores da firma, ou da chefia mais elevada ou de alguma combinação disso tudo por suas ações discriminatórias.

O racismo contra os negros brasileiros (Filho, 2017), não se apresenta apenas em práticas interpessoais visíveis, como uma ostensiva manifestação de grupo contra grupo e, finalmente, de indivíduo contra indivíduo. A subordinação impingida sobre africanos e afrodescendentes formou uma herança que se cristalizou em instituições, formou procedimentos muitos automáticos e mais invisíveis de rebaixamento e segregação. A burocracia, habitualmente, participa dos preconceitos racistas e os reitera, movimentando-os de modo mais ou mesmo mecânico, interpessoal. Chega a parecer que o racismo não depende mais de seus praticantes e que, por assim dizer, funcionaria por si só, quase dispensando nossa consciência e nossa motivação. Todavia, essas instituições, para serem derrubadas ou superadas, dependem de práticas que constituam um contrapoder; nas horas de constituição e exercício de um contrapoder, tudo o que estava institucionalmente amortecido reaparece: os antagonismos voltam a manifestar-se ativamente.

Torna-se determinante entender a dinâmica da sociedade brasileira – e, por sua vez, a da sociedade paulista. Desde o período colonial, em grande parte devido à sua íntima associação com a escravidão, o trabalho braçal é considerado, no Brasil, uma condição socialmente degradante e humilhante. O serviço de casa, considerado fundamental na vida doméstica nos Estados Unidos – lavar e passar roupa, lavar o carro, cortar a grama, serviços de carpintaria e pequenos consertos – é aqui encarado como impróprio e inadequado para as pessoas da classe média. O fato central da vida da classe média no Brasil (Andrews, 1998) é que ela representa a fuga do mundo do trabalho braçal, do mundo do povo, degradado e associado à pobreza. Por isso, os empregos de colarinho branco carregam benéficos psicológicos que complementam e, às vezes, excedem seus benefícios financeiros. Aqueles que competem pelo *status* do colarinho branco usam todos os recursos de que dispõem: educação, ligações pessoais e familiares, boa aparência e *status* racial:

Na virada do século, os imigrantes usavam esse status para conseguir obter posições vantajosas no mercado de trabalho; e nas décadas recentes seus descendentes, os euro-brasileiros de segunda e terceira geração, repetiam esta realização, embora agora no nível da classe média. Como executivos e empregadores, como trabalhadores e como consumidores de bens e serviços, os brancos de São Paulo uniram-se para pôr em prática a “solidariedade racial” prevista por Batisde e para reservar para eles próprios as áreas mais cobiçadas do mercado de trabalho paulista. (Ibid., p. 265)

Assim, apenas na década de 1990, quase 50 anos depois das pesquisas financiadas pela Unesco no Brasil a respeito das relações raciais no país, que deram início ao fim da ideologia da democracia racial, o Estado brasileiro reconheceu formalmente, perante a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a existência de racismo e de discriminações baseados na cor da pele ou na origem étnica dos indivíduos.

Os desafios da promoção da diversidade étnico racial e ascensão do profissional negro nas grandes empresas

Aaron Myers (2003), também um pesquisador estadunidense, enquanto estava pesquisando as iniciativas de diversidade no setor privado brasileiro, constatou que, apesar da natureza ampla da palavra diversidade, o conceito de diversidade adotado pelas companhias, geralmente, é restrito a um ou dois grupos de pessoas historicamente discriminados no mercado de trabalho. Frequentemente, mulheres e/ou portadores de deficiência são o(s) foco(s) da iniciativa de diversidade. Durante a revisão da literatura e as entrevistas, Aaron constatou que muitas empresas citadas como tendo compromisso com a diversidade não conseguiram demonstrar que possuíam políticas ou práticas de promoção da diversidade.

Pode-se dizer que as empresas com iniciativas de diversidade acham mais fácil promover a inclusão/ascensão de mulheres e portadores de deficiência do que a inclusão/ascensão de negros. Myers aponta duas explicações

oferecidas pelas empresas que reverberam até hoje: há poucos negros, porque poucos têm formação superior; a discriminação no Brasil é mais econômica do que racial. Reinaldo Bulgarelli (2006) afirma que, não há muito tempo, os executivos brasileiros das multinacionais rechaçavam qualquer programa de suas sedes que tratasse de diversidade, ações afirmativas ou cotas, baseando-se, justamente, na ideia de não haver racismo no Brasil, mas sim um problema social. Não foram os líderes mundiais das empresas, principalmente as estadunidenses, que negaram ao país os benefícios de seus programas de valorização da diversidade, os quais já eram muito mais presentes nos Estados Unidos na década de 1990, mas os próprios brasileiros que, ainda hoje, desconhecem a própria realidade – o que é prejudicial para os negros e para os negócios. Durante os anos 1990 (Myers, 2003), a globalização, o multiculturalismo e o movimento pela responsabilidade social empresarial provocaram mudanças sobre como pensamos e agimos perante uma sociedade e um mercado cada vez mais diversos.

Em 2002, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social publicou o resultado de uma das mais impactantes pesquisas sobre o mercado de trabalho, intitulada *Perfil Social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil*. Por exemplo, em 2003, a pesquisa demonstrou que apenas 1,8% dos executivos, 8,8% dos cargos de gerência e 13,5% dos cargos de chefia eram ocupados por negros. A mulher negra representava 0,1% entre os cargos executivos e 1% em gerência. A pesquisa foi realizada em um cenário em que o tema diversidade começava a ganhar ainda mais força entre as grandes empresas, principalmente multinacionais americanas. Por exemplo, no ano 2000, o Ethos já havia lançado, em parceria com a Inter American Foundation, o manual *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. O Instituto Ethos, até hoje, é uma das maiores representações do empresariado brasileiro, tendo entre seus associados parte expressiva das maiores empresas do mercado brasileiro e representantes de variados segmentos da economia. Na apresentação da pesquisa, o Instituto aponta que o seu objetivo é lançar um olhar sobre a diversidade e a equidade nas empresas, de modo a estimulá-las a desenvolver ações que contribuam para a superação das desigualdades observadas, reforçando a já apontada tendência de mudança, iniciada nos anos 1990, não só do discurso empresarial brasileiro,

mas do início do enfrentamento da questão racial nas grandes empresas – até então ignorada. No ano de 2006, o Instituto Ethos apresenta a publicação *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial*, já trabalhando sob o enfoque *Business e Social Responsibility*¹, já apontando a incorporação do tema inclusão racial à agenda de sustentabilidade empresarial. A diversidade, assim como a inclusão racial, passam a fazer parte da agenda de sustentabilidade empresarial, a qual aponta (Ethos, 2006) que o sucesso dos negócios dependia não apenas de produtividade e competitividade, mas também, cada vez mais, do compromisso social da empresa com os seus públicos de interesse. Um dos aspectos mais visíveis desse compromisso é a promoção da diversidade e da equidade, que pressupõe a representação proporcional nos quadros da empresa de todos os grupos presentes na sociedade e oportunidades iguais para todos e todas.

Em 2015, a pesquisa intitulada *Why Diversity Matters*², realizada pela Mackinsey & Company, uma das maiores empresas de consultorias do mundo, tornou-se referência e mudou o paradigma do tema diversidade e inclusão nas empresas, demonstrando que há correlação e impacto da diversidade nos negócios, sendo a diversidade, em termos amplos, um provável diferencial competitivo. A pesquisa examinou 366 empresas de capital aberto em uma variedade de setores no Canadá, na América Latina, no Reino Unido e nos Estados Unidos, observando métricas como resultados financeiros e composição da alta administração e dos conselhos. Os dados apontaram que empresas que contavam com maior diversidade étnica e racial, entre outras, tinham maior probabilidade de ter retornos financeiros acima da média. O estudo indica que, embora a correlação não seja a causalidade, maior diversidade étnica e de gênero na liderança corporativa não se traduz automaticamente em mais lucro; a correlação indica que, quando as empresas se comprometem com a liderança diversificada, são mais bem-sucedidas. Os resultados apontam que empresas mais diversificadas são mais capazes de conquistar os melhores talentos e melhorar sua orientação para

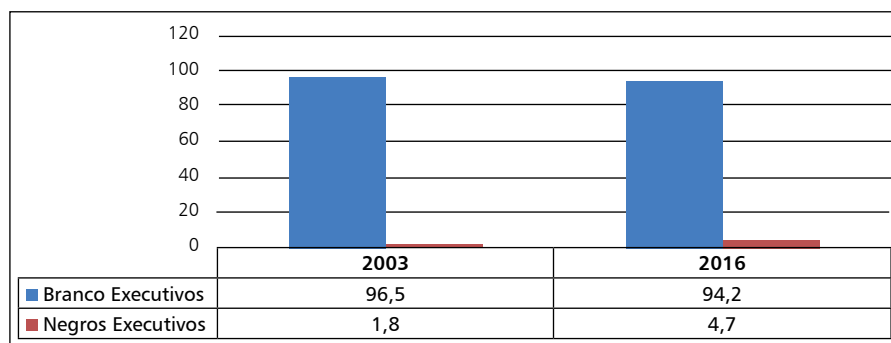
1. Negócios e responsabilidade social (tradução livre).

2. Por que a diversidade importa? (tradução livre).

o cliente, a satisfação dos funcionários, a tomada de decisões e tudo o que leva a um ciclo virtuoso de retornos crescentes. Isso, por sua vez, sugere que outros tipos de diversidade – por exemplo, idade, orientação sexual e experiência (como mentalidade global e fluência cultural) – também podem trazer algum nível de vantagem competitiva para empresas que podem atrair e reter talentos diversos.

Entretanto, passados mais de 20 anos da chegada dos temas diversidade, equidade e sustentabilidade, efetivamente, pouca coisa mudou em relação à representação de negros nos postos mais altos das grandes empresas ou mesmo quanto às diferenças relacionadas à renda. Estudo recente publicado pelo Ipea em 2021 apontou que a desigualdade de renda entre negros e brancos se mantém muito semelhantes há 30 anos, persistindo a renda dos brancos como o dobro da renda dos negros. O Gráfico 1 demonstra que a evolução da participação de profissionais negros nos cargos executivos de 2003 a 2016, nas 500 maiores empresas do país, saiu de 1,8% em 2003 para 4,7% em 2016, sendo que o percentual de brancos praticamente se manteve estável. Em termos numéricos, houve praticamente estabilidade na representação de profissionais negros em cargos executivos, ou seja, não houve avanço expressivo na representação de negros nos últimos 19 anos, apesar dos discursos das empresas.

Gráfico 1: Evolução da representação de profissionais negros em cargos executivos – Perfil das 500 maiores empresas



Fonte: Ethos.

De acordo com dados do Instituto Ethos (2016), 85% das empresas participantes não possuem medidas para incentivar a presença de negros nos quadros executivos, sendo que 11,1% possuem medidas pontuais e apenas 3,4% possuem medidas com metas e ações planejadas. De maneira geral, apenas 12% possuem políticas para a promoção da igualdade de oportunidades entre negros e não negros e apenas 33% possuem políticas para redução de desigualdades salariais entre negros e não negros. Questionados quanto à causa da escassez de negros em um ou mais níveis, parte dos gestores disse haver falta de conhecimento ou experiência da empresa para lidar com o assunto.

