
PROSPECÇÕES SOBRE EXPECTATIVAS E ALTERNATIVAS PARA O FUTURO DO TRABALHO EXECUTIVO

Daniela Degani

Fundação Instituto de Administração

Felipe Ribeiro

Fundação Instituto de Administração

RESUMO

Muitas mudanças culturais e comportamentais ocorreram na sociedade nos últimos anos, porém com pouco reflexo nas relações de trabalho corporativas. Apesar da grande evolução tecnológica, trabalha-se majoritariamente nos mesmos moldes de um século atrás. Este estudo realiza prospecções sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo e tem como objetivo avaliar os benefícios e pré-requisitos para adoção de relações diferenciadas de trabalho a fim de conciliar interesses dos profissionais, das organizações e da sociedade. Os métodos utilizados foram uma pesquisa quantitativa com executivos e entrevistas em profundidade com especialistas. As principais conclusões a que se chegou foram de que o trabalho executivo vai sofrer profundas alterações em um futuro breve, tendo como principal diferença a flexibilização dos horários e locais para o trabalho, gerando maior autonomia e exigindo de profissionais e empresas um novo patamar de automotivação, disciplina, capacidade de comunicação em meios não presenciais, clareza de propósito e valores. Esta transformação será gradual e as empresas que se adiantarem na adoção de processos e competências que suportem relações diferenciadas obterão vantagem competitiva.

Palavras-chave: Futuro do trabalho. Trabalho executivo. Relações diferenciadas. Competitividade.

ABSTRACT

Many cultural and behavioral changes have occurred in society in recent years, but with little consequence in the corporate labor relations. Despite the great technological evolution, we work mostly in the same way as a century ago. This study conducts surveys about the expectations and alternatives for the future of executive work and aims to assess the benefits and prerequisites for the adoption of differentiated working relationships to reconcile the interests of professionals, organizations and society. The methods used were a quantitative survey with executives and in-depth interviews with experts. The main conclusions were that the executive work will undergo profound changes in the near future, being the main difference the flexibility of times and places to work, creating greater autonomy and demanding from professionals and companies a new level of motivation, discipline, communication skills where there is no physical presence, clarity of purpose and values. This transformation will be gradual and the companies that come forward in the adoption of processes and competences that support differentiated relationships will gain competitive advantage.

Keywords: Future of work. Executive work. Differentiated relationships. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E OBJETIVOS DO TRABALHO

Desde a revolução industrial, quando os trabalhadores deixaram de ser proprietários dos bens de produção, até os dias de hoje, as relações de

trabalho nas corporações, independentemente do porte ou setor de atuação, sofreram poucas alterações estruturais.

Houve transformações e benefícios como o direito a férias, salários adicionais etc., mas basicamente os executivos, em sua maioria, obedecem a um padrão de jornada de 44 horas semanais, com horários determinados e presença física requerida no local de trabalho.

A carga horária e as atividades de gerentes, diretores e presidentes invariavelmente ainda excedem bastante este montante chegando, em alguns casos, a jornadas de 12 ou 14 horas, pressupondo dedicação integral e exclusiva por parte do executivo ao trabalho. Por consequência, negligenciam-se aspectos importantes para uma vida equilibrada, como sono, saúde, relações familiares, prática de esportes, atualização de conhecimentos ou mesmo projetos pessoais.

Muitas mudanças culturais e comportamentais ocorreram na sociedade, porém com pouco reflexo nas relações de trabalho corporativas. Apesar da grande evolução tecnológica, trabalha-se majoritariamente nos mesmos moldes de um século atrás.

Neste contexto, este estudo pretende realizar prospecções acerca do futuro do trabalho e propõe formas diferenciadas de relação de trabalho em nível executivo com objetivo de conciliar interesses dos profissionais, das organizações e da sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

O trabalho, como o conhecemos hoje e que mais se assemelha às posições executivas, surge em meados da era industrial quando, além de se operarem as máquinas, começou também a necessidade de controlar todo o sistema produtivo. Surge então uma nova classe de trabalhadores administrativos: os *white collar workers*. Ao longo do século XX, as

organizações empresariais crescem e adquirem complexidade organizacional e empregam cada vez mais trabalhadores administrativos.

A partir da Segunda Guerra Mundial, a sociedade industrial, centrada na produção em larga escala de bens materiais, deu vez à sociedade pós-industrial, centrada na produção de bens não materiais (serviços, informações, símbolos, estética, valores).

Os aspectos valorizados na sociedade industrial, padronização, eficiência e produtividade, são substituídos pela criatividade, subjetividade, emotividade e qualidade de vida na sociedade pós-industrial (De Masi, 2003, p. 23).

Além disso, as tecnologias de comunicação e de processamento de dados evoluem rapidamente, alterando de forma irreversível a forma pela qual os negócios são feitos. Thomas W. Malone (2006) afirma que as novas tecnologias da informação tornam possível uma revolução, pois mesmo que dispersos fisicamente, trabalhadores continuam ligados pela tecnologia, sendo capazes, em uma escala antes inimaginável, de tomar as próprias decisões usando informações reunidas de muitas outras pessoas e lugares.

É a partir de constatações básicas desta análise da evolução histórica do trabalho que são extraídas as questões fundamentais deste estudo:

- o trabalho executivo/administrativo não é dependente dos bens produtivos de capital do empregador, mas ainda se constrói amplamente baseado na presença física dos empregados no mesmo local de trabalho;
- a qualidade dos resultados obtidos a partir do trabalho em nível gerencial não é diretamente proporcional nem dependente de longas jornadas de trabalho, mas de criatividade, conexões e incentivos (Malone, 2006, p. 118);
- as ferramentas tecnológicas disponíveis estão incorporadas nas organizações. Seus efeitos mudam a forma de se relacionarem e

executarem projetos e tarefas da organização, mas ainda não afeta grandemente as relações de trabalho existentes.

Como observa De Masi (2003, p. 24), "as máquinas mudam mais velozmente que os hábitos, as mentalidades e as normas."

2.2 A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA NO BRASIL SUAS POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

Buscando um entendimento de possíveis barreiras à mudança nas relações de trabalho, dada a enorme mudança do contexto social e tecnológico, não podemos deixar de analisar o ambiente legal.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), lei que determina as relações legais de trabalho no Brasil, mostra que, do ponto de vista legal, houve poucas mudanças no modelo atual das relações de trabalho em nível executivo, mais devido a questões comportamentais do que regulatórias.

A CLT coloca o regime de 40 horas semanais como carga horária máxima e em seu artigo 6º prevê também que o trabalho possa ser realizado remotamente, inclusive na residência do trabalhador: "Art. 6º - Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego". A única limitação é a possibilidade de redução de horas de contratos já existentes com proporcional redução na remuneração uma vez que isso pode caracterizar-se como um prejuízo ao empregado.

