



TMF GROUP

ÍNDICE DE COMPLEXIDADE DE COMPLIANCE 2018
Webinar de lançamento

REGISTRE-SE



GLOBALIZAÇÃO

Globalização, robôs e o futuro do emprego

Amy Bernstein

6 de outubro de 2016



Entrevista com Jeffrey Joerres, ex-CEO do ManpowerGroup

Quando Jeffery Joerres foi admitido na Manpower, em 1993, o mercado de trabalho estava relativamente estável e a empresa ainda utilizava de forma generalizada o modelo de escritório tradicional: o pessoal administrativo engravatado e o pessoal da produção. Mas, desde então, o cenário do emprego foi radicalmente reformulado pela globalização e pelos rápidos avanços tecnológicos. Joerres, que liderou o ManpowerGroup durante 15 anos até pedir demissão em 2015, respondeu às mudanças expandindo as operações internacionais da organização e entrando no mercado, cada vez mais competitivo, de profissionais de TI, finanças e engenharia. Joerres, 56 anos, investidor privado em Milwaukee, conversou com a editora da HBR Amy Bernstein sobre a transformação do trabalho e sobre a forma de administrá-la.

HBR: Que tendências estão moldando a força de trabalho?

JOERRES: A mais óbvia — aquela que mais agitou o mercado — é a globalização. Na década de 1990, se você não tivesse uma estratégia para a China, era excluído e colocava sua empresa em desvantagem competitiva. Atualmente, as empresas precisam de estratégia global para encontrar uma força de trabalho lucrativa e altamente qualificada.

Mais tarde, assistimos à emergência da análise de micromercado que revelou um pool de talentos geograficamente concentrado. Por isso as empresas estão explorando áreas específicas para encontrar habilidades específicas. Elas podem instalar seu call center em Manila e um centro de processamento de transações em Bratislava. Mas depois do movimento inicial para aproveitar os talentos e a legislação trabalhista, o local amadurece rapidamente e os benefícios se reduzem.

Digamos que você descobre uma força de trabalho multilíngue na área de TI até então desconhecida em Bratislava e aí instala um centro de processamento. Logo depois seus concorrentes o seguem, esgotam seu pool de capacidades e os salários disparam. Em outras palavras, o campo fértil que antes era todo seu transforma-se num campo de batalha. E agora ele representa não só o valor decrescente do trabalho, mas também um déficit de competências mais competitivas. Você está novamente em busca de talentos, investindo mais em treinamento, e de volta ao micromercado esquadrinhando profissionais competentes.

Como a exploração do micromercado difere do fornecimento tradicional de habilidades? As empresas estão deixando mais “micropegadas”, e isso exige uma mentalidade nômade: estar pronto para fazer as malas quando necessário. Por outro lado, grandes pegadas significam que você está comprometido com uma comunidade para o que der e vier. Cada vez mais, as empresas precisam fazer uma abordagem dupla, estabelecer-se em locais adequados e ao mesmo tempo levar a efeito operações menores, mais temporárias.

A localização do pool de talentos também não é constante. Estamos observando habilidades em demanda surgirem rapidamente em diferentes áreas do país e do mundo. Durante alguns anos o melhor lugar para encontrar desenvolvedores de TI era a Cracóvia. Depois foi Kiev, porque a Cracóvia se saturou. É uma espécie de videogame: você enfrenta essas eternas habilidades ardilosas que se movem muito rápido, e as coisas só tendem a piorar.

Atualmente a maioria dos campos férteis de talentos está esgotada. Pouquíssimos permanecem. Certamente a África central será o próximo campo fértil de habilidades, mas é preciso ter coragem para ir lá nesse momento. Assim que a região amadurecer o suficiente em termos de leis trabalhistas, e questões como subornos e mercado negro forem resolvidas, ela também será absorvida. Acabou a época em que era possível encontrar um pequeno e valioso mercado de trabalho só seu.

Robôs e empregos

Os robôs são realmente um desafio tão grande como se diz? A inteligência artificial e a robótica estão mudando o mercado de trabalho, mas ainda não estão sendo usadas em grande escala. Quando você conseguir comprar um robô por US\$ 5 mil em vez de US\$ 100 mil, obter inteligência artificial com melhor reconhecimento de voz e dispuser de inteligência artificial completamente contextual que possa antecipar e responder perguntas sem intervenção humana — aí então haverá uma revolução no mercado.

Como isso vai acontecer? O senso comum é que o aumento de produtividade ajuda o mercado de trabalho criando uma dissociação temporária enquanto os trabalhadores se esforçam para adquirir novas habilidades para assumir novos empregos — e eles se atualizam relativamente rápido. No contexto atual eu não compro essa ideia. A dissociação está sendo muito mais veloz que no passado, e conseqüentemente hoje há mais empregados sendo deslocados e desencorajados que em qualquer outra época.