Em 2021, o Índice de Equidade Racial Empresarial (Iere), realizado anualmente pelo Instituto de Pesquisas da Faculdade Zumbi dos Palmares, que contou com a participação de 42 entre as maiores empresas do país, demonstrou que quanto à ascensão profissional, no que diz respeito à ascensão dos(as) profissionais negros(as) dentro das corporações, apenas metade das empresas participantes afirmaram possuir iniciativas concretas visando à definição de políticas e metas claras a respeito da ascensão interna de profissionais negros(as) de médio e longo prazo (Gráfico 2).

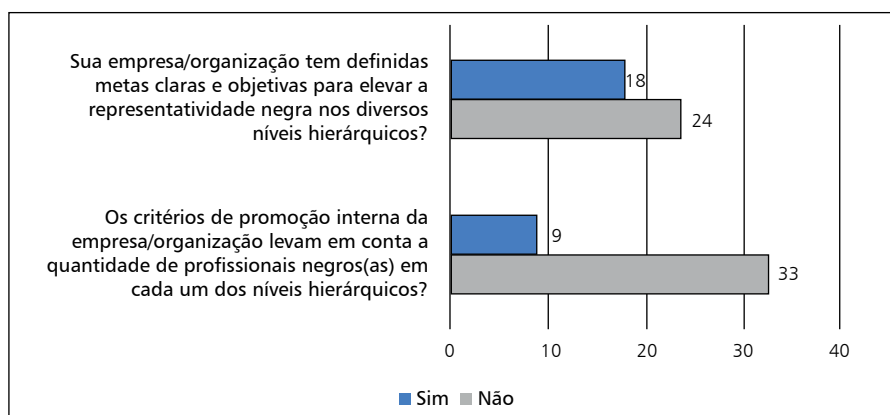
Gráfico 2: Iniciativas concretas visando à definição de políticas e metas claras a respeito da ascensão interna de profissionais negros(as) de médio e longo prazo



Fonte: Índice de Equidade Racial Empresarial, Instituto Data Zumbi, 2021.

No Gráfico 3, observa-se que esse percentual cai para pouco mais de 40% quando a questão é a existência de metas corporativas claras e objetivas para elevar a representatividade negra nos diversos níveis hierárquicos e para cerca de 20% quando a questão é se a quantidade de profissionais negros em cada nível hierárquico é um dos critérios considerados quando da promoção de funcionários dentro da empresa.

Gráfico 3: Existência de metas corporativas claras e objetivas para elevar a representatividade negra nos diversos níveis hierárquicos



Fonte: Índice de Equidade Racial Empresarial, Instituto Data Zumbi, 2021.

No que diz respeito às dificuldades relacionadas à ascensão de profissionais negros, mais de um quarto das empresas destacou que faltam ações internas específicas para ascensão dos(as) profissionais negros(as) dentro da organização. Nesse sentido, as empresas ainda se apoiam muito na questão da meritocracia na política de ascensão – o que, vale ressaltar, faz sentido, mas apenas quando o ponto de partida é similar entre os profissionais que concorrem entre si.

Conclusões

Nos últimos anos, o tema promoção da diversidade e inclusão racial ganhou projeção nacional e internacional, inclusive com evidências sólidas

de que produzem diferencial e impacto financeiro nos negócios. Entretanto, as empresas insistem mais no discurso do que em ações concretas, sendo que em termos de representação de negros em cargos executivos ou de alta liderança, as grandes empresas brasileiras continuam estagnadas em um cenário de mais de 20 anos atrás, o que demonstra haver resistência ao tema. Os dados, estudos e pesquisas demonstram que existe um problema na estruturação base dos programas de promoção de equidade racial nas empresas, muitos vezes limitados a narrativas ou ações de sensibilização. Há uma inação quanto aos principais desafios a serem enfrentados pelas empresas, por exemplo na elaboração de planejamento, atribuição de objetivos, metas e alocação de recurso no longo prazo, além de ações de intervenção, como capacitação, definição de metas para cargos gerenciais, de diretoria, alta liderança e conselho. Ações estas que, inclusive, já estão muito mais disseminadas quando se trata de gênero, mas pouco difundidas quando o tema é diversidade racial. Em um país com sérios problemas raciais, não é possível ao movimento de responsabilidade social empresarial ignorar o papel das empresas no combate aos prejuízos que a discriminação tem causado a todos (Myers, 2003).

Referências

- ANDREWS, George Reid (1998). *Negros e brancos em São Paulo (1888-1988)*. Tradução de Magda Lopes. Bauru, Edusc.
- BASTIDE, Roger e FERNADES, Florestan (2008). *Branços e negros em São Paulo: ensaio sociológico sobre aspectos da formação, manifestações atuais e efeitos do preconceito de cor na sociedade paulistana*. 4 ed. São Paulo, Global.
- CHIAVENATO, Júlio José (2012). *O negro no Brasil*. São Paulo, Cortez.
- DATA ZUMBI (2021). *Índice de Equidade Racial Empresarial*. São Paulo. Disponível em: <<https://iniciativaempresarial.com.br/indice-de-equidade-racial-empresarial/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – Dieese (1999). *Mapa do negro no mercado de trabalho no Brasil: regiões metropolitanas de São Paulo, Salvador, Recife, Belo Horizonte, Porto Alegre e no Distrito Federal*. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/1999/relatorioPesquisa.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- ETHOS (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- ETHOS (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- FILHO, José Moura Gonçalves (2017). *A dominação racista: o passado presente*. São Paulo, Perspectiva.
- FISCHER, Brodwyn (2008). *A poverty of rights: citizenship and inequality in twentieth-century*. Stanford, Stanford University Press.
- GONÇALVES, Benjamim S. (2006). *O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial*. São Paulo, Instituto Ethos.
- GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo (1999). *Racismo e antirracismo no Brasil*. São Paulo, Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo/ Editora 34.
- HASENBALG, Carlos e SILVA, Nelson do Valle (1992). *Relações raciais no Brasil*. Rio de Janeiro, Rio Fundo.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2019). *Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – Ipea (2011). *Retrato das desigualdades gênero raça*. 4 ed. Brasília, Ipea. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/primeiraedicao.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- JAIME, Pedro (2016). *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial*. São Paulo, Edusp/Fapesp.
- MCKINSEY & COMPANY (2015). *Why diversity matters*. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- MONSMA, Karl Martin (2016). *A reprodução do racismo: fazendeiros, negros e imigrantes no oeste paulista, 1880-1914*. São Carlos, EdUFSCar.
- MUNANGA, Kabengele (2002). “Prefácio”. In: CARONE, Iray e BENTO, Maria Aparecida da Silva. *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis, Vozes.
- MUNANGA, Kabengele (2004). *O negro na sociedade brasileira: resistência, participação e contribuição*. Brasília, FCP.
- MUNANGA, Kabengele e GOMES, Nilma Lino (2016). *O negro no Brasil de hoje*. 2 ed. São Paulo, Global.
- MYERS, Aaron (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-asiáticos*, n. 3.
- OSORIO, Rafael Guerreiro (2021). A desigualdade racial no Brasil nas três últimas décadas. *Texto para discussão*, maio.
- SOUZA, Jesse (2018). *A classe média no espelho: sua história, seus sonhos e ilusões, sua realidade*. Rio de Janeiro, Estação Brasil.
- THEODORO, Mario (2008). “A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil”. In: THEODORO, Mário (org.), GUERREIRO, Luciana Jaccoud Rafael e SOARES, Sergei. *As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição*. Brasília, Ipea.

Produtividade compassiva: uma investigação inicial

Thais Godinho Oliveira

Introdução

O termo “produtividade compassiva” pode soar intrigante ao se levar em conta a natureza individualista expressada por meio do discurso neoliberal neste momento que vivemos no sistema capitalista. Mas nossa hipótese traz elementos que nos permitem o uso do tema ao conhecer um pouco mais sobre a intersecção entre religião – especificamente o budismo – e trabalho, especificamente no que diz respeito à produtividade humana. Este artigo faz parte de uma pesquisa referente ao tema. Acreditamos que essa abordagem seja relevante ao campo das ciências sociais, pois a sociologia do trabalho investiga como o trabalho se organiza nas sociedades em consonância com as condições históricas, tecnocientíficas, econômicas, políticas, sociais e também as culturais (Lazzareschi, 2009).

Compaixão, conforme entendida neste texto, tem suas raízes na filosofia e na religião budista. Cada vez mais, programas de meditação vêm sendo encapsulados para executivos brasileiros (e em outras partes do mundo conhecido como Ocidental) que vivenciam rotinas de trabalho estressantes, em conectividade permanente, em que o mundo 24/7¹ (Crary, 2014) traz demandas antes não imaginadas, porém parte do que hoje conhecemos como a sociedade do cansaço (Han, 2015). O referencial oriental não aparece à toa.

1. 24 horas por dia, 7 dias por semana. Uma referência ao livro homônimo que também remete aos estados de conectividade e de atividade permanente em que vivemos.

A analogia com determinadas práticas orientais, mesmo atreladas ao esporte e à alta *performance* (Ehrenberg, 2010), como as artes marciais, remetem a um estado de paz e tranquilidade interior que desenvolveu a tendência de sociedades essencialmente cristãs, como a brasileira, buscarem soluções para problemas do trabalho em religiões como o budismo.

A produtividade humana tem sido estudada por pesquisadores da sociologia e da cultura do trabalho antes mesmo de imaginarmos, como humanidade, os cenários de “uberização” (Slee, 2018), flexibilização (Dal Rosso, 2017) e precarização (Antunes, 2019) presentes como tendência cada vez mais global nos dias de hoje. Existem diversas condições materiais que nos permitem fazer tal afirmação. De acordo com Castells (2017), vivemos em uma sociedade cada vez mais informacional e global que, associada ao discurso neoliberal de responsabilização do indivíduo pelos resultados, como se ele fosse uma empresa (Dardot e Laval, 2016), torna como norma a alta *performance* e o “diferencial” do profissional no “mercado” de trabalho. Em 1977, a banda inglesa *Queen* já cantava: “*no time for losers*”², prenunciando o que viria nas décadas seguintes. Mas não precisamos voltar tanto no tempo: segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em junho de 2022, a informalidade é vista como característica estrutural do mercado de trabalho atual, com números recordes no Brasil, apesar de a precarização do trabalho ser recorrente desde o advento do capitalismo. Uma das consequências desse cenário é a concorrência maior entre os trabalhadores, que dependem da própria remuneração para a subsistência e passam a ver outros seres humanos como “empresas concorrentes”. Pode-se imaginar que o “descolamento” de um termo da natureza humana como compaixão, especialmente tendo como recorte a religião budista, associando-o ao ambiente corporativo remete a uma apropriação cultural, instrumentalizando o termo para fins do capital. Não podemos cair no reducionismo do “Orientalismo”. Tratar temas como *mindfulness*, meditação e mesmo compaixão sem buscar as suas raízes religiosas seria reduzir séculos de culturas já marginalizadas a

2. Referência à música “*We are the champions*”, da banda Queen.

simples programas de treinamentos corporativos ou livros publicados por autores com formação em cursos de *coaching* e outros relacionados. A compaixão pode ser encontrada em todas as religiões e em obras filosóficas sobre a natureza humana – não havendo, neste trabalho, a pretensão de buscar explicá-la em sua totalidade nem a intenção de esgotá-la. Aqui elaboramos, justamente, uma investigação inicial sobre a possibilidade de uma produtividade considerada compassiva no ambiente de trabalho, construída mediante escolhas individuais naturais aos praticantes budistas, agindo e reagindo em seu ambiente de trabalho, sobre como o profissional lida com a sobrecarga do próprio fluxo de atividades e como se relaciona com seus pares. Vale lembrar que esta é uma pesquisa inicial. Amplos aspectos sobre budismo e trabalho já foram pesquisados anteriormente. Nosso foco, neste artigo, está justamente em explorar como um profissional budista pode desenvolver a compaixão, pensar em ajudar o outro sem deixar de olhar e aplicar a compaixividade no trato consigo mesmo. Como conseguir construir, dentro do modelo capitalista, uma rotina que seja adequada às necessidades básicas de sono, alimentação, atividade física, lazer, levando em conta, também, os diversos relacionamentos que envolvem tais atividades ao longo de um dia inteiro e a preservação do tempo livre em contraponto ao tempo do trabalho?