A CLT traz ainda, em forma de leis, alguns valores como o equilíbrio entre vida pessoal, trabalho e saúde que, pela necessidade de rápido crescimento econômico e desejo de ascensão social da geração pós-guerra, foram ignorados e também suportados como exceção na legislação atual para cargos executivos: "Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: II - os gerentes, assim considerados os exercentes de

cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial”.

Portanto podemos concluir que, para posições executivas e cargos de confiança, a CLT não se configura como um impeditivo à adoção de modelos mais flexíveis, seja em relação à carga horária, seja ao local físico para a realização do trabalho.

2.3 FORMAS DE TRABALHO DIFERENCIADAS JÁ EXISTENTES

2.3.1 NO MERCADO CORPORATIVO

No mercado corporativo, observam-se os modelos alternativos que seguem.

2.3.1.1 Trabalho virtual / *home office*

Realidade corrente em grandes corporações. Este modelo foi adotado inicialmente pelas empresas de tecnologia, mas atualmente pode ser observada em vários segmentos. Algumas atividades são mais propensas a adotarem o *home office*, como equipes comerciais e desenvolvedores de *software*.

Embora mais observado em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá, Austrália e países da União Europeia, no Brasil, existem empresas que estimulam o *home office* seguindo a linha de suas matrizes, como Siemens e Nokia.

Outro exemplo é a Genzyme, uma das empresas líderes em biotecnologia no mundo. Segundo sua CEO no Brasil, A. Gabaldi (comunicação pessoal MBA Executivo, 2010), a empresa inclui em suas políticas de RH dois dias para que seus funcionários trabalhem em casa em projetos ou planos específicos que exijam concentração.

2.3.1.2 Redução de carga horária em dias específicos

No exterior, já se pode observar trabalho meio período e até mesmo em dias alternados para funções mais administrativas. No Brasil, o que observamos é a flexibilização do horário da sexta-feira, na maioria dos casos encerrando-se o expediente ao meio-dia ou início da tarde, para todos os níveis, havendo a respectiva compensação de horas nos demais dias da semana. Podem-se citar como corporações que adotam essa prática Unilever e Bayer.

2.3.1.3 Possibilidades alternativas ainda em maturação

Segundo Thomas W. Malone (2006) algumas empresas estão montando mercados de trabalho dentro de suas estruturas para encaminhar funcionários para projetos. O autor cita que as empresas estão percebendo que segmentações de trabalhadores baseados no mercado podem ajudar a assegurar que talentos sejam distribuídos com mais eficiência e flexibilidade do que seria possível em hierarquias tradicionais, em que pessoas estão ligadas a unidades específicas. Malone (2006) comenta que em grandes empresas, cada vez mais profissionais – especialistas de marketing, engenheiros, consultores e até gerentes – estão se tornando *freelancers* internos, trabalhando em pequenas equipes que estão a todo momento se formando, transformando-se e dissolvendo-se à medida que os projetos vêm e vão. Os *freelancers* internos são, em última instância, responsáveis por vender seu trabalho dentro da empresa, encontrar lugares onde possam agregar valor e construir uma reputação que fará com que outros funcionários desejem trabalhar para eles.

Malone (2006) ilustra com o caso da Hewlett-Packard, cujas iniciativas são divulgadas em uma rede interna e quem se interessar em trabalhar em um projeto pode candidatar-se, o líder conversa com todos os candidatos e forma a sua equipe.

Esta nova forma permite aos profissionais deliberar sobre em que momentos se dedicarão intensivamente a projetos e em que momentos

farão pausas que podem ser usadas para reciclagem profissional, iniciativas empreendedoras, acadêmicas ou mesmo familiares.

2.3.1.4 Possibilidade de afastamento temporário sem rompimento do contrato de trabalho

Uma prática ainda não muito comum, mas que já pode ser observada em algumas empresas, consiste na possibilidade de o empregado tirar licenças não remuneradas, por um período predeterminado, normalmente de três meses a um ano, para os mais diversos fins. Realizar uma viagem, um curso no exterior, cuidar de um filho pequeno ou até mesmo realizar um período sabático é possível em empresas como Unilever, IBM e Whirlpool.

2.3.1.5 Aposentadoria antecipada e flexibilidade no calendário semanal de trabalho

Outro exemplo interessante que se encontra no meio corporativo são as descritas por Semler (2006). Ele observa que, com as novas tecnologias, o trabalho se infiltrou cada vez mais em nossas vidas pessoais, seja em casa, na praia, à noite, em viagens ou nos fins de semana. Por outro lado, as pessoas ainda não aprenderam a se desconectar do horário formal de trabalho e realizar atividades de lazer, ócio ou pessoais durante os dias da semana, causando assim um grande desequilíbrio. Semler (2006) propõe que a semana seja, portanto, reorganizada e que os sete dias sejam divididos entre trabalho, tempo para si mesmo e ócio, esquecendo-se a noção tradicional de dia de semana e fim de semana.

Ele observa também que, até os dias de hoje, subiram ao topo das empresas os mais trabalhadores. Pessoas que se dispuseram a fazer grandes sacrifícios pessoais e também exigiam essa atitude dos demais. "Por essa razão, homens sensíveis e mulheres emocionalmente inteligentes deixam o poder das organizações para os guerreiros". (Semler, 2006) Adverte, porém, que, no futuro, os líderes de sucesso serão aqueles que permitam que suas pessoas possam fugir do trânsito, levem suas crianças à escola com calma, leiam um livro tranquilamente numa terça-feira

ensolarada e trabalhem domingo durante o *Fantástico* ou num sábado chuvoso.

Foi com esse pensamento que Semler (2006) realizou diversas mudanças na SEMCO, indústria de equipamentos industriais que herdou de seu pai, hoje uma *holding* de diversas empresas que vão desde a original indústria de equipamentos industriais até uma gestora de fundos e desencadearam, por exemplo, o horário flexível de trabalho, inclusive para fábricas, com programas como o "Aposente-se aos poucos", mediante o qual funcionários podem eleger um dia da semana para realizar atividades de lazer ou projetos pessoais que numa visão tradicional só poderiam realizar ao aposentar-se.

Porém, mesmo dentro da SEMCO, quando propostas de mudanças na organização do trabalho foram feitas, houve resistência, tanto por parte dos funcionários quanto do Sindicato dos Metalúrgicos.

Essas dificuldades apontadas por Semler (2006) reforçam o ponto de que as resistências a mudanças nos modelos de organização do trabalho se dão muito mais por hábito e cultura do que por limitações legais ou tecnológicas.

2.3.1.6 Possibilidade de utilização de recursos da empresa em capacitação, investigação e projetos sociais

Verificou-se que é bastante comum empresas patrocinarem seus executivos em cursos de atualização e pós-graduação para sua capacitação, porém algumas vão ainda mais longe. A Google, por exemplo, disponibiliza 20% do tempo de seus funcionários e também seus laboratórios para que realizem investigações e experiências que podem ou não ter como objetivo o negócio da companhia.

A 3M também é outro caso interessante. Ela estimula seus colaboradores a participarem de projetos sociais, permitindo inclusive que

usem meio período por semana de suas horas de trabalho para dedicar-se a esses projetos.

