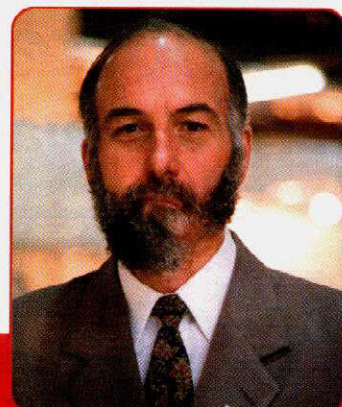


A parábola da aranha e o *downsizing* na indústria

The spider parabola and the downsizing in the industry / La parábola de la araña y el downsizing en la industria



José Rubens Moldero

Celso Foelkel

Acredito que todos vocês conheçam a parábola da aranha, que tem sido contada como anedota para ilustrar as inteligências inusitadas de povos do além-mar. Nela, procuram fazer uma experiência para ver o que acontece com os sentidos de uma aranha, quando se arrancam gradualmente suas pernas uma a uma e se pede a ela para que ande. A conclusão final, ao arrancar todas as suas pernas, é que a aranha não anda mais, porque ficou surda, já que não atende mais ao comando verbal para que caminhe.

Lembrei-me dessa parábola ao observar o que está acontecendo diariamente em nossa indústria, sempre sedenta em enxugar custos e em reduzir pessoas, praticando o atemorizador *downsizing*. Cada dia recebemos notícias de talentos que são eliminados dos quadros funcionais de uma ou outra empresa. Fazendo uma metáfora com a parábola da aranha, pergunto: como ficarão as empresas ao saírem as últimas pessoas? Ficarão sem audição ou sem cérebros e inteligência?

Há também uma outra anedota que procura fazer uma antevisão da fábrica do futuro. Acredito que vocês também a conheçam, mas vale a pena lembrá-la para se ter uma dimensão de para onde caminhamos. Acredita-se por essa anedota, que a fábrica do futuro terá apenas um homem e um cachorro em seu quadro de funcionários. O homem terá a missão de alimentar o feroz cachorro. Esse, por sua vez, terá a responsabilidade de impedir que qualquer homem aperte os botões do sistema automatizado que comanda a empresa.

Essa situação de *downsizing* e gradual automação e simplificação das fábricas não é privilégio das empresas do setor de papel

e celulose. Ela é um novo modelo empresarial, que surgiu há pouco mais de uma década, onde as empresas descobriram que podiam enxugar custos, melhorar a eficiência operacional e a homogeneidade do processo e produto, adotando novas maneiras de gestão, apoiadas em tecnologias de informação e automação. A gestão também se modernizou, enxugou níveis, reduziu tarefas e simplificou os processos de tomada de decisão, mais uma vez com o suporte de poderosos *softwares* e novas máquinas da era da informação e comunicação. Em suma, sobraram pessoas, quer seja na área operacional ou na gerencial.

“**Nos últimos 20 anos as empresas reduziram seu efetivo em pelo menos 75% e aumentaram a produção em pelo menos o dobro**”

Além disso, as empresas descobriram a possibilidade de buscar inteligências e serviços externos através da terceirização de atividades, algumas até mesmo vitais, sem que isso atrapalhasse o seu dia-a-dia. Tom Peters, o famoso guru da administração, comenta em sua série de livros “Reinventando o Trabalho”, que em 1970 eram necessários 108 pessoas e 5 dias para desembarcar um navio cheio de toras e, hoje, nada mais que 8 pessoas em um dia. Isso não é muito diferente do que encontramos nas fábricas de celulose e papel.

Nos últimos 20 anos as empresas reduziram seu efetivo em pelo menos 75% e

aumentaram a produção em pelo menos o dobro. Os trabalhos repetitivos e demandantes de mão-de-obra estão em extinção até mesmo em áreas que sempre requisitaram trabalhos manuais, como o pátio de madeira, a área florestal e as manutenções. Vivemos uma nova realidade que é a era da transformação do trabalho. O trabalho do funcionário-padrão, aquele que vestia a camiseta da empresa e trabalhava a vida toda no mesmo emprego, está se esgotando. Enquanto as empresas tendem a reclamar que os operários não valorizam mais os esforços que elas fazem para melhorar a qualidade de vida deles, os empregados se sentem traídos pelas empresas, que os despedem após os esforços que eles fizeram para aumentar a produtividade nos programas internos de qualidade e produtividade e excelência empresarial.

O curioso é que a razão parece não estar nem com um lado nem com o outro. A verdade é que os tempos mudaram, as exigências e as realidades também. O mundo empresarial parece demandar outros tipos de serviços, muitos apenas ocasionais, às vezes possíveis de serem realizados à distância via Internet. Uma grande parte das tarefas antigas são mais eficientemente realizadas por máquinas ou robôs, a um custo infinitamente menor. De uma forma bem simples pode-se resumir que a perversidade do *downsizing* se apóia em uma nova realidade de trabalho, reinventado sob novos padrões. Entretanto, estes novos con-

Por Celso Foelkel, Grau Celsius/Celsius Degree, consultor e presidente da ABTCP. E-mail: foelkel@via-rs.net

ceitos ainda não são perfeitamente compreendidos por empregados e gerentes, nem mesmo pelos altos dirigentes das empresas, que continuam a negociar com os empregados sob os preceitos antigos e arcaicos.