Compaixão e budismo

De acordo com as diferentes tradições do budismo, “compaixão” é uma das qualidades primordiais que todo praticante deve desenvolver por meio do que se chama de “disciplina moral” (Gyatso, 2015). O grande fator motivador para alcançar a “budeidade”, ou estado de iluminação, alcançada por Buda é desenvolver uma mente que queira libertar não apenas si mesma, mas também os outros seres vivos desta existência “inferior”, com tantos sofrimentos. Ou seja, o ser humano compassivo não se contenta apenas com a própria superação individual dos sofrimentos mundanos: ele quer ajudar outros seres sencientes que também desejam tal libertação. Mais do que um sentimento que pode levar à felicidade, a compaixão é um “foco”

para a prática do indivíduo que busca a iluminação. A esse indivíduo se dá a denominação de *bodhisatva*. Não se trata de apenas desenvolver um senso de empatia ou preocupação com as outras pessoas, mas, sim, do desenvolvimento de um amor universal, por todos os seres, sem exceção. É comum a prática de meditação sobre enxergar os outros como “nossas mães”; o propósito é desenvolver compaixão por todos os seres, não apenas por nós ou por nossa família ou por pessoas próximas. Não se trata, igualmente, de um sentimento rápido ou fácil de ser desenvolvido. Alguns praticantes levam toda uma vida e mesmo este ciclo de existência não é o suficiente para “alcançar a iluminação”. O propósito da prática é desenvolver esse estado mental o tempo todo, de maneira natural, por todo mundo. É exatamente isso o que significa a compaixão universal para os praticantes do budismo. Não se trata de um sentimento reconfortante ou feliz, mas justamente desconfortável, difícil de compreender e de aplicar mediante as dificuldades do dia a dia, especialmente no que diz respeito às relações de trabalho. Han (2019) desenvolve em sua obra uma comparação entre o modo de existência afável e o modo de existência econômico – nossa norma no capitalismo. O ser econômico busca a posse, a casa, vê a divisão entre si e o outro – enquanto o ser afável vê a si mesmo como parte de um estado imanente das coisas, pertencente ao todo e ao nada (“vazio”) ao mesmo tempo:

A compaixão que surge da afabilidade arcaica não se deixa compreender a partir da “compaixão” comum. Ela se aplica, em primeiro lugar, não apenas a outros seres humanos, mas ao ente em geral. Em segundo lugar, ela não se deve à identificação ou a se “pôr no lugar do outro” (*Einfühlung*). A compaixão da afabilidade não conhece aquele Eu que se compadece ou se alegra com o outro por meio de um processo de identificação. Se todo “sentimento” (*Gefühl*) estivesse ligado ao “sujeito”, então, a compaixão (*Mitgefühl*) não seria um “sentimento”. A compaixão não é um sentimento “subjetivo”, não é uma “inclinação”. Ela não é meu sentimento. Ninguém sente. A compaixão acontece com alguém. Ela é afável. [...] tem, aí, no máximo, a observação consciente. [...] não pode promover o menor sentimento de satisfação consigo mesmo. (Ibid., p. 175)

Budistas praticantes envolvem-se com o desenvolvimento dessa mente de compaixão em diferentes níveis, de acordo com seu esforço pessoal, ou sua dedicação à tradição ou, até mesmo, de acordo com sua maturidade na religião. O que percebemos por meio da observação consciente é que, quando um profissional se compromete com princípios religiosos, ele tende a aplicá-los em diferentes aspectos da sua vida – incluindo o do trabalho. A convivência com outras pessoas, vivenciando situações em que a compaixão não é colocada em prática – mesmo que por terceiros – exige a negociação e a renegociação de acordos a todo o tempo. Desde o momento em que acorda, um praticante budista pode precisar desenvolver compaixão caso receba uma ligação urgente de seu diretor exigindo algum tipo de alteração na apresentação que farão daqui a 40 minutos; também nas relações pessoais, quando está em um dia particularmente cheio de atividades, em termos de volume, e um amigo envia uma mensagem precisando muito conversar, ou o seu filho está doente em uma noite com muito trabalho levado para casa. São decisões pessoais que se tornam cada vez mais naturalmente pautadas pelo estado de uma mente de compaixão.

Produtividade humana e capitalismo

“Produtividade” é um conceito relativo ao que se produz, ao que é produtivo; também está relacionado aos meios de produção e aos recursos empregados para tal produção. Desde a pré-história, o homem já modificou matérias-primas, transformando um pedaço de pedra e um pedaço de madeira em machado, por exemplo. Com o passar dos séculos, as necessidades e habilidades humanas foram mudando e, com elas, a maneira de produzir as coisas (Pinto, 2005).

No início do século XX, com o desenvolvimento dos sistemas de produção, como o fordismo, o termo “produtividade” passou a ser amplamente utilizado para se referir aos meios de produção e sua associação ao ritmo de trabalho, considerado em série. O conceito de “produção em massa” surge para definir o que significa produzir em larga escala um volume enorme de mercadorias. Em 1950, a Comunidade Econômica Europeia passou

a designar “produtividade” para se referir à administração dos diversos recursos que envolviam os meios de produção, tais como matérias-primas, funcionários etc. Nessa época, já era comum associar o conceito de produtividade ao aproveitamento do tempo, mas sempre com foco na maior produção – quanto mais se produzia em menos tempo, melhor e mais produtivo seria o sistema.

Durante os anos 1970, a estratégia toyotista de “empresa enxuta” tomou conta do mercado e dos métodos de produção, trazendo metodologias como o uso do *kanban* para entregas *just in time* – a produção sob demanda, fazendo utilização otimizada dos recursos disponíveis. Este seria apenas um nome mais ponderado para a flexibilização das atividades do trabalhador, que abrigaria novas funções, não pelas quais foi contratado (Antunes, 2009). Esse modelo seguiu durante os anos 1980 e, hoje, em todo o mundo, vemos a implementação de uma estratégia neoliberal resultando em uma precarização ainda maior do trabalho em diversas frentes. Nos dias atuais, falar em produtividade humana não significa abordar apenas o termo “gestão do tempo”, considerado fora de moda. Produzir mais com menos recursos envolve os recursos humanos, mas, além disso, estamos tratando da economia informacional e global dita por Castells (2017), em que inovação, melhoria contínua e maior gestão do conhecimento são a chave para a sobrevivência que desenvolvemos como espécie. A competitividade, nesse ambiente, fica cada vez mais aflorada. O indivíduo, isolado em seu trabalho, não tem a mesma oportunidade de se reunir e se organizar com outros profissionais da sua classe. Muitas vezes, trabalhando em modelo *home-office*, sujeita-se a uma rotina de trabalho 24/7 (Crary, 2014) em que mostrar resultados é o mais importante – custe o que custar.

Sabemos, há mais de um século, sobre a relação existente entre a propaganda e a política para a disseminação de ideologias. Dado que os limites entre trabalho e lazer estão cada vez mais tênues, a lógica da propaganda em favor de um sistema se aplica também ao conteúdo voltado à atuação profissional que sustenta o discurso do empreendedorismo – a norma neoliberal atual para o meio de atuação do profissional “de sucesso”. Suas horas de descanso devem se voltar à capacitação profissional ou ao desenvolvimento de uma “renda extra”. “Não dá folga a ninguém, tanto no trabalho quanto no

descanso, que tanto se assemelha ao trabalho” (Adorno e Horkheimer, 1985, p. 105). A solução é integrar-se a essa realidade como modo de sobrevivência no mercado de trabalho. O preço a se pagar é a disponibilidade imediata para reagir às demandas fixas ou intermitentes. Alinhada à realidade de uma sociedade global e informacional, a agenda neoliberal hegemônica acaba pautando a mídia que, tradicionalmente, já se faz estruturadora ou reestruturadora de percepções e cognições (Sodré, 2002), sempre a serviço do capital. A tendência do discurso neoliberal na mídia é de deixar o caminho livre aos homens mais capazes, mais competentes (Adorno e Horkheimer, 1985). No caso do mundo do trabalho, isso é ainda mais evidente, visto que os trabalhadores têm papel ativo na condução desse modelo de sociedade que depende do impulso individual. A adesão consciente do cidadão à normatividade da “ordem” é decisiva para a estabilização das formas contemporâneas de poder (Sodré, 2002). É necessário ser o protagonista no palco do espetáculo do trabalho. Segundo Adorno e Horkheimer (1985), as massas sucumbem de maneira mais fácil ao mito do sucesso do que os próprios bem-sucedidos. Existe uma normatização da concorrência e da empresa na sociedade, além do papel do empreendedor como potencializador do sujeito econômico (Dardot, 2016). O trabalhador é o sujeito de si mesmo – deve ser responsável pela própria capacitação e o gerenciamento da própria carreira. Competição e rivalidade perante outros profissionais são tidas como características não apenas “normais”, mas desejáveis para a sua empregabilidade.

O senso de individualidade imerso em um ambiente competitivo pode ser extenuantemente agressor a um trabalhador que tenha como princípio moral colocar os outros em equanimidade e agir com compaixão. Uma pessoa pode ser considerada mais produtiva que as demais apenas por ser mais “proativa” em face dos desafios da equipe, que, muitas vezes, já trabalha de maneira enxuta. Seu motor inicial é, simplesmente, uma espécie de aspiração vaga a uma condição melhor (ibid.). Uma mente de compaixão pode levar o profissional a se sobrecarregar, assumindo demandas de terceiros para que não sejam prejudicados. Mas esse ato, por si só, pode ser prejudicial ao indivíduo que assim decide agir, impactando em seu ritmo de trabalho, tempo livre, sono e outras atividades em âmbito pessoal que podem, inclusive, levar a doenças como a Síndrome de *Burnout*.

Se antes a evolução tecnológica já parecia fantasmagórica, hoje a ameaça dos “robôs tomarem o trabalho humano” se faz presente de maneira ainda mais intensa e veloz. Acreditou-se, em algum momento, que a tecnologia ajudaria a humanidade a trabalhar menos, mas a verdade é que, da broca aos algoritmos, o que sempre constatamos foram seres humanos sendo obrigados a reaprender novos ritmos de trabalho e de viver para alcançar as máquinas. O pânico se instaura novamente com as ameaças robótica e cibernética – afinal, com a redução dos postos de trabalho para seres humanos, aqueles que porventura permanecerem em seus empregos sentirão a necessidade instintiva ainda maior de mantê-los, buscando demonstrar alta *performance* e mostrar que são “mais competentes”. Nosso sujeito compassivo deseja manifestar essa compassividade em suas relações de trabalho, porém vive em um paradoxo devido ao senso de concorrência. Caso não se mostre mais competente que os seus pares, pode perder o seu posto de trabalho para eles e, assim, seus recursos de subsistência. Conforme reforça Han (2019), o budismo não é estruturado narcisisticamente.