2.4 TENDÊNCIAS QUE INFLUENCIARÃO AS RELAÇÕES DE TRABALHO

2.4.1 TECNOLÓGICAS

As novas tecnologias, disseminadas e amplamente utilizadas como meio e ferramenta de trabalho, têm o poder de afetar o modo e a velocidade com que as tarefas são executadas. Mais do que isso, alteram as relações das pessoas entre si e das pessoas com seu trabalho em todos os aspectos.

O analista de sistemas Marcus Rocha (2009) identifica cinco macrotendências em tecnologia que, acredita-se, continuarão impactando as relações de trabalho:

- 1) computação onipresente: quase tudo será computadorizado, e os dispositivos terão grande poder de processamento. Da geladeira ao chuveiro, passando por roupas e celulares, tudo deverá ser desenvolvido de forma a oferecer mais informações e adequar-se melhor às necessidades de cada usuário;
- 2) mobilidade: estudos de empresas de tecnologia da comunicação apontam que tudo, absolutamente tudo, que pode ser móvel, no futuro será;
- 3) convergência para a internet: nos próximos anos, algumas tendências são bastante claras sobre telecomunicações. Não haverá mais distinção entre telefonia e internet;
- 4) inteligência artificial: os equipamentos que utilizamos irão “aprender” as preferências dos usuários e poderão inclusive “aprender a melhor forma de nos ensinar”;

5) realidade virtual e novas interfaces homem-máquina: reconhecimento de voz e escrita ainda estão em fase de desenvolvimento, mas prometem grandes avanços. Junto a isso, somam-se ambientes de realidade virtual. Essas tecnologias permitirão uso mais fácil dos recursos tecnológicos, além de "humanização" da utilização de equipamentos.

2.4.2 SOCIOCULTURAIS

2.4.2.1 Comportamentais

Popcorn e Marigold (1998) descrevem algumas tendências socioculturais que já estão impactando a forma com que as pessoas se relacionam com a vida e a carreira.

Uma das tendências identificadas, a qual batizam de "99 vidas", enfatiza as múltiplas aspirações dos executivos de hoje em dia, chamando atenção para o ritmo frenético e a falta de tempo que acabam forçando as pessoas a assumirem vários papéis a fim de lidar com a vida corrida e altamente tecnológica.

Ao mesmo tempo, existe uma busca por equilíbrio, evidenciada na tendência "ancoragem", na qual se resgatam as fontes de segurança do passado, como uma volta às raízes espirituais a fim de preparar-se para o futuro.

"Sentir-se vivo" é outra tendência identificada por Popcorn e Marigold (1996), pois nunca a humanidade esteve tão consciente de que boa saúde traz longevidade e, conseqüentemente, leva a uma nova maneira de vida, diferentemente dos excessos cometidos pela geração anterior de *baby-boomers*, por exemplo.

Em um extremo dessa tendência, tem-se o que Popcorn e Marigold (1996) chamam de "sair fora", que se manifesta quando pessoas que trabalham muito, ao questionar o valor intrínseco de uma posição de poder,

optam por uma vida mais simples, calma e satisfatória. É o caso não tão incomum do executivo que larga a carreira para montar uma pousada nas montanhas. Fica claro que o mundo corporativo atual parece não oferecer uma opção viável para um executivo que busque uma vida mais equilibrada.

A tendência “encasulamento” vem acontecendo nas últimas décadas em grau mais acentuado: a menor socialização dos indivíduos, o caos das grandes cidades e a violência urbana fazem com que os indivíduos passem mais tempo recolhidos em casa. O advento de novas tecnologias de entretenimento e conectividade remota propiciou o ambiente ideal para o encasulamento, ao trazer para a casa o cinema (*home theatres*), a comunicação (computadores domésticos, PDAs, telefones celulares) e a possibilidade de trabalhar em casa com praticamente a mesma produtividade de antes.

Em paralelo ao encasulamento, existe um desejo latente de pertencer a um grupo ou clã, nas palavras de Popcorn e Marigold (1996), que divida opiniões e sentimentos comuns em relação a uma causa ou ideal. De certa maneira, a empresa hoje em dia pode cumprir um papel nesse sentido, caso tenha claro seus valores, missão e visão e saiba recrutar profissionais que se identifiquem com a causa.

2.4.2.2 Virtualização das relações

Como observa De Masi (2003), existe uma massa enorme de pessoas que pode ostentar uma extraordinária familiaridade com os computadores e com o mundo digital, que acha totalmente normal viver de modo virtual relações intensas (intelectuais, criativas e até mesmo eróticas), mesmo com pessoas distantes no espaço e no tempo.

2.4.2.3 Desaparecimento da fronteira entre trabalho e vida pessoal

Um dos principais desafios da gestão de pessoas identificado pela pesquisa *Managing Tomorrow's People*, PWC (2009 citado por Colpo, 2009) é o desaparecimento das fronteiras entre trabalho e vida pessoal.

Para esta geração, é cada vez mais difícil distinguir as atividades ditas de trabalho daquelas consideradas de lazer.

2.4.2.4 Chegada da geração X aos postos de comando das organizações e entrada da geração Y nas empresas

De acordo com Ray B. Williams (2009), até poucos anos atrás, o modelo atual de trabalho era bastante aceito e sofria poucos questionamentos. A geração do pós-guerra, os *baby boomers*, esteve focada em restabelecer seu padrão de vida e teve um papel importante na recuperação econômica dos países, sobretudo dos Estados Unidos, no pós-guerra. Este foco refletiu-se na prioridade dada com grande ênfase à geração de riquezas e ao trabalho e influenciou diretamente o modelo corporativo no mundo todo. Como boa parte da liderança das grandes corporações ainda hoje é formada por *baby boomers*, este modelo autoritário e inflexível ainda é bastante comum e aceito na maioria das corporações.

Porém, com a ascensão cada vez maior das gerações X, indivíduos nascidos entre 1960 e 1980, ocupando cargos de liderança, e da Y ingressando no mercado de trabalho, o modelo construído pelos *baby boomers* começou a ser criticado e, principalmente, a perder eficiência comenta Williams (2009).

Os integrantes da geração X cresceram em um momento em que as questões econômicas já estavam mais bem encaminhadas e conviveram com pais *workaholics* e ausentes, que dedicaram boa parte de suas vidas ao trabalho ou a uma organização e que no fim da carreira, por muitas vezes dispensados pelo mercado, carregaram um grande sentimento de insatisfação e até arrependimento.

Tendo crescido nesse contexto, a geração X, hoje talvez o maior contingente da mão de obra em atividade, trouxe para o mercado de

trabalho novos valores que imediatamente entraram em conflito com o modelo vigente.

Para os integrantes da geração X, a fidelidade às organizações já não tem tanta importância e o equilíbrio entre a agenda profissional e pessoal ganhou maior destaque. Outro valor que passou a ser questionado por essa geração foi a autoridade. Dessa forma, a relação de escolha e permanência na organização se dá muito mais pelo significado do trabalho em questão e possibilidade de conciliar as agendas profissional e pessoal do que por uma relação de estabilidade, confiança ou fidelidade (Williams, 2009).