A lógica do novo mundo é a da chamada flexibilização do trabalho. O empregado deve ser dinâmico, versátil, criativo, hábil em praticar diversas competências, eficaz, às vezes ocasional, e seu trabalho é avaliado pelos resultados alcançados. Conclusão? A falta de sintonia entre patrões e empregados está criada e até agora distante de ser entendida e resolvida. Hoje, os empregados se sentem traídos, e as empresas os vêem como algo não mais essencial, podendo e devendo ser reduzidos ao mínimo necessário. Acredito que já passou da hora de se praticar uma maior transparência nesse processo, com maior prática de diálogo e informação sobre esse novo paradigma.

Não há como manter por muito tempo uma gestão baseada no medo que o empregado tem de perder seu emprego, usando-se isso fortemente nas mesas de negociação dos contratos coletivos de trabalho. Não há nada mais perverso na empresa do que demitir um chefe de família, que durante anos cortou árvores com sua motosserra para uma empresa e, por causa disso, teve até mesmo sua saúde abalada pelo trabalho difícil e em condições ergonomicamente precárias. Substituí-lo por uma máquina pode ser mais rentável e eficiente para a empresa, mas o que fará ele agora?

Sua atividade principal se resumiu em pelo menos uma ou duas décadas no uso de sua motosserra barulhenta e poluidora. O que saberá esta pessoa fazer também além disso? Será que é analfabeta? Qual sua escolaridade? Será que poderá encontrar uma outra ocupação que forneça condições para sustento de sua família? Será que era feliz fazendo o que fazia? O que a empresa lhe ofereceu durante esses anos além de um salário diminuto, de cesta básica mensal e de uma cesta de Natal no final do ano? Sua inteligência teria sido estimulada e exercitada nessas décadas? Ou será que só interessavam seus músculos e sua força física? Seu trabalho era medido pelo número de árvores abatidas e toras seccionadas ou tam-

bém por suas contribuições relevantes a partir de seu intelecto? Ao ser demitido para ser substituído por uma máquina, terá ele a chance de encontrar algum trabalho diferente e mais qualificado?

Acredito que a grande diferença que está ocorrendo hoje em relação há alguns anos é que as pessoas, em vez de procurar emprego, deverão procurar e oferecer trabalho. Porém, para isso têm de estar cada vez mais qualificadas, informadas, instruídas. É nesse momento que coloco meu apelo e minha sugestão às empresas de nosso setor, tão preocupadas em construir uma imagem de responsabilidade social. Amigos, "educação e trabalho moram hoje no mesmo endereço". Nada mais animador para um empregado, para sua família e para a comunidade, do que estar aprendendo algo novo e

“
Não há nada mais perverso na empresa do que demitir um chefe de família, que durante anos cortou árvores com sua motosserra para uma empresa
”

desafiador. Nada melhor para o ser humano do que ter desafios compatíveis com sua inteligência e não só com sua força. É uma questão de cidadania oferecer educação e conhecimentos. Talvez seja a nossa maior responsabilidade social aquela de oferecer conhecimentos às pessoas, o que lhes facilitará o desenvolvimento no dia de amanhã.

Fala-se muito nessa chamada responsabilidade social das empresas. Quando se busca saber o que estão fazendo, às vezes, decepçamo-nos com as tímidas ofertas de comida ou de cadernos a um pequeno número de pessoas. Lembrem-se do velho ditado, que deve ser chinês pela sabedoria: "não dêem comida para matar a fome de um homem, pelo contrário, ensinem o homem a pescar". Em suma, se quiserem fazer algo de bom para seus empregados, familiares e comunidade, substituam a doa-

ção de alimentos por cultura, educação e desenvolvimento. Ensinem-lhes outras qualificações, para que eles sejam mais úteis nas empresas e fora delas. Financiem computadores às suas famílias, liberem TV a cabo para sua comunidade, para que possam assistir a canais educacionais. Enganam-se aqueles que acham que o brasileiro só gosta de novela, programas de auditório e futebol. Faltam-lhes na verdade opções, direcionadas pelos próprios canais de televisão. Os programas educacionais, os telecuriosos, os programas de ecologia têm seus horários indisponibilizados para serem assistidos por pessoas que trabalham duro e dependem de condução para ir ao trabalho.

As comunidades que interagem com as empresas precisam de melhor educação fundamental, precisam aprender informática, precisam conhecer inglês, precisam de educação profissionalizante, precisam de aconselhamento profissional, precisam de fóruns para diálogo comunitário, precisam conhecer e ver melhor o mundo. Necessitam de um mundo melhor, de um mundo de conhecimentos técnicos, culturais e científicos, e não apenas de notícias de guerra, crimes, assaltos, sexo, desastres e futebol. Não tenham medo de educá-las. Não temam funcionários mais qualificados e demandantes, porque tiveram suas inteligências estimuladas e suas visões ampliadas. Não temam o diálogo, tampouco tenham receio de ter de ceder muitas vezes. O somatório é de longe positivo, todos ganham, e a empresa crescerá, como crescerão as pessoas.

Esse modelo permitirá que o *downsizing*, quando necessário, seja menos perverso e menos aterrorizador. Pessoas qualificadas e flexíveis não terão dificuldades para se posicionarem de novo no mercado de trabalho, até mesmo como empreendedores de seu próprio negócio. Ajudem a formar melhores profissionais, ajudem a educar seus próprios empregados e seus familiares, desenvolvam suas inteligências. Não se preocupem tão somente em comprar trabalho e fazer gestão de empregos, de custos e de resultados. Preocupem-se também em desenvolver pessoas capazes e confiantes. O País agradecerá, e as pessoas também. ▲