Gerenciando a si mesmo

O próprio jogo da concorrência seria tempero suficiente para esquentar as relações entre os indivíduos, realizadas presencial e virtualmente, por meio de conversas ou aplicativos de mensagens e gerenciamento de projetos. Em um cenário onde o mais produtivo, o que trabalha mais vence, ser o primeiro a atualizar seu “status” e o “status” das tarefas é premissa essencial. Toda essa harmonia de imposição ideológica é orquestrada pelos gerentes, os *managers* (Adorno e Horkheimer, 1985).

Os empreendedores são aqueles que passam a defender o modelo econômico que proporciona a possibilidade do empreendedorismo – por consequência, o próprio capitalismo. A lógica neoliberal vai em direção ao mito (Baudrillard, 2011) do empreendedor bem-sucedido. O empreendedorismo forma o sujeito que gerencia a si mesmo não apenas no âmbito do trabalho como também em sua vida pessoal. O indivíduo deve buscar sempre sua melhoria contínua, como se fosse ele mesmo uma empresa. Isso envolve uma

análise crítica de sua *performance*, nas diversas áreas de sua vida, em busca de aperfeiçoamento. A própria noção de disciplina moral, no budismo, permeada pela mente de compaixão, confere disciplina adicional ao processo, o que pode levar a uma cobrança interna ainda maior – não apenas referente à pressão profissional, para “mostrar serviço”, mas também pessoal, demonstrando exercer a mente de compaixão em sua atuação religiosa e moral.

Vale citar o processo de formação desse novo sujeito que sofre as consequências do discurso neoliberal e da sociedade global e informacional na qual vivemos, uma combinação de estrutura com ideologia. Uma construção iniciada ainda durante os anos 1970, por meio de estratégias para tornar a empresa mais enxuta e, portanto, visando ao aumento da produtividade individual como fator de sucesso para o indivíduo dentro da empresa. Esse novo sujeito seria o trabalhador “proativo”, “otimizado”, “eficaz”, “voltado para resultados”.

De fato, trata-se de um discurso que, há muito mais tempo (precisamente a partir do século XVII), induz quem é o homem e o que ele deve fazer – seu trabalho, ser o provedor, animal produtivo e consumidor. Esse discurso sofreu modificações nos últimos três séculos, mas, inegavelmente, serviu como base para a construção desse sujeito – um indivíduo que deve se engajar plenamente, entregar-se por completo à sua atividade profissional (Dardot, 2016). No entanto, o praticante do budismo que se coloca em aspecto de servidão perante o outro, buscando sempre atuar por meio de sua mente de compaixão, pode entrar em conflito consigo mesmo ao ter que relacionar sua sobrevivência no mercado de trabalho, por meio da concorrência, à sua relação de equanimidade e de combate ao autoapreço e à valorização do “eu” inerentemente existente. O trabalhador é transformado em mercadoria (Marx, 2013) – afinal, vende a si mesmo e o seu tempo de trabalho. Transferindo os riscos do mercado autorregulador para os indivíduos, as empresas não precisam mais se comprometer a trazer garantias. Se o trabalhador fracassar, foi por – única e exclusivamente – sua atuação falha. É a cobrança pela disciplina no trabalho apoiada por uma moral construída pelo sistema capitalista.

A apropriação do discurso *zen* dentro do capitalismo

Voltando ao objeto de estudo deste artigo, estamos nos referindo a um estado de tensão constante, em que o sujeito vive em uma sociedade majoritariamente cristã, mas tem crenças religiosas diferentes, sendo budista. Indo além, com visão mais abrangente, podemos refletir sobre como, nas diferentes religiões, a vivência da compaixão se tenciona com o viver em um mundo com modo de produção capitalista.

Não são poucas as referências à ideia que se faz de “zen” no mundo em que vivemos. Entre os diversos exemplos que poderiam ser citados aqui, trago como referência um aplicativo de produtividade chamado *Todoist* (da empresa Doist). Ele fornece maneiras de recompensas virtuais para o trabalho “bem-feito”. A cada nova tarefa concluída, o sistema gera pontos que, acumulados, levam você a diferentes níveis de classificação dentro da plataforma. Esse sistema de gamificação é chamado de “carma” e demonstra para o indivíduo e para os seus pares qual a sua posição dentro daquela ferramenta. De “iniciante” a “iluminado”, a classificação passa por outros degraus, como “profissional”, “especialista” e “mestre”. Então, o profissional praticante do budismo que utilizar tal aplicativo poderá ver, diante de si, uma apropriação e um esvaziamento de sentidos da sua religião em um simples manejo de tarefas e projetos de trabalho ou pessoais dentro de uma ferramenta digital. As Figuras 1 e 2 apresentam *prints* do sistema *Todoist*, ferramenta que possui mais de 10 milhões de usuários cadastrados, de acordo com seu site.



Fonte: Todoist.com (salvas em 7/6/2022).

Figura 1: Imagem de tela capturada do aplicativo Todoist indicando nível de produtividade



Fonte: Todoist.com (salvas em 7/6/2022).

Figura 2: Imagem de tela capturada do aplicativo Todoist indicando diferentes classificações quantitativas para níveis de produtividade

O indivíduo, já forçado a ser competitivo e alimentado pela lógica da concorrência de mercado, pode tornar-se ainda mais motivado a executar um número maior de tarefas a fim de demonstrar ser o mais capacitado e produtivo de todos, quiçá admirado entre seus pares por sua eficiência, chamado de “mestre”. No entanto, o esvaziamento de sentidos ao se tornar “iluminado” na ferramenta – apenas por ter concluído grande número de tarefas – pode entrar em conflito com seu objetivo íntimo, em busca da

iluminação como meta religiosa que possui diferente propósito. O trabalho, quando transformado em veículo privilegiado da realização pessoal, pode ser atrelado a sentimento de satisfação, porém aqui relacionado a um estado de “iluminação” que, antes, dizia respeito apenas à sua íntima trajetória religiosa. Mistura-se, ao tornar o indivíduo bem-sucedido profissionalmente, fazendo da própria vida um sucesso particular, pois o bom trabalho, ultrapassado o estatuto passivo do assalariado de antigamente, garante autonomia e liberdade (Dardot, 2016). O sentido de iluminação, quando usado dentro de um aplicativo para premiar aquele que conclui mais tarefas ou interage mais vezes com os dados dentro da plataforma, traz um descolamento funcional do âmbito da religiosidade para uma apropriação do capital com fins de produtividade. Você é produtivo, porém zen. É o disfarce da sobrecarga e da precarização com a roupagem do propósito, do espiritual, da plenitude. A virtualização questiona a identidade. Você pode ser várias coisas ao mesmo tempo.

Em vez de prestar serviços, o trabalhador se vê como uma empresa que tem as outras como suas clientes. Ele fala, relaciona-se e se desenvolve como se efetivamente fosse uma empresa de si mesmo. O contrato de trabalho modifica-se tanto a ponto de ser abolido dentro das relações salariais. Assim como as empresas, ele também tem uma missão. Se não tiver, pode existir uma crise causada pelo esvaziamento de propósito. O indivíduo, voltado à sua noção de religiosidade pautada na mente de compaixão, vê-se diretamente em conflito com o outro que concorre para aquela vaga ou para aquele cargo com ele. O coletivo parece inimigo do individual, porém sem o trabalho individual, ele não se insere no coletivo. Como o trabalho se tornou um “produto” que pode ser comprado ou vendido, com meios para ser mensurado, ele passa a ser visto e tratado também como um “resultado”.

O resultado é o processo

Ao se criar como empresa de si mesmo, o indivíduo não vê mais limites em sua atuação, tanto profissional quanto pessoal. Cada momento é uma oportunidade de aperfeiçoamento e demonstração das capacidades

produtivas. O intuito da disciplina moral vem como parte do “ser”, do se relacionar com o outro, de viver em equanimidade. Não apenas no trabalho, mas também em seu íntimo, o praticante budista se vigia e se observa o tempo todo, buscando melhoria contínua. Estar atualizado é fundamental. Estar presente e disponível, também. Por esse motivo, fazer uso inteligente de dispositivos digitais faz parte da sua rotina. O sujeito deve ser capaz de responder às demandas dos clientes e da sua equipe com a maior rapidez possível. Isso demonstraria *performance* excepcional e comprometimento, além de servidão. Não importa se o cliente ou se o funcionário entrou em contato fora do “horário comercial” – tais regras não são impeditivas. O importante é que ele atenda às pessoas, execute o seu trabalho, que traga resultados, deixando-o também com a consciência tranquila pelo sentimento de trabalho bem-feito e dentro de seus princípios pessoais. “Estar presente”, outra prática “na moda” em tempos atuais, delineada como *mindfulness*. Prender a atenção é cada vez mais difícil em meio a um fluxo intenso de informações como o que o trabalhador do conhecimento sofre hoje em dia. O excesso de demandas e mensagens não permite que o indivíduo se mantenha presente, a não ser por iniciativas individuais, como desligar as notificações e definir limites para atender o telefone, o que pode se caracterizar como atitude “egoísta” ou que “não está vestindo a camisa da empresa”. Em conflito interior perante sua necessidade pessoal de autopreservação e o atendimento ao outro, o praticante budista pode acrescentar ao seu repertório de atividades “corretas” um princípio moral que não necessariamente está presente em outros profissionais praticantes de outras religiões, ou que pelo menos não entram em conflito interior devido a tais circunstâncias.

O indivíduo empreendedor tem seus valores espelhados nos valores da sua “empresa”, com missão, visão e valores. O seu eu completo deve combinar com o eu completo da empresa. Ferramentas e técnicas como *coaching*, *workshops* de aperfeiçoamento pessoal, leitura de livros de autoajuda e programação neurolinguística colaboram com a constituição da alta *performance* individual, tornando, então, o indivíduo-empresa “a melhor versão de si mesmo”.

O estilo de vida budista, especialmente em tradições que buscam essa conversa com o mundo moderno, encoraja os praticantes a exercerem seus

valores e disciplina moral em suas vidas em casa e no trabalho. Obviamente, essa capacitação deve ser custeada e gerenciada pelo próprio indivíduo, responsabilizado pela sua conduta, tomando conta de horas que deveriam ser voltadas ao tempo livre. “A vida no capitalismo tardio é um contínuo rito de iniciação”, já dizia Adorno e Horkheimer (1985, p. 105). A ideia de risco, então, transita entre a *performance* profissional do eu-empresa e em outras áreas da vida pessoal do indivíduo. “Viver em risco” é considerado o novo normal que se aplica às finanças, aos relacionamentos, às vontades e até mesmo à sua espiritualidade. A pessoa, autogerenciável, busca sempre o melhor desempenho e a melhor *performance*. Como esse empreendedor deve ser bem-sucedido, ele precisa “se aperfeiçoar”, “evoluir”, “se inspirar” em modelos bem-sucedidos dos quais na religião não faltam exemplos, seja qual for a tradição.