Além disso, os X procuram em suas relações de trabalhos possibilidade de autorrealização e desafios constantes. Sendo assim, consideram mais uma carreira variada e desafiadora do que uma carreira linear e segura, e adaptam-se melhor a organizações mais participativas nas quais possam contribuir para significar o trabalho do que a modelos autoritários.

Isso não significa que o mercado tenha rapidamente se transformado, mas sim que existe um conflito entre organizações que ainda operam num modelo que já se mostra ultrapassado e trabalhadores com novos valores e, por consequência, insatisfeitos.

Esses conflitos e necessidade de mudança ganham ainda mais ênfase quando os integrantes da geração Y começam a ingressar no mercado de trabalho.

Mesmo que os reflexos dessa transformação não sejam imediatos, em alguns anos haverá provavelmente o mesmo fenômeno ocorrendo em várias regiões, inclusive no Brasil, ou pelo menos a influência dos reflexos comportamentais desse fenômeno no mercado de trabalho. Juntando os fatos de um mercado carente por profissionais e de que os integrantes da geração Y foram criados por pais que já possuíam esses novos valores e atuavam mais como amigos ou mentores do que como figuras autoritárias,

esta geração chega ao mercado de trabalho com uma autoconfiança, capacidade de argumentação e poder de negociação para escolher o tipo de organização em que quer trabalhar sem precedentes, o que demandará do mercado e das organizações uma mudança cada vez mais urgente e profunda nas relações de trabalho. Segundo Cathy Benko (2007), *co-chairman* da Deloitte, o modelo de trabalho atual, motivado principalmente pelos interesses das organizações, dará lugar a um modelo guiado principalmente pelo conjunto de objetivos e aspirações pessoais de cada trabalhador.

Valores como um trabalho com significado e desafiador, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, jornadas e locais de trabalho flexíveis, que permitam aos profissionais conciliarem suas atividades de trabalho e valorizem suas relações familiares, trabalho em equipe e relações mais participativas e menos conflituosas são valores que motivam estas gerações e deverão estar cada vez mais presentes nas relações de trabalho de organizações bem-sucedidas daqui em diante.

Um exemplo destes novos valores é a *Sun Microsystems*, da qual mais da metade dos empregados trabalham de forma remota.

2.4.2.5 Customização extrema

Kotler (2006, p. 151) define a customização de massa com sendo “a capacidade que determinada empresa tem de preparar em massa produtos, serviços e comunicações projetados para atender às necessidades individuais de cada cliente”.

Hoje as pessoas estão cada vez mais acostumadas a um mundo customizado, feito de forma a refletir seu estilo de vida e preferências. Cada um carrega seu I-Pod, ouve somente as músicas que deseja, ao clique de um botão. Cria a própria programação nas rádios virtuais, assiste a programas de TV e filmes no local e momento em que deseja através da Apple TV, pode customizar cores e modelos de seu tênis na Nike e até

mesmo customizar itens opcionais de seu carro Fiat ou BMW Mini através da internet.

Essa possibilidade de realizar coisas cada vez de maneira mais particular também tem observado uma grande transformação na expectativa dos trabalhadores em relação às corporações, os quais passam a desejar uma liberdade de ação e comportamentos e autonomia muito maiores. “Se eu em minhas relações e consumo posso realizar as coisas a minha maneira, porque tenho de me submeter a um modelo de trabalho estanque e proposto por outro?”

2.4.2.6 Relações mais voláteis e menos duradouras

Atualmente, observa-se que em diversos contextos as relações são menos duradouras. Isso pode ser observado no mercado de trabalho, nas relações conjugais e mesmo nas de consumo. As estatísticas do Registro Civil mostram que, entre 2004 e 2005, a taxa de divórcios no Brasil passou de 1,2 para 1,3 por mil pessoas de 20 anos ou mais e atingiu seu maior patamar desde 1995 (IBGE, 2005). O tempo médio no mesmo emprego é de apenas dois anos no Brasil segundo pesquisa da CUT apresentada à Comissão de Trabalho e Serviço Público da Câmara dos Deputados.

Pode-se concluir que os indivíduos estão cada vez menos dispostos a investir tempo em relações, sejam pessoais, sejam de trabalho, que não estejam gerando os frutos almejados.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 PESQUISA QUANTITATIVA COM EXECUTIVOS E ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

3.1.1 OBJETIVO

O objetivo deste estudo foi analisar as expectativas e a predisposição de executivos à adoção de modelos diferenciados de trabalho e quais as alternativas mais viáveis, as competências necessárias, o perfil de empresas

e as pessoas mais aptas a adotar modelos alternativos e quais seus benefícios para indivíduos, empresas e sociedade.

3.1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA E PERFIL DA AMOSTRA

Para a pesquisa quantitativa foram realizadas 55 entrevistas por meio do preenchimento de questionários em papel ou via internet, com executivos, em sua maioria alunos dos MBAs International e Executivo Internacional da FIA.

As entrevistas com especialistas ocorreram entre setembro e dezembro de 2009, utilizando-se como recurso auxiliar a gravação em formato de áudio e vídeo. Foram entrevistados os seguintes profissionais:

- 1) Prof. Robert Wong – Sócio da Robert Wong Consultores Associados, empresa focada em consultoria intelectual por meio da realização de palestras, *coaching* profissional e projetos especiais. *Senior Client Partner* e ex-membro do Comitê Executivo da Korn/Ferry International.
- 2) Prof. Alfredo Behrens – Economista com Ph.D pela Universidade de Cambridge e professor de *Cross-Cultural Management* no MBA da FIA.
- 3) Prof. Jacques Marcovitch – Professor de Estratégia Empresarial e Relações Internacionais da Universidade de São Paulo. Foi reitor da USP de 1997 a 2001.
- 4) Prof. Joel Souza Dutra – Professor Livre-docente da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), coordenador do Programa de Gestão de Pessoas (PROGEP / FIA) e Vice-coordenador do Curso MBA/RH.
- 5) Prof. Washington Mathias – Mestre e doutor em Administração pela FEA/USP e Professor doutor do Departamento de Administração da

FEA/USP nas disciplinas Negociação e Desenvolvimento de Novos Negócios.

6) Muna Hammad – Gerente de Recursos Humanos da *International Paper*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM OS EXECUTIVOS

Analisando-se os resultados da pesquisa, fica claro que a ideia de um modelo de trabalho com maior flexibilidade de horários e locais, menor carga horária e maior qualidade de vida tem grande aceitação e é até mesmo desejado pelos executivos entrevistados.