Sob muitos aspectos, o que estamos observando atualmente nos EUA se assemelha muito ao que ocorreu no início do século 19, quando os trabalhadores começaram a se queixar de que as máquinas lhes roubariam o emprego. Precisamos lidar com a nova realidade: quando a robótica e a inteligência artificial chegarem em grande escala, a preços razoáveis e de forma facilmente justificável, teremos enormes ondas de trabalhadores desempregados e despreparados para assumir atividades diferentes. Isso criará desafios que as organizações não estarão aptas para enfrentar.

Criando e liderando sua futura força de trabalho

Como as organizações podem garantir que dispõem dos talentos certos para o futuro, se nem mesmo sabem quais serão suas necessidades? Muitas empresas precisam operar no mundo dos negócios que herdaram, o que significa serem capazes de continuar produzindo os mesmos componentes básicos que é o centro de seu negócio. Mas elas têm também de se preparar para competir num ambiente que evolui rapidamente, e não é fácil prever que ambiente será esse. Sabemos que as habilidades necessárias no futuro serão persistentes e abrangentes — como resolução de problemas e capacidade de trabalhar em equipes fluidas, mas difíceis de lidar. Se você puder desenvolver esse tipo de agilidade na minha organização para enfrentar as questões de ponta, então posso fornecer as habilidades mais distintas à medida que forem sendo exigidas. Mas ninguém sabe quais serão essas habilidades específicas.

No entanto, as empresas normalmente não conseguem pôr em prática uma estratégia de força de trabalho que apoie sua estratégia de negócio. Muitas conseguem, de forma eficiente, olhar para o horizonte por três, talvez cinco anos, mas depois são incapazes de atrelar suas estratégias às

habilidades de que precisam. As organizações não parecem interessadas em saber como a estratégia poderá mudar suas equipes de vendas ou seus processos centrais de engenharia ou sua gestão de logística. Em parte, porque os investidores não questionam sua estratégia de força de trabalho. Eles questionam só a estratégia de negócio. Organizações realmente poderosas, principalmente as maiores que já sofreram muito — como as globais Accenture e IBM — são ótimas nisso, pois aprenderam a viver em mundos diferentes e estão continuamente buscando novos caminhos para melhor servir seus clientes. Os próprios clientes, muitas vezes, não são tão bons nisso.

Que conselho você daria às empresas que querem desenvolver uma estratégia de força de trabalho? Hoje, na maioria das empresas, os negócios se desenrolam em várias frentes e com diferentes velocidades. É imprescindível adotar vários modelos de trabalho e realmente colocá-los em prática. Eu me refiro a adotar crowdsourcing como um elemento; produção, tecnologia ou processamento de transações distantes como outro; e transformar contratos temporários de trabalho em contratos em tempo integral como mais um elemento. A questão é que você não sabe do que vai precisar daqui a três ou cinco anos, mas se tiver suas habilidades afiadas em vários modelos de trabalho, poderá aumentar o volume de um e baixar o de outro, minimizando o tempo de latência para obter o que precisa. E essa será a diferença entre sucesso e fracasso.

Nossos sistemas parecem falidos porque tentam se ajustar aos antigos mercados de trabalho.

Sob vários aspectos, o mercado de trabalho se assemelha ao ciclo de vida do produto. Na verdade, ambos agora estão atrelados em várias situações. Na telefonia móvel, por exemplo, a demanda é alta, os negócios têm margem de lucro reduzida e os ciclos de vida do produto são realmente muito curtos. Isso provocou uma queda no mercado de trabalho. Você não pode demorar anos para desenvolver a força de trabalho de que precisa. Se esperar muito, terá uma grande dor de cabeça.

Não é fácil manter as mudanças da força de trabalho, principalmente nas grandes empresas tradicionais. O problema é que elas são vítimas da sua própria história. Estou acostumado a ver grandes empresas tentar operar de forma mais ágil, mas os obstáculos são sua própria cultura e os

gestores de nível intermediário que não estão totalmente comprometidos com os modelos de trabalho diversificado, que os consideram uma ameaça à sua gestão.

Obviamente você não pode simplesmente detonar sua cultura. É necessário que descubra como modificá-la para que as pessoas possam aprender e se adaptar. É factível, mas é imprescindível romper continuamente alguns comportamentos que em outras épocas eram eficazes, mas agora só atrapalham. Comportamentos do tipo “comando e controle”, por exemplo, não promovem a agilidade. Há 15 anos, os gestores eram os detentores do conhecimento. Agora são os sistemas. É difícil fazer essa travessia.