Considerações finais

Quando usado o termo “fluxo de trabalho”, aqui nos referimos ao gerenciamento de demandas profissionais que envolvem, a todo momento, processos de comunicação e relacionamentos entre os indivíduos envolvidos, incluindo também a gestão do tempo livre. Entendemos que a tecnologia, de muitas maneiras e analisada criticamente, facilita e otimiza os processos de trabalho e suas relações sociais. No entanto, a docilização (Foucault, 2014) dos profissionais entra em conflito com a fábrica do homem ou da mulher eficaz, sujeitos do envolvimento total de si mesmo (Dardot, 2016). Os profissionais disputam, nesse palco, um espaço para o reconhecimento do próprio trabalho e a gestão de demandas em plataformas. Trabalhar fora do “horário comercial”, aos finais de semana e aos feriados, caracteriza-se como um movimento padrão do mundo do trabalho 24/7 (Crary, 2016) a que estamos, aparentemente, todos submetidos, quase como obrigatoriedade. O praticante budista, cujo ponto focal é a mente de compaixão, tem, além de tudo, o conflito interno nessa busca pela não alimentação do seu autoapreço e a visão do outro como ameaçador.

Muitas vezes trabalhando em modelo *home-office*, o profissional precisa mostrar resultados, aparentando ser eficiente e gestor das próprias demandas. Isso envolve o relacionamento com outras pessoas, tanto pessoal quanto virtualmente. Essas relações denotam acordos que envolvem os limites para comunicação e resposta a mensagens e agendamento de reuniões, por exemplo. Que limites são aceitáveis? Que políticas comunicacionais podem ser elaboradas para não sobrecarregar os seres humanos de cada organização? Que tipo de acordos pessoais o profissional precisa fazer, em âmbito doméstico, para conseguir trabalhar até mais tarde ou até investir seu tempo livre em outros projetos individuais?

A religião como sistema de valores pode determinar a orientação para a conduta diária, especialmente no que envolve relacionamentos e trabalho. Como um praticante do budismo se relaciona profissionalmente, partindo do pressuposto de que esse relacionamento deva se pautar na compaixão? Como ele relaciona o seu cuidado e bem-estar na maneira de responder e atender a demandas recebidas durante o seu tempo livre? Como esse profissional deixa seu sono ser afetado porque precisou trabalhar até de madrugada? Como um profissional praticante do budismo consegue estabelecer limites de modo que não se sinta prejudicado se alguém exigir uma resposta a um *e-mail* aos finais de semana? O estabelecimento de limites pessoais para suas relações profissionais é tido como atitude egoísta ou, do contrário, compassiva? É possível falar sobre produtividade compassiva em meio a um sistema cuja exploração do homem pelo homem seja inerente, como é no capitalismo? Quais são as estratégias que podem ser usadas, partindo do princípio da compaixão, consigo mesmo e com os outros? É possível elaborar um modelo de emancipação do trabalho inserido no mundo capitalista, com suas crises constantes? Quais são as alternativas? E como a comunicação entre os diversos pares se relaciona com essa autogestão do fluxo de trabalho?

Mettā é um conceito fundamental da “ética” budista. A palavra designa algo como gentileza (*Güte*) ou afabilidade. Ela deriva da palavra mitra, que significa “amigo”. [...]. A amizade, portanto, é uma relação de espelhamento entre si e os outros. Percebe-se a si mesmo no amigo. (Han, 2019, p. 169)

A realidade material é esta: vivemos em uma economia global e informacional altamente competitiva, que potencializa tensões relacionais por meio do discurso neoliberal que atribui características empresariais aos indivíduos. A alta *performance* é a norma.

Com este artigo, buscamos iniciar uma exploração perante a possibilidade da produtividade compassiva mediante o entendimento de como os praticantes do budismo podem tensionar a lógica neoliberal para a orientação do trabalho com foco no indivíduo *versus* o gerenciamento de si mesmo, tendo o outro em equanimidade e respeitando seus limites pessoais e, até mesmo, fisiológicos (sono, alimentação etc.).

Han (2019) se refere ao modo de existência afável em contraponto ao modo de existência econômico, o que pode trazer indicativos interessantes sobre como a filosofia oriental exercida ou focada pelos praticantes budistas influencia suas relações. Trata-se de uma tensão contínua existente entre a estrutura econômica e as religiões. Desenvolver um modelo de produtividade compassiva significa descobrir como um profissional com mente de compaixão consegue manifestar-se integralmente em suas relações de trabalho sem comprometer os objetivos da empresa e os próprios objetivos profissionais – que, em sua essência, sobrevivem apenas se dotados de comportamentos altamente competitivos, que podem parecer um contrassenso à ideia de compaixão. Como um profissional que desenvolve essencialmente uma mente com foco em compaixão, construída a partir de bases fortes como valores atrelados a um caminho religioso de disciplina moral, como o budismo, estabelece esses limites de comunicação com foco em uma produtividade pessoal? É possível o desenvolvimento de produtividade compassiva, ainda dentro do capitalismo, que seja menos agressiva ao trabalhador, que permita limites, aproveitamento do tempo livre e sono regular? São perguntas que futuras pesquisas, iniciadas com este artigo, podem buscar responder.

Em um mundo pautado pela conectividade permanente, as relações “frias” trazidas por aplicativos e plataformas excluiria das mesmas todos os “problemas” que os departamentos de recursos humanos buscam eliminar, tais como emoções afloradas, discussões apaixonadas e atitudes indesejáveis

como um todo, reduzindo a informação ao mínimo essencial, pragmático, com o propósito de tornar claro a todos os envolvidos o status de cada um dos processos, projetos e demandas.

Os aplicativos buscam tornar o princípio do fazer em princípio de prazer, levando até mesmo a um suposto estado de “iluminação”, agregando cada vez mais pontos ao seu “carma”. A religião e o trabalho são gamificados, possivelmente como forma de alienação, para desenhar um estado de fluxo em que o indivíduo apenas produza resultados pragmáticos. Ao trazer à rotina não apenas a compaixão, mas o senso de imanência e o respeito ao outro, perguntamo-nos: estaria o trabalhador budista resgatando uma era de reencantamento – mesmo sendo o budismo, por si só, uma religião que nasceu desencantando o mundo?

Referências

- ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max (1985). *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro, Zahar.
- ANTUNES, Ricardo (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2 ed. São Paulo, Boitempo.
- ANTUNES, Ricardo (2015). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 16 ed. São Paulo, Cortez.
- ANTUNES, Ricardo (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo, Boitempo.
- BAUDRILLARD, Jean (2011). *Tela total: mito-ironias do virtual e da imagem*. 5 ed. Porto Alegre, Sulina.
- CRARY, Jonathan (2014). *24/7: capitalismo tardio e os fins do sono*. São Paulo, Cosac & Naïfy.
- DAL ROSSO, Sadi (2017). *O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor*. São Paulo, Boitempo.
- DARDOT, Pierre e LAVAL, Christian (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo, Boitempo.
- EHRENBERG, Alain (2010). *O culto da performance: da aventura empreendedora à pressão nervosa*. Aparecida, Ideias & Letras.

- FOUCAULT, Michel (1979). *Microfísica do poder*. 23 ed. Rio de Janeiro, Graal.
- HAN, Byung-Chul (2015). *Sociedade do cansaço*. 2 ed. Petrópolis, Vozes.
- HAN, Byung-Chul (2019). *A filosofia do zen-budismo*. Petrópolis, Vozes.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2022). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Brasília, DF, IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/17270-pnad-continua.html>>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- LAZZARESCHI, Noêmia (2009). *Sociologia do trabalho*. Curitiba, Iesde Brasil.
- MARX, Karl (2013). *O capital*. v. 1. São Paulo, Boitempo.
- PINTO, Álvaro Vieira (2005). *O conceito de tecnologia*. v. 1. Rio de Janeiro, Contraponto.
- SODRÉ, Muniz (2002). *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, Vozes.
- WEBER, Max (2013). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Martin Claret.

Trabalho remoto, líderes narcisistas e saúde mental do trabalhador

Marcelo Antonio Treff

Entre as principais transformações que se apresentaram ao mundo dos negócios nos últimos anos, durante e após a pandemia da Covid-19, destacam-se: os significativos desafios impostos às organizações e aos gestores, assim como as imperativas mudanças nas formas de organização do trabalho e o consequente impacto nas relações de trabalho, somadas à intensificação do uso de novas tecnologias da informação e da comunicação. Algumas organizações passaram a refletir acerca dos sintomas relacionados às vidas profissional e pessoal: medo, insegurança, ansiedade, tristeza, solidão, angústia, impaciência, compulsão alimentar, entre outros.

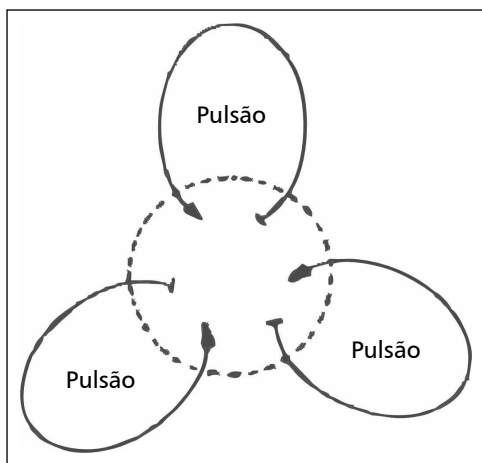
Diante desse contexto, várias “lideranças” empresariais, nos mais variados níveis da estrutura organizacional, passaram a ser mais pressionadas – tanto pela alta administração como pelos liderados – a dar respostas efetivas que, de alguma forma, aliviassem o “sofrimento” das pessoas e, conseqüentemente, impactassem positivamente nos resultados corporativos. Estas cobranças, em alguns casos, revelaram o fenômeno da face narcísica dos ocupantes de cargos executivos, permeada por atitudes como: gestão agressiva, alta competitividade, obsessão por resultados, falta de disposição para o diálogo, desprezo e ridicularização daqueles que não conseguem acompanhar o seu ritmo *workaholic* (Borges e Casado, 2013). Com isso, alimentaram-se crises individuais e grupais que afetaram o desempenho das pessoas e das organizações, além de impactar significativamente na qualidade de vida (Kets de Vries, 2014; Kets de Vries e Miller, 1991; Lasch, 1991). Nesse contexto, tornou-se lugar comum buscar a ajuda de

profissionais (psicólogos, psicanalistas, *coaches*) como mecanismo de apoio emocional, com a finalidade de ajudar executivos na busca do equilíbrio na relação do “eu” interior com os problemas do mundo, problema que já era apontado por Lasch (1991). Ao analisar as dimensões sociopsicológicas da vida contemporânea, Lasch identificou uma tendência para a formação de personalidades narcisistas nas sociedades em que a transmissão da cultura é monopolizada pelas organizações sociais e pela mídia. Ressalta-se que, entre os executivos, o fenômeno tende a ocorrer porque, no mundo dos negócios, os indivíduos se habituem a conviver com imagens, tornando-se ansiosos pela impressão que causam nos outros, transformando seus pares/subordinados em “espelhos” nos quais se miram e dos quais esperam aprovação. Assim, a cultura narcisista faz com que esses indivíduos/executivos se ocupem, cada vez mais, de seu próprio prazer, buscando a maximização da satisfação de suas necessidades, realizações e desejos.