Do total, 78,2% concordam plenamente ou parcialmente que deixaram de realizar projetos pessoais por falta de tempo. Abaixo descrito:

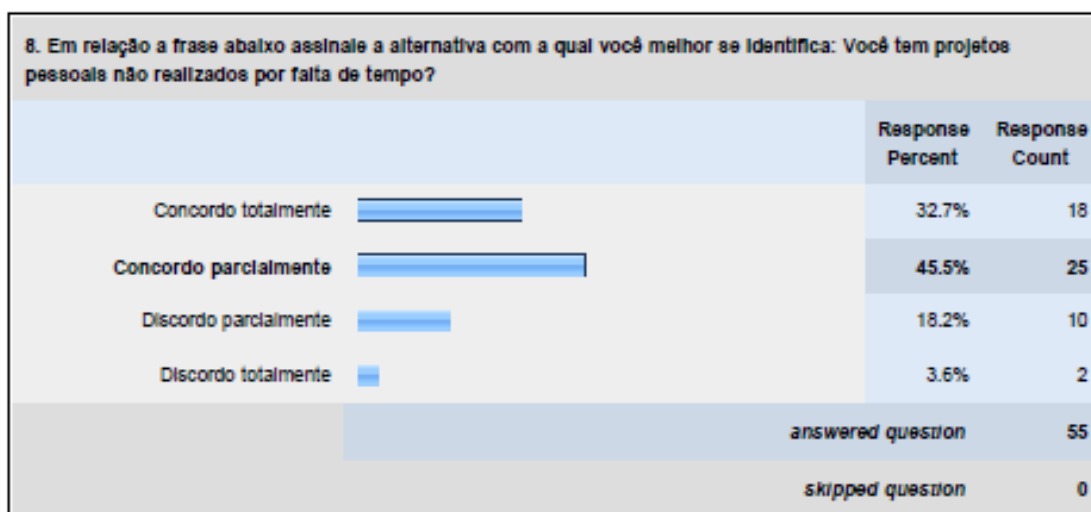


Gráfico 1: Resultados da questão 8 –Você tem projetos não realizados por falta de tempo?

Fonte: elaborada pelos autores.

Dos executivos entrevistados, 83,6% entendem necessária sua presença no local para a realização de seu trabalho, porém 63,6% concordam que os horários poderiam ser mais flexíveis. Outros 60% afirmam ainda que se sentem atraídos por uma empresa que tenha horários mais flexíveis mesmo que a remuneração seja equivalente à atual. Ainda mais relevante é o fato de que 53,7% concordam, parcial ou totalmente,

em trocar parte de sua remuneração por mais tempo livre conforme resposta à questão 14 da pesquisa (Gráfico 3).

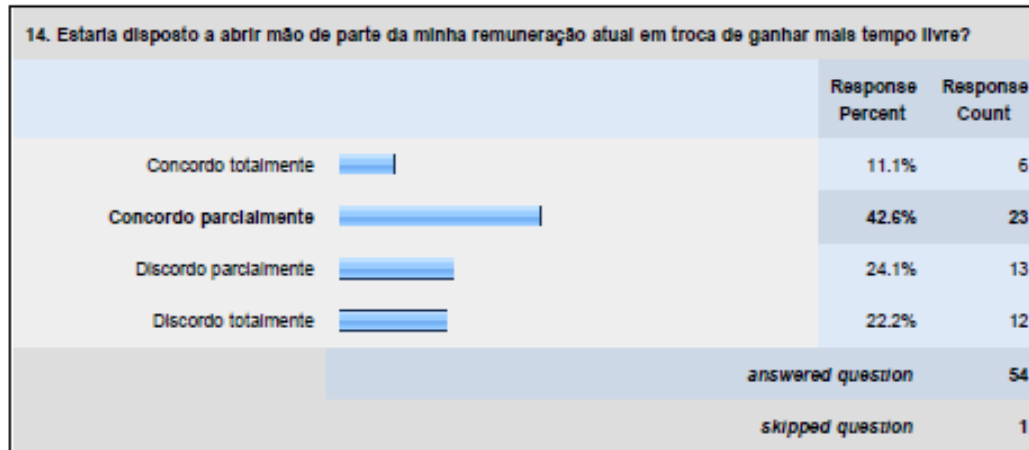


Gráfico 2: Resultados da questão 14 – Estaria disposto a abrir mão de parte da minha remuneração em troca de ganhar mais tempo livre?
 Fonte: elaborada pelos autores.

Na média, os entrevistados abririam mão de até 15% de sua remuneração para uma média de 9,26 horas livres por semana.

Quanto à carga horária, fica claro que o modelo *workaholic* cultuado pelos *baby boomers* está cada vez mais fora de moda. Em resposta à questão 5 da entrevista (Gráfico 4), apenas 9,1% dos executivos entrevistados alegam trabalhar mais de 12 horas por dia.

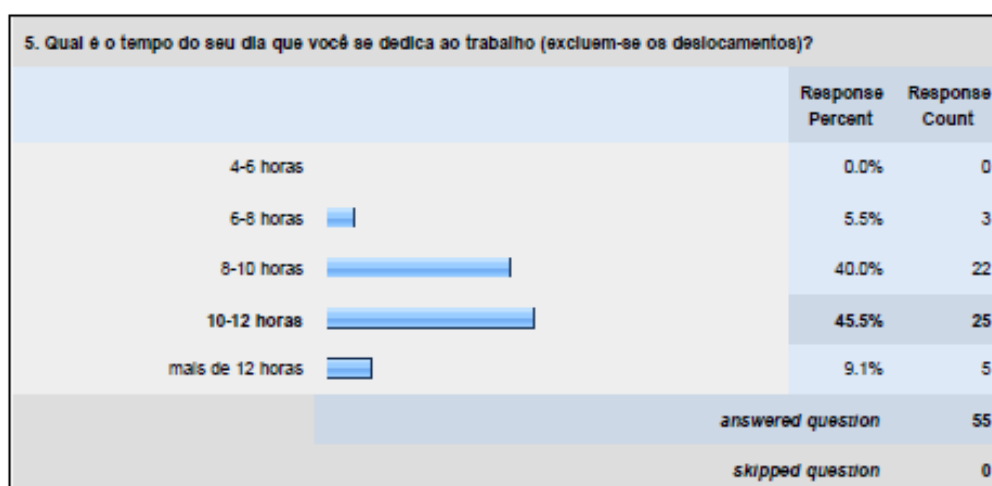


Gráfico 3: Resultados da questão 5 – Qual o tempo do seu dia que você se dedica ao trabalho?
 Fonte: elaborada pelos autores.

Em resposta à questão 11, 83,4% concordam parcial ou totalmente que gostariam de trabalhar menos horas por semana (Gráfico 5).