Como treinar as pessoas para administrar essa força de trabalho que você está descrevendo? À medida que olharmos para o futuro, perceberemos que a modelagem de comportamentos será mais importante que o treinamento. Ainda haverá algum tipo de treinamento de liderança, mas ele evoluirá. Quando participei do primeiro curso, toda a primeira semana foi dedicada a avaliações de desempenho e administração de salários — você sabe, o manual de conduta. Bem, isso agora já não é necessário.

Na verdade, tudo se resume a: é preciso estar atento e garantir que sua organização seja intolerante com os comportamentos que prejudiquem a flexibilidade, agilidade, aprendizagem e adaptação. Como líder, você é um pai, no melhor sentido. Hoje não é possível simplesmente dizer “estas são as minhas regras — basta segui-las”. Sirva de modelo e demonstre responsabilidade o tempo todo — o trabalho não acaba nunca. Esse tipo de liderança é exaustivo.

As recompensas continuam mantendo a vantagem competitiva, certo? Com certeza. As recompensas são ótimas, mas não são imediatas. Em outras palavras, mudanças não se fazem do dia para a noite e de imediato você recebe todos os benefícios. O volante simplesmente gira mais rápido, e você precisa fazer o mesmo. Você nunca pode estar satisfeito, e é daí que surge a frustração. Quando esta história de eficiência acaba? A resposta é: nunca.

Ainda se ouve dizer que estamos nos recuperando da última recessão. Do ponto de vista econômico, pode ser, mas para as empresas não é bem assim. Seria melhor dizer: “É isto, pessoal, não vai melhorar mesmo. Vamos curtir o que estamos fazendo. Vamos nos divertir. Vamos ganhar”. Porque esse é o tempero secreto. Pode significar que o volante precisa girar mais rápido, então a empresa tem de segmentar o trabalho de forma diferente para sobreviver. Segmentação do trabalho não é fenômeno novo — pense na terceirização de call centers, etiquetagem de fotos digitais ou uso de empreiteiros. No entanto, segmentação dinâmica é fenômeno novo e se tornará obrigatório. A capacidade de mudar

rapidamente de local de trabalho, de acordo com a disponibilidade de talentos, será uma vantagem competitiva decisiva.

Assim, a tarefa de transmitir estratégias e motivar a mão de obra torna-se muito mais difícil e muito mais crítica porque há um preço emocional a pagar: os funcionários podem facilmente se sentir enganados, principalmente se a comunicação dos gestores não for consistente e autêntica.

As instituições precisam se atualizar

Você está descrevendo um ambiente de trabalho muito diferente daquele que muitos de nós encontramos pela primeira vez. O mundo está preparado para isso? Nossas instituições são inadequadas. Veja o seguro-desemprego, o bem-estar social e a seguridade social — todos esses avanços surgiram em meados do século passado. E se basearam em algumas suposições, como a de que quando você perde o emprego tem de enfrentar um processo burocrático e ao mesmo tempo procurar um emprego de longa estabilidade. Atualmente isso não acontece. Pense na economia baseada em trabalho temporário, e no trabalho segmentado — todos esses modelos só servem para nos fazer mover mais rápido. Meu pai tinha dois empregos. Ele trabalhava num posto de gasolina depois que voltava para casa do primeiro emprego, e jantava no intervalo de um e outro. Bem, o segundo emprego parece ser bem diferente hoje. Trabalhar na Uber é um segundo emprego. Então que fazer quando alguém está recebendo salário-desemprego e começa a trabalhar na Uber, como bico, enquanto se prepara para um novo emprego em tempo integral?

Essa pessoa deve perder o vale-refeição ou o plano de saúde porque está ganhando um dinheirinho extra para sobreviver? Nossos sistemas parecem falidos porque tentam se ajustar aos antigos mercados de trabalho.

O mesmo acontece com as universidades públicas americanas menos seletivas. Elas se baseiam nos velhos modelos de trabalho e não estão formando alunos com as habilidades de que as empresas precisam. Então, há que remodelar essas instituições tão importantes para a sociedade.

O que você sugere? Acredito que precisamos de um modelo iterativo. Porque é preciso estar completamente empregado ou completamente desempregado? Por que alguém não pode receber auxílio social parcial? Ou um salário-desemprego parcial?

Se um trabalhador perde o emprego em que recebia US\$ 50 mil por ano, mas só consegue encontrar outro que lhe pague US\$ 40 mil, ele não tem mais direito ao salário desemprego, e perdeu US\$ 10 mil por ano. Por que não bancarmos a diferença por mais seis meses já que ele teve de sair e procurar emprego? Algumas pessoas veem isso como desperdício.

Mas não é. É um pequeno preço a pagar para encorajar o trabalhador a voltar para o mercado. Eu preferiria pagar a alguém por estar no mercado e não por estar fora dele.

Compartilhe nas redes sociais!

Columbia Business School
Executive Education

90% of senior executives immediately applied the skills they learned.

Get Your Return on Learning ▶

Acesso para assinantes

Assinante UOL