Embora o tema liderança narcisista tenda a transitar entre o *coaching* e a psicoterapia, Kets de Vries (2014), entende que os terapeutas podem se beneficiar de saber mais sobre o mundo organizacional, e os *coachings* sem formação em psicologia fariam bem em adquirir conhecimentos básicos sobre terapias. Para ele, “[...] a disfunção mais frequentemente encontrada nos níveis superiores das organizações é o narcisismo patológico”. Narcisismo não é, segundo Kets de Vries, algo que uma pessoa tem ou não tem. Todos nós temos características narcisistas até certo ponto.

Na verdade, precisamos de um mínimo de narcisismo para funcionar corretamente – é parte do sistema imunológico, defendendo-nos contra as vicissitudes da vida. Isso permite nos sentirmos bem conosco e nos impormos um pouco. Mas muito narcisismo é perigoso. Impulsionados por fantasias grandiosas sobre si mesmos, narcisistas patológicos são egoístas e imprudentes, exigem atenção excessiva, sentem-se poderosos e buscam poder e prestígio a todo custo (Kets de Vries, 2014). Freud (1914-1916) distinguiu dois tipos de narcisismo: o primário e o secundário. O primário (Figura 1), como um estado que não se consegue observar diretamente, porém “pode-se formular hipóteses por um raciocínio recorrente e só se mantém com o amor dos pais, sendo por ele potencializado por meio da ‘onipotência’ que se cria no encontro entre o narcisismo nascente do bebê e o narcisismo

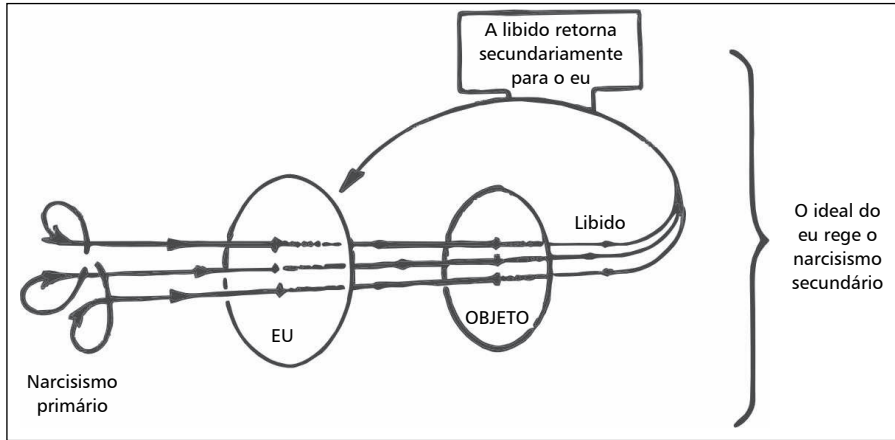
renascente dos pais”, os quais atribuem ao filho todas as perfeições e projeções de sonhos outrora renunciados. “Sua Majestade, o Bebê” realizará os sonhos/desejos que os pais não puderam concretizar (Násio, 1989). Nesse sentido, portanto, reafirma-se Freud com relação a como os pais depositam na criança todos os próprios sonhos de realizações, todas as próprias fantasias de onipotência e perfeição. Assim, a depender do desejo dos pais, a criança não experimentaria perdas e nem sofrimentos.



Fonte: Násio, 1989, p. 53.

Figura 1: Narcisismo primário – cada pulsão se satisfaz autoeroticamente eroticamente, no próprio corpo

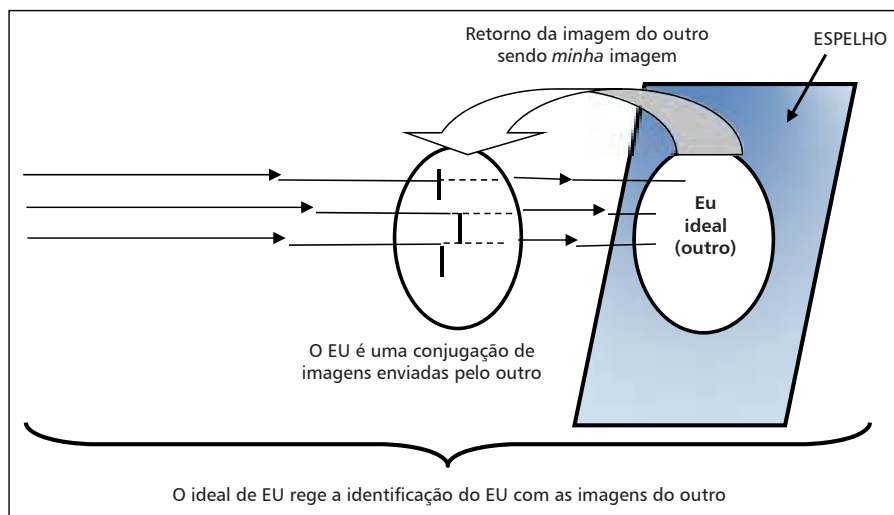
Para o narcisismo secundário, nomeado por Freud (1914) de narcisismo do eu (ego), torna-se necessária a produção de um retorno do investimento dos objetos. Ou seja, a passagem para o narcisismo secundário pressupõe dois movimentos (Figura 2). Na visão de Násio (1989, p. 53), “[...] não existe uma unidade comparável ao eu; este só se desenvolve muito progressivamente”. Assim, o primeiro modo de satisfação da libido seria o autoerotismo, o prazer que um órgão retira de si mesmo. Vale ressaltar que Freud (1914) denominou de narcisismo do eu (ego) porque foi retirado dos objetos a partir dos processos de identificação com as figuras parentais ou seus representantes.



Fonte: Nasio, 1989, p. 54.

Figura 2: Movimento da libido no narcisismo secundário

Segundo Násio (1989, p. 63), “[...] o conceito de narcisismo em Lacan trata de como o EU) ego (está ligado à imagem do corpo próprio”. Para Lacan, a criança vê sua imagem total refletida pelo espelho, mas existe uma discordância entre essa visão global da forma de seu corpo e o estado de dependência e de impotência motora em que ela se encontra na realidade (Figura 3). A criança reconhece sua imagem no espelho com uma manifestação de júbilo e com a efetuação de uma operação de identificação entendida como “[...] a transformação produzida no SUJEITO quando ele assume uma imagem [...]” (Lacan, 1966, p. 94). Lacan, portanto, foi quem demarcou a diferença entre o sujeito e o eu, pois é a partir da percepção inicialmente fragmentada do próprio corpo, que o eu vai formar um “imago”.



Fonte: Násio, 1989.

Figura 3: Formação do eu por meio das imagens do outro

Entende-se, portanto, que na perspectiva lacanianiana, o processo analítico busca trazer o que está no domínio do imaginário (narrativa) a fim de fazer o analisando questionar a relação com o simbólico e fazê-lo se relacionar com o real. Assim, o contato com o espelho é uma experiência provocada pelo analista, cujo objetivo é investigar o modo como a criança atinge uma relação adulta normal com a realidade. Adaptando as discussões clássicas da psicanálise ao campo dos estudos organizacionais, Kets de Vries e Miller (1990) realizaram uma pesquisa sobre o fenômeno da liderança e do narcisismo a partir das teorias freudianas e do pensamento dos psicanalistas Otto Kernberg (1976) e Heinz Kohut (Kohut e Wolf, 1978). Os pressupostos dos autores são: 1) a frequência de personalidades narcisistas em posições de liderança tende a ser maior, pois essas pessoas costumam ser movidas por necessidades intensas de poder e prestígio; 2) a eficácia ou ineficácia da liderança muitas vezes se explica pelas disposições narcisistas do líder. Segundo Kets de Vries e Miller (1990, p. 7): “Quando se estuda os líderes, percebe-se rapidamente que entre os componentes críticos de suas orientações estão a qualidade e a intensidade de seu desenvolvimento narcisista”. Portanto, pode-se entender que líderes gravitam, sobretudo,

ao redor de uma constelação narcisista da personalidade, segura de si mesma, muitas vezes arrogante, vigorosa e muitas vezes fria e calculista; indivíduos que tendem a alcançar os cargos de poder, não apreciam a subordinação e, quando têm suas vaidades feridas, reagem com agressividade (Reich apud Kets de Vries e Miller, 1990). Partindo das teorias psicanalíticas sobre o narcisismo, Kets de Vries e Miller (1990) apontam as seguintes desordens na personalidade narcisista:

- a) sentimento de suficiência e singularidade;
- b) exagero na avaliação de suas próprias realizações e talento;
- c) fixação em fantasias de sucesso, poder, inteligência superior e beleza;
- d) tendência ao exibicionismo;
- e) suscetibilidade ou intolerância à crítica.

Assim, essas desordens comportamentais tendem a se manifestar nas relações interpessoais desses indivíduos em posições executivas (líderes/gestores) que, de modo geral, oscilam entre a superidealização ou desvalorização das pessoas, tendem a subjugar os outros (liderados/subordinados) para satisfazer os próprios interesses e desejos, além de serem incapazes de reconhecer e avaliar os sentimentos do próximo. Kets de Vries e Miller (1990), também analisam três tipos ideais de narcisismo – o reativo, o autoilusório e o construtivo –, elaborando, a partir deles, três tipos de líderes narcisistas:

- 1) líder reativo: um tirano exigente e exibicionista que, em geral, procura subordinados bajuladores e apresenta disfunções sérias no campo da tomada de decisões, pois, normalmente, age sozinho, tende a não assumir os próprios erros e reage negativamente a críticas;
- 2) líder autoilusório: é menos explorador e mais receptivo às opiniões dos outros, mas apresenta grande insegurança e necessidade de ser amado; na realidade, tenta ser admirado pelos que estão ao seu redor, tendendo a promover seus pares mais fracos ao invés dos mais ativos; é mais conservador e protela a tomada de decisões, pois é perfeccionista e teme o fracasso;
- 3) líder construtivo: tem visão mais realista de suas capacidades e limites, além de uma autodeterminação que o faz mais confiante e o

ajuda a aglutinar os outros em torno de uma causa comum; escuta mais e aprecia as opiniões de seus subordinados, mas assume a responsabilidade pelas ações coletivas; de modo geral, atua de forma mais flexível e aberta, mas percebe-se nele, às vezes, falta de calor humano e consideração.