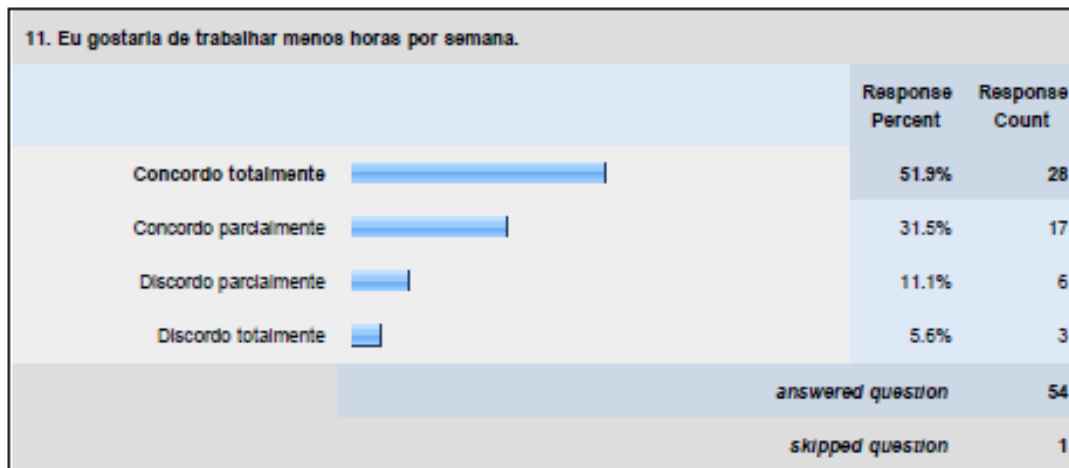


Gráfico 4: Resultados da questão 11 – Eu gostaria de trabalhar menos horas por semana.

Fonte: elaborada pelos autores.

Dos modelos alternativos propostos, os que captaram maior interesse foram trabalhar um dia a menos por semana (38,2%) e trabalhar duas horas a menos por dia (25,5%).

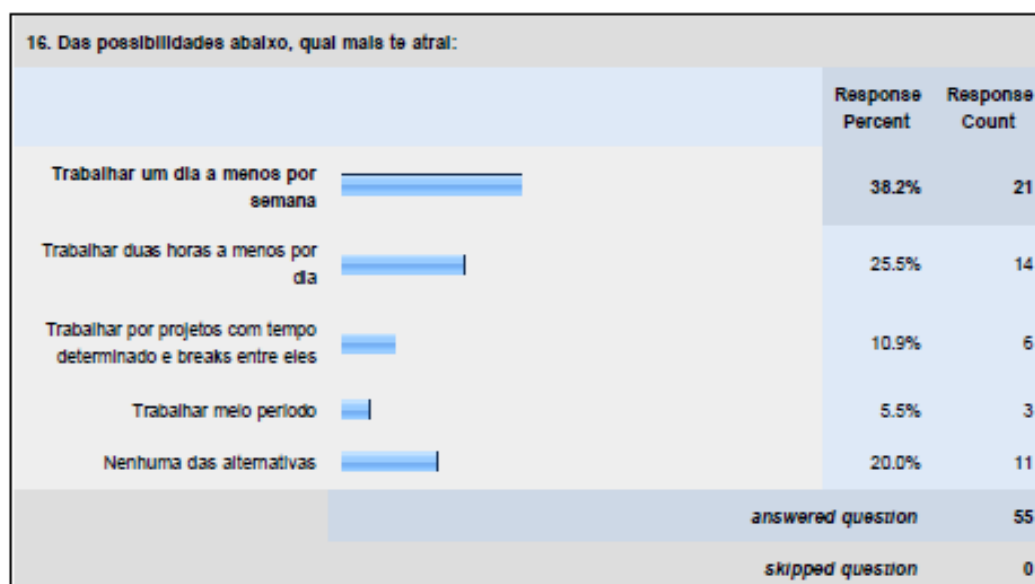


Gráfico 5: Resultados da questão 16 – Qual das alternativas de trabalho mais me atrai?

Fonte: elaborada pelos autores.

5 PONTOS-CHAVE PARA A ADOÇÃO DE RELAÇÕES DE TRABALHO DIFERENCIADAS

5.1 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DO EXECUTIVO

De acordo com essas pesquisas, foi possível verificar que relações diferenciadas de trabalho, com maior flexibilidade e autonomia, exigem do profissional um perfil também diferenciado.

5.1.2 AUTOMOTIVAÇÃO

Para adaptar-se e colher resultados neste ambiente novo, o executivo deve apresentar uma automotivação em maior grau que o habitualmente necessário. O controle do andamento das atividades por terceiros praticamente desaparece e o que resta é o compromisso do profissional com a realização de suas responsabilidades com excelência.

5.1.3 DISCIPLINA

No modelo atual, é o contrato de trabalho e a cultura organizacional da empresa que dita onde as pessoas se reúnem para o trabalho e em quais horários. Novas possibilidades de organização deixam a cargo do profissional a decisão sobre esses dois aspectos. No ambiente externo ao escritório, infinitas distrações podem surgir e a força motriz capaz de manter o profissional focado em seu trabalho é a disciplina.

Não que ela não seja importante na realização do trabalho executivo hoje, mas será ainda mais crítica quando este profissional não estiver limitado a quatro paredes de um andar de escritório, com obrigação de permanecer aí em um horário fixo e predeterminado.

5.1.3 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Hoje, com o advento dos telefones celulares, *blackberries*, *notebooks* e Internet banda larga, a informação ganha tempo real e uma enorme

mobilidade, diminuindo as fronteiras entre atividades pessoais e profissionais e estando presente na vida das pessoas a qualquer momento e em qualquer lugar.

Com toda essa possibilidade, a tecnologia pode ser libertadora, uma vez que permite que as tarefas sejam realizadas no momento mais adequado e à escolha do executivo, mas pode também tornar-se opressora, uma vez que não há mais uma barreira tecnológica que limite a expectativa do interlocutor.

Os profissionais que trabalham sob modelos diferenciados e com acesso a essas tecnologias terão, portanto, de desenvolver novas competências de gerenciamento do tempo e de negociação das expectativas de seus interlocutores, por meio de acordos formais ou informais, para obter um equilíbrio entre suas vidas pessoal e profissional e estabelecer com as organizações uma relação produtiva de liberdade com responsabilidade, observa o Prof. Jacques Marcovitch (entrevista novembro 2009).

Cada vez mais, múltiplos assuntos serão conduzidos simultaneamente e a capacidade de liderar estrategicamente sua agenda, identificando atividades relevantes ou não, certamente será outro pré-requisito para este executivo, pondera o Prof. Washington Mathias (entrevista novembro 2009).

5.1.4 VALORES COMPARTILHADOS COMO GERADORES COMPROMETIMENTO

À medida que estruturas de organizações mais diferenciadas passam a ser colocadas em prática – relações mais voláteis, mudanças cada vez mais rápidas e mundo cada vez mais customizável –, objetivos e valores compartilhados ganham importância, pois assumem o papel de elo entre organizações e *stakeholders*, sobretudo funcionários, aglutinando pessoas

com valores e objetivos comuns e tendo assim maior possibilidade de um time mais coeso.

Além disso, os claros valores e políticas de conduta de uma organização assumirão um importante papel no processo de recrutamento de profissionais, atraindo quem naturalmente se identifica com a proposta e sendo uma barreira aos que eventualmente tenham ressalvas quanto à missão e à visão da organização.

Companhias que tiverem seus valores claramente comunicados, e sobretudo praticados, terão maior chance de recrutar profissionais mais adequados e maior possibilidade para conferir autonomia a seus empregados, uma vez que o comportamento esperado para uma determinada situação é de conhecimento público.

5.1.5 FOCO EM RESULTADO

Em um trabalho remoto e mais flexível, os controles passam a ser menores, cedendo lugar para um gerenciamento baseado em fatos e dados, leia-se, estabelecimento de metas claras, mensuráveis e cumprimento dos objetivos.

O nível de esforço, antes uma métrica bastante importante, agora cede espaço para a lógica do desempenho, compromissos de equipe e cumprimento de metas.

5.1.6 CAPACIDADE DE COORDENAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAS

É preciso mudar a forma com a qual a liderança é exercida em níveis gerenciais com modelos diferenciados de trabalho.

Comando e controle dão espaço a coordenação, capacidade de comunicação e motivação para organizar o trabalho e equipe de modo que os resultados sejam atingidos, esteja o gestor presente fisicamente ou não.

Outro ponto fundamental é promover o enfoque nas pessoas, conhecer suas potencialidades e agregá-las de forma a produzir uma equipe coesa e de alta *performance*, na qual os indivíduos possam ajudar-se mutuamente e dar o melhor de si. Nos novos modelos de trabalho, passa a ser fundamental coordenar, ser responsável por propor atividades e liderar pessoas de modo que os resultados desejados possam acontecer.

Em modelos diferenciados, os vínculos entre as pessoas tornam-se ainda mais cruciais, pois é muito provável que as conexões horizontais, entre departamentos da organização, condicionem os bons resultados, mais do que as verticais, determinadas pelas relações hierárquicas de subordinação e chefia.

5.1.7 HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO EM MEIOS NÃO PRESENCIAIS

Comunicar diretamente é uma competência essencial para executivos, que têm de transmitir suas ideias e posições a interlocutores, muitas vezes, com bagagens de conhecimento e socioculturais distintas, até mesmo de diversas nacionalidades.

Em modelos alternativos, sobretudo nos quais a presença física no local de trabalho não é uma constante, assertividade e credibilidade na comunicação têm de ser alcançadas pelo executivo também em meios virtuais de comunicação como e-mails, fone conferências, vídeos, telefonemas etc.

O profissional que adotar modelos diferenciados de relações de trabalho deve aprimorar-se e desenvolver essa habilidade, garantindo alto grau de entendimento entre os membros da organização, de um time de projeto ou de uma equipe interna.

5.2 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

5.2.1 PROPÓSITOS EXPLÍCITOS E METAS E OBJETIVOS CLAROS

Segundo Hitt (2008), a visão de empresa é um retrato do que pretende ser em termos do que pretende realizar. Consequentemente, ela

molda o futuro pretendido ao pensar no quadro geral com uma paixão que ajuda as pessoas a sentirem o que devem fazer.

Já a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes que pretende atender. Portanto a missão deve definir a individualidade de uma empresa, ser inspiradora e relevante para os *stakeholders*.

Juntas, missão e visão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implementar suas estratégias.

Nas relações futuras de trabalho, missão e visão servirão também para selecionar e atrair o profissional correto, que sinta paixão pelo negócio da organização, o que aumenta as chances de esse indivíduo sentir-se parte da equipe e contribuir de forma criativa e entusiasmada.

Além disso, valores, metas e objetivos claros e compartilhados indicam quais os comportamentos aceitáveis, não aceitáveis e esperados para uma infinidade de situações. Dessa forma, a corporação pode conferir maior autonomia a seus colaboradores ganhando eficiência e agilidade no processo de decisão e, por consequência, competitividade.

5.2.2 FORMALIZAÇÃO E LIDERANÇA PELO EXEMPLO

Para adoção de modelos diferenciados de relação de trabalho, a alta gerência da organização tem de acreditar e apoiar a proposta, liderando pelo exemplo.

Esta pesquisa de campo mostra que, embora em pequeno grau ainda, os horários e locais de trabalho estão gradualmente ficando mais flexíveis que antes do advento da Internet e da telefonia móvel. Entretanto, nas iniciativas que não são oficializadas e sem regras claramente estipuladas, os profissionais que utilizam essa flexibilidade sentem desconforto e receio de serem malvistas pelos colegas.

Mesmo em empresas que adotaram a sexta-feira à tarde livre, alguns funcionários apenas parcialmente gozam desse benefício. "Se os pares e líderes continuam trabalhando, o profissional muitas vezes se sente

intimidado de sair mais cedo”, comenta Muna Hammad, executiva de Recursos Humanos (entrevista dezembro de 2009).

5.2.3 ALTO GRAU DE CONFIANÇA ENTRE OS EXECUTIVOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Uma equipe imatura pode demandar mais encontros presenciais, interações, reuniões e controles, exigindo que os profissionais estejam presentes fisicamente no local de trabalho na maior parte do tempo.

Para que o trabalho virtual e mais flexível aconteça, é preciso que haja confiança e maturidade entre os profissionais e o compromisso de que as ações acordadas estão em curso, que os objetivos sejam claros e conhecidos e que os resultados sejam o norte de cada indivíduo.

5.2.4 AVALIAÇÃO E INCENTIVOS

Em modelos mais flexíveis, os mais competentes serão escolhidos e promovidos conforme seus progressos e realizações. Neste sistema, o mérito pessoal tem maior influência na hierarquia.

Da mesma forma, os incentivos financeiros continuarão a ser importantes, mas outras variáveis, como oportunidade de trabalhar com mais liberdade, autonomia, ambiente acolhedor e qualidade de vida, ganharão mais relevância que nunca.

5.2.5 NATUREZA DA ATIVIDADE

Para alguns casos, as relações mais flexíveis, seja em horário, seja na presença física do trabalhador, são menos prováveis de serem aplicadas com sucesso.

É o que ocorre quando as decisões são primordialmente colegiadas ou quando há em curso grandes mudanças em um curtíssimo espaço de tempo, em que decisões têm de ser tomadas e comunicadas praticamente em tempo real. Encaixam-se nesta definição operações de *call centers*,

projetos de implementação de curtíssimo prazo e situações emergenciais, quando decisões têm de ser tomadas de forma muito ágil.

Por outro lado, existem atividades que por sua natureza são mais propensas a um trabalho mais flexível e descentralizado, como é o caso de organizações focadas em criação e planejamento, ou mesmo equipes comerciais que, para garantir aproximação com clientes, muitas vezes se distanciam fisicamente e até mesmo dos horários da matriz de sua organização.

6 BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE RELAÇÕES DIFERENCIAIS DE TRABALHO

6.1 PARA O INDIVÍDUO

6.1.1 POTENCIAL DE REALIZAÇÃO E AMPLIAÇÃO DE CONHECIMENTOS

Como demonstra a pesquisa, muitos profissionais têm projetos pessoais não realizados por falta de tempo. Modelos diferenciados que ofereçam mais tempo para que os indivíduos se dediquem a outros interesses produzirão seres mais realizados e até mesmo mais completos em todos os aspectos.