Com o isolamento social na pandemia e, sobretudo, com a manutenção do trabalho remoto, vários executivos que, cotidianamente, viviam em suas salas imponentes, cortejados pelos colaboradores, em seus costumes bem cortados, com relógios e canetas vistosos e smartphones de última geração, passaram a atuar em *home office*, distantes dos olhos dos que o cercavam e, principalmente, distantes do *glamour* corporativo – estímulos básicos dos narcisistas. Destaca-se que o ser humano é movido por estímulos desde sempre e fatores biológicos confirmam a importância do reconhecimento. Entre as substâncias químicas naturais que, juntas, provocam a sensação de felicidade, destacam-se: endorfina, serotonina, dopamina e oxitocina. John Salamone, professor de psicologia na Universidade de Connecticut (EUA), entende que a dopamina influencia, significativamente, o desempenho dos indivíduos e, entre os seus gatilhos ativadores, estão o reconhecimento e a conquista. Por outro lado, a falta de dopamina faz com que sejam menos propensos a buscar um propósito. No entanto, atuando remotamente/*home office*, muitos líderes empresariais estão se ressentindo do reconhecimento diário e da bajulação inerente ao *status* da posição, o que tem levado algumas organizações a confrontarem esse problema, dialogando com esses gestores a respeito de seu comportamento e identificando a necessidade de algum tipo de ajuda (tratamento) com profissionais especializados. Há executivos com alta qualificação, muitas vezes imprescindíveis às organizações, que transformam seus ambientes de trabalho em cenários de sofrimento e de baixa produtividade. Nesses casos, a saída pode ser a psicoterapia ou a psicanálise. Líderes narcisistas tendem a se tornar “tóxicos” e, conseqüentemente, influenciar negativamente a atuação e o convívio com pares e subordinados, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho tóxico. Segundo

estudo do Massachusetts Institute of Technology – MIT Sloan (Forbes, 2022), locais de trabalho tóxicos são caracterizados como antiéticos, não inclusivos, desrespeitosos, cruéis e abusivos. Na visão dos autores:

- O desrespeito é uma bandeira vermelha para locais de trabalho que não valorizam a empatia e a consideração por outras pessoas, especialmente pelo tempo delas. Os funcionários se sentem desrespeitados quando seu trabalho é interrompido desnecessariamente, quando não são reconhecidos ou quando seus limites são ultrapassados. Ambientes de trabalho não inclusivos não priorizam o tratamento justo de funcionários em diferentes identidades. Profissionais de todas as raças, gêneros, idades, deficiências, orientação sexual e identidade não devem apenas sentir que a cultura é equitativa, mas que suas vozes e contribuições estão sendo igualmente valorizadas e ouvidas. Nenhum profissional quer entrar em uma empresa para ter que provar seu valor por causa de preconceito.
- Comportamento antiético inclui desonestidade entre membros da equipe e executivos da empresa.
- Culturas cruéis criam competição tóxica. Enquanto a competição saudável dá às equipes uma vantagem e mantém os funcionários se esforçando para serem melhores, o comportamento implacável ou traiçoeiro atrapalha a motivação.
- Abuso, intimidação, hostilidade e assédio são comumente mencionados em avaliações negativas da plataforma de recrutamento e seleção Glassdoor que descrevem ambientes de trabalho ruins. A hostilidade é especialmente perigosa, pois fofocas e panelinhas criam ressentimento entre os membros da equipe.

Líderes tóxicos também podem ser reconhecidos como narcisistas destrutivos, conceito explorado pelo psiquiatra, Ph.D. em Ciência Política pela Harvard University, Roy Lubit (2002, p. 68):

As características determinantes dos narcisistas destrutivos são grandiosidade (sentimento grandioso de sua própria importância, arrogância, preocupação com o poder e a riqueza, busca excessiva pela admiração), sentimento de ter direito a tudo, podendo para isso explorar os outros,

a falta de preocupação e menosprezo pelo próximo. Geralmente, as características que acompanham os traços principais da personalidade desses indivíduos são a falta de um vínculo duradouro a um sistema de valores e um vazio interno que os levam a procurar emoção apesar do alto risco. Muitas vezes, indivíduos narcisistas destrutivos não percebem que seu comportamento é um problema para os outros, e mesmo se o reconhecem, não estão preocupados com o impacto pernicioso que seu comportamento pode ter em outras pessoas.

Vale ressaltar que os relacionamentos interpessoais tendem a ser seriamente comprometidos pelos narcisistas destrutivos, os quais não têm empatia com outras pessoas nem capacidade para se relacionar e compreendê-las. Em geral, preocupam-se em como as pessoas à sua volta podem servir à sua necessidade de admiração, bajulação e apoio, com figuras idealizadas com quem se identificam. Sempre ambiciosos e invejosos, anseiam por aquilo que não lhes pertence, simplesmente para ter também, mas não pelo valor intrínseco, e fixam-se em menosprezar o próximo, pois isso os ajuda a evitar que sejam invejados; porém, passam a se sentir vazios (Lubit, 2002). O problema é que líderes e ambientes considerados tóxicos tendem a gerar problemas de saúde mental nos trabalhadores, implicando em aumento de custos públicos e privados com tratamentos e afastamentos (temporários e definitivos)¹, como relatado em vários estudos do Caderno de Saúde Pública (2021), cujos registros de ocorrências relacionados a adultos brasileiros têm aumentado significativamente, com prevalência mais elevada de transtornos de ansiedade, de humor e doenças psicossomáticas. Pelas definições da Organização Mundial de Saúde – OMS (2021):

[...] a saúde mental é um estado de bem-estar em que o indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com as tensões normais da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de dar uma contribuição para sua comunidade.

1. A OMS estima que transtornos mentais como ansiedade e depressão afetam 264 milhões de pessoas no mundo e têm impacto econômico significativo, com custo estimado à economia global de US\$1 trilhão por ano em perda de produtividade. Estima-se, ainda, que para cada US\$ 1 investido em tratamento para os transtornos mais comuns, há retorno de US\$ 4 em melhora de saúde e de produtividade.

Alguns transtornos descritos pelo *Manual Diagnóstico e Estatístico dos Transtornos Mentais* (DSM-5), como: transtornos psicóticos (esquizofrenia ou transtorno delirante); transtornos de personalidade (antissocial, borderline ou narcisista); transtornos relacionados ao uso de substâncias (drogas ilícitas, álcool, medicamentos ou cigarros); transtornos neurocognitivos (*delirium*, Alzheimer ou outras demências); transtorno do neurodesenvolvimento (deficiências intelectuais, transtornos da comunicação, autismo, déficit de atenção e hiperatividade ou alterações dos movimentos); disfunções sexuais (ejaculação precoce ou retardada); transtorno do sono-vigília (insônia, hipersonolência ou narcolepsia), embora já estivessem presentes em muitas pessoas, agravaram-se e aumentaram a incidência durante a pandemia de Covid-19. Cabe ressaltar que o trabalho vem representando, nos últimos anos, importante instância no desencadeamento, no agravamento e na evolução de transtornos psíquicos – no contexto atual, *vis-à-vis* à acentuada automação, seguida do aumento da precariedade das relações de trabalho, da intensificação do ritmo de trabalho, da exigência de polivalência e necessidade de aumento de competitividade. Só em 2020, no Brasil, a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez decorrente de transtornos mentais e comportamentais bateu recordes. Segundo dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, foram mais de 576 mil afastamentos – alta de quase 30% (26%, mais precisamente) em relação a 2019. No caso do auxílio-doença, os afastamentos por motivos como depressão e ansiedade registraram a maior alta entre as principais doenças indicadas como razão para o pedido do benefício. O número de concessões passou de 213,2 mil em 2019 para 285,2 mil em 2020, com aumento de quase 35% (33,7%). Segundo o Comitê Gestor do Programa Trabalho Seguro da Justiça do Trabalho, as causas do surgimento ou da intensificação de problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho são muitas. Entre as principais, destacam-se: exposição a assédios moral e sexual, jornadas exaustivas, atividades estressantes, eventos traumáticos, discriminação, perseguição da chefia e metas abusivas.

Resgatando a psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho – voltadas para a investigação e a análise dos conflitos que emergem do encontro do sujeito e da organização do trabalho –, dois conceitos são centrais em seus

arcabouços teóricos: sofrimento mental e estratégias defensivas, resultantes da atividade laboral e de suas características –, expressando-se de dois modos: a insatisfação (decorrente de trabalhos de conteúdo significativo pouco valorizado) e a ansiedade, relacionada à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo e à degradação do organismo (Dejours, 1994). A psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho estão voltadas para a investigação e a análise dos conflitos que emergem do encontro do sujeito, portador de uma história singular preexistente a esse encontro, com uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, definidas independentemente da vontade do sujeito – o que corrobora a preocupação com ambientes de trabalho e gestores/líderes tóxicos. Vale ressaltar que o estudo publicado pela Forbes (2022) revelou que culturas de trabalho tóxicas têm um preço enorme: a rotatividade relacionada a locais de trabalho tóxicos custava aos empregadores americanos quase US\$ 50 bilhões (R\$ 243 bilhões) por ano, mesmo antes do movimento de grande demissão nos EUA.

Referências

- BORGES, J. F. e CASADO, T. (2013). “Identidade profissional”. In: DUTRA, J. S. e VELOSO, E. F. R. *Desafios da gestão da carreira*. São Paulo, GEN/Atlas.
- CADERNOS DE SAÚDE PÚBLICA, volume: 37, número: 3, publicado: 2021.
- DUTRA, J. (2015). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, GEN/Atlas.
- FORBES (2022). Como líderes podem transformar ambientes tóxicos e criar equipes produtivas. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2022/05/como-lideres-podem-transformar-ambientes-toxicos-e-criar-equipes-produtivas/>>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- FREUD, S. (2010). “Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos” (1914-1916). In: FREUD, S. *Obras completas* v. 12. São Paulo, Companhia das Letras.

- FREUD, S. (2011). *O mal-estar na civilização: grandes ideias*. São Paulo, Penguin/ Companhia das Letras.
- FREUD, S. (2014). “Conferências introdutórias à psicanálise” (1916-1917). In: FREUD, S. *Obras Completas*. v. 13. São Paulo, Companhia das Letras.
- HOWARD, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco, Jossey-Bass.
- KERNBERG, O. (1976). Object relations theory and clinical psychoanalysis. N.Y, Jason Aronson.
- KETS DE VRIES, M. (2014). Coaching the toxic leader. *Harvard Business Review*. Massachusetts, abr.
- KETS DE VRIES, M. e MILLER, D. (1990). Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3.
- KOHUT, H. e WOLF, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment: an outline. *The International Journal of Psychoanalysis*, v. 59, pp. 413-426.
- LASCH, C. (1991). *The culture of narcissism: american life in an age of diminishing expectations*. New York, Norton.
- LUBIT, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *RAE*, v. 42, n. 3, jul./set.
- MANUAL DIAGNÓSTICO E ESTATÍSTICO DE TRANSTORNOS MENTAIS (2023). DSM-5-TR. Porto Alegre, Artmed.
- NASIO, J. D. (1989). *Lições sobre os 7 conceitos cruciais da psicanálise*. Rio de Janeiro, Vozes.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (2022). *OMS destaca necessidade urgente de transformar saúde mental e atenção*. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/17-6-2022-oms-destaca-necessidade-urgente-transformar-saude-mental-e-atencao>>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDENCIA E TRABALHO (SEPRT).

Saúde mental no trabalho: a construção do trabalho seguro depende de todos nós. Disponível em : https://www.tst.jus.br/noticias//asset_publisher/89Dk/content/id/27270562/pop_up#:~:text=Segundo%20dados%20da%20Secretaria%20Especial,26%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019.

Sobre os organizadores e os autores

Organizadores

Marcelo Augusto Vieira Graglia

Doutor em Tecnologias da Inteligência pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É graduado em Engenharia Mecânica e mestre em Engenharia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). Realizou estágio de pós-doutoramento em Inteligência Artificial na PUC-SP. Professor do departamento de Administração e do programa de estudos pós-graduados em Tecnologias da Inteligência e Design Digital da PUC-SP. Pesquisa e escreve sobre os impactos sociais das tecnologias, inteligência artificial, Indústria 4.0, gestão e inovação. Coordena o grupo de pesquisa Transformação Digital e Sociedade da PUC-SP e o Observatório do Futuro do Trabalho. Pesquisador do grupo de Estudos do Futuro e do grupo de Estudos do Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras (NETTT). É membro e colaborador da Cátedra Ignacy Sachs da PUC-SP. Publicou diversos artigos científicos e é autor dos livros *Inovação e competitividade* (Editora Senac) e *Gestão de marcas e serviços* (Editora Senac).

<http://lattes.cnpq.br/1173241230581569>

Noêmia Lazzareschi

Professora de Sociologia nos cursos de graduação e no programa de estudos pós-graduados de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica

de São Paulo (PUC-SP). Bacharel e licenciada em Ciências Sociais pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP); mestre em Ciências Sociais do Trabalho pelo Instituto Superior do Trabalho da Universidade Católica de Louvain, Bélgica; doutora em Ciências Sociais pelo Instituto de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade Estadual de Campinas (IFCH-Unicamp). Professora de Sociologia no Collège d'Enseignement Général et Professionnel de Trois Rivières (Cegep), Québec, Canadá. Além de vários artigos, publicou três livros: *Trabalho ou emprego?* (Editora Paulus); *Sociologia do trabalho e análise social* (Iesde). É líder do núcleo de estudos Trabalho, Trabalhadores, Trabalhadoras (NETTT) da PUC-SP.

<http://lattes.cnpq.br/1049090105081864>

Autores(as)

Angelo Palmisano

Doutor em Ciências Sociais, mestre em Administração e graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Atuou como pró-reitor acadêmico e pró-reitor de pós-graduação, pesquisa e extensão do complexo educacional Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Coordenou o programa e atuou como professor do mestrado profissional de Administração em Governança Corporativa (FMU). Possui experiência nas áreas de administração empresarial e educacional, sobretudo como professor e gestor acadêmico no ensino superior (graduação e pós-graduação), ensino a distância, educação continuada, avaliação institucional, gestão do conhecimento, gestão da qualidade, gestão da tecnologia da informação, inovação tecnológica, gestão de pessoas e governança corporativa. Atua como pesquisador em grupos de pesquisa nas áreas de gestão, estratégia empresarial, qualidade, engenharia, arquitetura e urbanismo, ética, sustentabilidade, responsabilidade social, governança corporativa e *compliance*. Coordenador adjunto do curso de mestrado acadêmico em Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário de Várzea Grande (Univag), em associação com a PUC-Campinas.

<http://lattes.cnpq.br/6569832225168001>

David Kohan Marzagão

É professor doutor em Inteligência Artificial em King's College London e professor de Matemática e Estatística em Christ Church College, Oxford. Foi pós-doutorando em Inteligência Artificial na Universidade de Oxford, onde trabalhou com o professor David Clifton. Atuou como professor de Inteligência Artificial e Aprendizagem de Máquinas em St Catherine's College Oxford. Possui doutorado em Ciência da Computação (Bolsista/ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq), foi pós-doutorando em Computação e professor visitante no departamento de Informática de King's College London, ministrando a disciplina *Optimisation Methods* para alunos de mestrado e graduação. Bacharel em Matemática pelo Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo.

<https://lattes.cnpq.br/1245437104653579>

Edineide Maria de Oliveira

Economista, especialista em Docência para o Ensino Superior, Educação Matemática e Direito Tributário. Mestrado em Ciências da Educação e mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), onde atua como pesquisadora no grupo de pesquisa do núcleo de estudos Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras. Atualmente é coordenadora dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis e pós-graduação em Finanças Estratégicas. Docente das disciplinas de Economia no Centro Universitário Assunção (Unifai). Membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe). Foi presidente do Conselho Fiscal da Fundação São Paulo/PUC-SP (2016 a 2018). Vice-presidente e membro do Conselho Fiscal da PUC-SP (2018 a 2019). Conselheira para assuntos econômicos da Arquidiocese/Cúria de São Paulo. Foi representante estadual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – Angrad (2018 a 2020). Atualmente é parecerista de artigos científicos para os Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

da Universidade de São Paulo (Semead-USP), para o Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Enangrad) e para o Guia do Estadão. Membro do Conselho Fiscal da Angrad.

<http://lattes.cnpq.br/8483302151892240>

Evandro de Almeida

Internacionalista. Possui graduação em Relações Internacionais e especialização em Magistério para o Ensino Superior pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Especializações em Gestão de Negócios e Comércio Internacional pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Mestre em Ciências Sociais e doutorando pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), onde atua como pesquisador no grupo de pesquisas do núcleo de estudos Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras. Atualmente é professor dos cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Anhanguera de Guarulhos e professor dos cursos de Gestão da Faculdade de Educação Paulistana (Faep).

<http://lattes.cnpq.br/6507793999923978>

Lucas Marques Cohen

Bacharel em Ciências Sociais, mestrando do programa de estudos pós-graduados em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e membro do núcleo de estudos do Trabalho, Trabalhadoras e Trabalhadores (NETTT) da PUC-SP.

<http://lattes.cnpq.br/1673634404311171>

Marcelo Antonio Treff

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), mestre em Administração pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie. É, também, Psicanalista (Centro de Estudos Psicanalíticos – C.E.P) e especialista em Didática do Ensino Superior (Mackenzie). Atualmente é professor do departamento de Administração da PUC-SP, da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap) e da Faculdade de Administração e Negócios da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Atua como pesquisador do tema gestão da carreira e tem experiência como consultor em gestão da remuneração, cultura organizacional, desenvolvimento de lideranças e apoio emocional para gestores.

<https://lattes.cnpq.br/7836685155518127>

Patrícia Cristina de Souza Basilio

Jornalista de economia há 14 anos, mestre pelo TIDD (Tecnologias da Inteligência e Design Digital) e pós-graduada em Economia e Gestão das Relações de Trabalho, ambos na PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). Pesquisa o impacto da tecnologia nas relações de trabalho, com ênfase na precarização dos profissionais, e integra os grupos de pesquisa “Núcleo de Estudos Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras” e “Transformação Digital e Sociedade”, da PUC-SP, e a Cátedra Oscar Sala, do IEA-USP (Estudos Avançados da Universidade de São Paulo). Atualmente, escreve para o MIT Technology Review, site da revista do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, nos EUA.

<http://lattes.cnpq.br/1506988021548298>

Patricia Huelsen

Doutora em Tecnologias da Inteligência e Design Digital e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Graduada em Engenharia pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Professora convidada do curso de Gestão Cultural e do curso de extensão em Inteligência Artificial e Impactos Sociais da PUC-SP e do curso de Inteligência Artificial e Direito da Faculdade Baiana de Direito. É pesquisadora do núcleo de estudos do Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras (NETTT), do núcleo de estudos do Futuro e do grupo de pesquisa Transformação Digital e Sociedade. É membro e colaboradora da Cátedra Ignacy Sachs da PUC-SP. Seus interesses de pesquisa envolvem as transformações e impactos sociais gerados pelas tecnologias digitais, o comportamento nas redes sociais, a ética e a moral no ciberespaço, *marketing* e gestão. É cofundadora e uma das líderes do São Paulo Media Lab, instituto que desenvolve projetos e iniciativas focados em educação, cultura,

transformação urbana e social. Publicou diversos artigos científicos e é autora dos livros *Inovação e competitividade* (Editora Senac) e *Gestão de marcas e serviços* (Editora Senac).

<http://lattes.cnpq.br/4365998851068695>

Raphael de Lima Vicente

Advogado, possui graduação em Direito pela Universidade Paulista, mestrado em Ciências Sociais e doutorando na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), onde atua como pesquisador nos grupos de pesquisas do núcleo de estudos Relações Raciais e no núcleo de estudos Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras (NETTT). Atualmente é sócio do escritório Vicente Advogados, com ênfase em governança, direito empresarial e direito do trabalho. Coordenador geral e professor do curso de Direito da Faculdade Zumbi dos Palmares. Membro do grupo de estudos para análises sobre racismo e suas interações com as mudanças climáticas, desigualdade ambientais e o combate ao racismo ambiental da Secretaria Executiva de Mudanças Climáticas (Seclima) da Prefeitura de São Paulo. Diretor geral da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial.

<http://lattes.cnpq.br/6247465508953240>

Raquel da Silva Pereira

Doutora em Ciências Sociais e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Escola Superior de Administração de Negócios (Esan) e licenciada plena por meio do curso de Formação de Professores (Esquema I) pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec/SP). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu (USJT). Professora na graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), professora e pesquisadora do programa de pós-graduação em Administração (PPGA/USCS), do qual foi gestora entre maio de 2011 e julho de 2014 e entre janeiro de 2016 e junho de 2018. Atua como docente desde 1989 e pesquisa sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, desenvolvimento regional, desenvolvimento local, políticas públicas, gestão ambiental, gestão de resíduos sólidos, economia circular, sustentabilidade socioambiental, *Environmental, Social and Governance* (ESG), compras

públicas sustentáveis, cidades sustentáveis, negócios sociais, gestão de pessoas e gestão no ensino superior. É fundadora e líder do grupo de pesquisa Gestão para o Desenvolvimento Sustentável/Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Autora de livros, capítulos de livros e artigos nacionais e internacionais. Desenvolveu projetos de pesquisa financiados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e pelo CNPq. É avaliadora de processos submetidos à Capes.

<http://lattes.cnpq.br/8196522386086079>

Roberto Carlos de Oliveira

Economista, possui graduação em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), mestrado pela escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV) na linha de pesquisa de estudos de gestão para a competitividade. Doutorando em Ciências Sociais pela PUC-SP, onde atua como pesquisador no grupo de pesquisas Núcleo de Estudos Trabalho, Trabalhadores e Trabalhadoras (NETTT). Desenvolveu sua carreira em bancos de capital local e capital internacional, sempre na área de mercado de capitais, ocupando os cargos de gerente, gerente geral, superintendente e, atualmente, superintendente geral. Os interesses de pesquisas estão relacionados aos temas: economia da longevidade, envelhecimento nas organizações, diversidade etária, economia e educação.

<http://lattes.cnpq.br/0626974283921890>

Thais Godinho Oliveira

Mestra em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (São Paulo) e doutoranda em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Participa do núcleo de pesquisa Trabalho, Trabalhadoras e Trabalhadores (NETTT) e do grupo de pesquisa Comunicação e Política na Sociedade do Espetáculo. Formada em Publicidade e Propaganda, com especialização em Gestão da Comunicação em Mídias Digitais. Dedicase ao estudo de temas relacionados à sociologia e à cultura do trabalho, às relações entre religião e trabalho, comunicação, tecnologia, empreendedorismo e produtividade.

<http://lattes.cnpq.br/2730713093845561>

Transformações no mundo do trabalho tem o grande mérito de se situar do lado mais fraco da corda do capitalismo, que não é aquele da manutenção dos princípios do crescimento e da produtividade, mas aquele que é ocupado pelo(a)s trabalhadore(a)s. O livro se organiza como um leque aberto a uma diversidade de temas que cabe ao pensamento crítico iluminar e que, para os leitores, funciona como uma chamada à atenção dos fatores que precisam ser lembrados e devidamente analisados para que disso resulte uma compreensão mais fiel àquilo que costumamos chamar de realidade.

Lucia Santaella

ISBN 978-85-283-0715-3



9788528307153