Experiências do trabalho são aplicadas em outros campos (caso de um executivo que queira fazer parte do conselho de alguma ONG). O inverso também é verdadeiro, podendo um profissional resolver empreender um novo negócio e, sem ter de abdicar de seu trabalho para tal, posteriormente leve seu aprendizado como empreendedor para o ambiente da organização da qual faz parte.

Quando o indivíduo tem a possibilidade de realizar-se em diversas frentes, pode finalmente atingir sua plenitude.

6.1.2 QUALIDADE DE VIDA

Maior liberdade e autonomia sobre sua agenda e compromissos possibilitam melhor qualidade de vida aos profissionais, que encontrarão

formas de balancear interesses profissionais e pessoais, trabalho e família, entre outros.

6.1.3 AUTONOMIA E MATURIDADE PROFISSIONAL

Profissionais de nível executivo administram recursos muitas vezes na casa de milhões e milhões de dólares, tendo certa autonomia decisória sobre o destino desses recursos. É patente a necessidade de refletir essa autonomia na administração e organização do próprio tempo.

Quando se fala em flexibilização de horário, não se trata apenas de o profissional escolher a que horas inicia suas atividades, mas também a quantidade de horas que decide semanalmente dedicar-se à empresa.

Abrem-se caminhos antes difíceis de conciliar com relativo sucesso, como uma carreira acadêmica com uma posição executiva, empregado e empreendedor ou consultor, executiva e mãe.

6.2 PARA AS EMPRESAS

6.2.1 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O desejo dos executivos por mais tempo livre é latente. Além disso, há o advento de uma nova geração Y ingressando no mercado de trabalho com novos referenciais de tempo, qualidade de vida e valores. Assim, o trabalho sob regimes diferenciados será uma necessidade para atrair e manter os profissionais mais talentosos.

Esses novos modelos permitem, ainda, manter profissionais seniores que acumulam grande carga de conhecimento e experiência e que em muitos casos, já com uma situação financeira estável, abandonam a carreira corporativa para dedicar-se a projetos pessoais ou empreender.

6.2.2 FAVORECIMENTO DA CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Um ambiente mais livre fomenta a criatividade e inovação, características-chave para obter vantagem competitiva nos mercados atualmente.

Certamente uma empresa que dependa do lançamento de novos produtos, serviços e processos inovadores tem muito a ganhar com a adoção de modelos diferenciados de trabalho.

6.2.3 CUSTOS: MENOR NECESSIDADE DE INFRAESTRUTURA E GASTOS COM DESLOCAMENTO

Em cidades cada vez mais caóticas, com trânsito pesado e insegurança, a possibilidade de diminuir os deslocamentos de seus funcionários traz ganhos mensuráveis às corporações. Além disso, os espaços físicos dos escritórios também representam uma alta despesa para as empresas, que eventualmente pode ser reduzida com a flexibilização das relações de trabalho.

6.3 PARA A SOCIEDADE

6.3.1 MINIMIZANDO-SE OS DESLOCAMENTOS, MELHORAM-SE O TRÂNSITO E A POLUIÇÃO NAS CAPITALS

O espaço urbano das capitais hoje é tomado por grandes congestionamentos de pessoas que se deslocam, nos mesmos horários, a seus locais de trabalho. Modelos flexíveis permitem diminuir os deslocamentos e desconcentrar os horários de pico, trazendo grandes melhorias públicas às cidades. Igualmente, diminuindo-se o trânsito, diminui-se a emissão de carbono, contribuindo para o cumprimento das metas de redução de CO₂.

6.3.2 PROFISSIONAIS TÊM MAIS TEMPO LIVRE PARA DEDICAR-SE A CAUSAS PÚBLICAS E SOCIAIS

Executivos com grande experiência em gestão, tendo um pouco de tempo livre, poderão dedicar-se a causas sociais por meio de ONGs e participação nas políticas públicas, utilizando sua *expertise* em prol da sociedade.

Por fim, pessoas mais felizes produzem um ambiente público mais saudável, em que todos se beneficiam.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A flexibilização do trabalho quanto a horários e locais de realização de tarefas é uma tendência. Faz parte das aspirações dos executivos e a tecnologia para tal está amplamente disponível.

Portanto é possível afirmar com alto grau de certeza que ela acontecerá, mais cedo ou mais tarde, dependendo do nível de abertura das empresas e da natureza de seus negócios.

O que divide a opinião dos especialistas é como ela ocorrerá. Alguns defendem que essa mudança se dará na forma de uma revolução silenciosa e gradual, por meio de um número cada vez maior de executivos que pratique aos poucos essa flexibilização, mesmo que não o seja aberta e explicitamente. Há outra corrente, porém, que acredita que, para ocorrer de forma eficiente, com mais benefícios para as organizações e menor desgaste para os indivíduos, essa mudança tem de sobrevir de maneira formal, presente nos contratos de trabalho e validada por empresas que adotem políticas claras de relações diferenciadas, que permitam a seus executivos escolherem sob quais condições de carga horária semanal e espaço físico desejam realizar as responsabilidades de sua posição.

As corporações que forem *early-adopters* desses modelos diferenciados têm maior potencial para angariar os benefícios de atração e retenção de talentos, criação de imagem e reputação corporativa, maior criatividade e poder de inovação. Como acontece com as empresas que lançam produtos inovadores antes que a concorrência e apropriam-se da posição de vanguarda, o que se reflete em vantagem competitiva.

8 REFERÊNCIAS

Benko, C. (2007). *Mass career customization*. Boston: Harvard Business School Press.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Recuperado em 05 de setembro, 2009 de <http://www.soleis.com.br/ebooks>.

Colpo, O. (2009). PWC, Managing Tomorrows People, apud COLPO, Olga (2009)

De Masi, D. (2003). *O futuro do trabalho*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Hitt, M. (2008). *Administração estratégica*. São Paulo: Cengage Learning.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –IBGE (2005). Estatística do Registro Civil 1995-2005. Recuperado em 06 de fevereiro, 2010 de http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=752.

Kotler, P. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Malone, T. (2006). *O futuro dos empregos*. São Paulo: Makron Books.

Popcorn, F., Marigold, L. (1998). *Clicking: 17 Trends that drive your business and life*. New York: HarperCollins.

Rocha, M. (2009). *Como será a computação em 2020*. Recuperado em 20 de novembro, 2009 de <http://rapidoerasteiro.wordpress.com>.

Semler, R. (2006). *Você está louco*. São Paulo:Rocco.

Williams, R. B. (2009, July 13). Generation Xers are not like baby boomers. Recuperado em 5 de setembro, 2009 de <http://www.financialpost.com>.

Williams, R. B. (2009, July 13). Generation Y poised to dominate the workplace. Recuperado em 5 de setembro, 2009 de <http://www.financialpost.com>.