



UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é *evoluir*.

COMPLEXIDADE, TRABALHO E COLABORAÇÃO NA ERA DIGITAL

COMPLEXIDADE, TRABALHO E COLABORAÇÃO NA ERA DIGITAL

PEDRO FACCIÓ DE CONTO

UNIVERSIDADE 
LaSalle

Viver é **evoluir**.

1ª Edição | 2019

APRESENTANDO O AUTOR

PEDRO FACCIO DE CONTO

Pedro Faccio De Conto possui Graduação em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Mestrado em Política e Relações Internacionais pela University of Westminster de Londres/ Reino Unido, com revalidação no Brasil junto à Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Atualmente é professor do curso de graduação em Administração da Universidade La Salle (Canoas/RS), e professor conteudista e formador dos cursos de MBA da mesma instituição, além de integrante do Núcleo Docente Estruturante da La Salle Business School e pesquisador do Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO - Universidade La Salle). Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.



SINOPSE

O presente texto convida a algumas importantes reflexões acerca de temas contemporâneos na gestão de pessoas e na gestão organizacional de forma mais ampla. Com base em um abrangente apanhado de série de estudos recentes em áreas pertinentes, são abordados temas como o paradigma da complexidade, a modernidade líquida e as peculiaridades de gerações diferentes que hoje perfazem o mercado de trabalho. A propósito de trabalho, emergem nessa perspectiva abordagens críticas relacionadas ao teletrabalho, à uberização do trabalho, ao desemprego estrutural e ao iminente fim do emprego. No intuito de tentar auxiliar o leitor a lidar melhor com o quadro de instabilidade e incertezas que permeia o mundo da gestão, são feitas algumas provocações e, de forma oportuna, são elencadas algumas tarefas essenciais aos gestores na atualidade.

1 Introdução

O século XXI trouxe novidades de natureza e intensidade nunca antes vistas, não apenas para as organizações mas para a vida em sociedade de modo geral. Vivemos hoje em um ambiente de incertezas, e isso se reflete nas previsões inconsistentes notadas para as esferas econômica, política, tecnológica, ambiental, social, enfim, para a vida como um todo.

Nesse contexto, não é diferente a inquietação e as angústicas acerca da rotina e dos planos futuros para as atividades organizacionais. As organizações precisam lidar com cenários de grande inovação, com crises econômicas, com mudanças rápidas nas preferências de consumidores, com novas demandas ambientais e, claro, com incertezas relativas a seu próprio quadro de profissionais.

É para tentar lidar melhor com esse quadro de incertezas e de desafios que este texto emerge, ao oferecer um panorama atualizado e por vezes crítico acerca de temas contemporâneos em gestão organizacional e também em gestão de pessoas. Nessa “pós-modernidade”, há lentes que nos ajudam a visualizar melhor a transição entre o “velho” e o “novo”, e entender um pouco melhor o dinamismo e essas incertezas do mundo atual.

Este artigo, assim, mais do que despejar teorias em cima do leitor, busca oferecer algumas reflexões e fazer algumas provocações, sempre com o apoio de estudos recentes na área.

A primeira seção aborda a transição necessária do paradigma “mecânico” de visão organizacional para o pensamento complexo, ideia bastante em voga nesta século XXI. Em seguida, investigamos a chamada modernidade líquida e aí propomos uma imediata relação entre esta abordagem e o novo mundo do trabalho. Dessas reflexões, emergirão termos como a “uberização do trabalho”, o desemprego estrutural e o possível “fim do emprego”. Trataremos criticamente também do teletrabalho ou trabalho remoto, elencando vantagens e desvantagens nessa nova realidade. Veremos, no entanto, que as coisas já foram diferentes, e que gerações distintas e cheias de peculiaridades hoje dividem o mercado de trabalho, o que, por si só, já configura um punhado de desafios extras à gestão. Ao final, traçamos algumas as considerações finais e, quem sabe, ainda mais provocações.

2 A Complexidade e as Organizações

A partir do início do século XX, e por muitas décadas, o modo de pensar a gestão organizacional passou a ser baseado em um **paradigma “mecânico”**. As preocupações dos gestores eram relacionadas primariamente às estruturas, aos processos, à hierarquia formal, ao desenho de tarefas. Nessa perspectiva, as organizações eram compreendidas como “máquinas”. Buscava-se, então, a máxima eficiência, o máximo controle, a resposta certa e a projeção futura quase que matemática, exata, apoiada por aquilo que já tinha sido feito anteriormente. As pessoas, nessa lógica, eram vistas como meros recursos produtivos, sem autonomia ou valores, passíveis de serem “mandadas” pelos chefes com vistas à máxima produtividade (TORRES, 2015).

No mesmo sentido, Ramalho et al (2018) comentam que este paradigma da gestão do século XX foi marcado por uma lógica determinista e linear. Dessa forma, era possível criar modelos que, em tese, guiariam futuras práticas “bem sucedidas”. Muitos atrelam essa visão de mundo ao chamado paradigma “cartesiano-newtoniano”, por meio do qual há foco nos processos, na ordem, na rotina, na análise puramente quantitativa, nos sistemas fechados, no intelecto em detrimento da emoção e na separação entre o “todo” e as “partes” (SILVA; REBELO, 2003; CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008; TORRES, 2015; RAMALHO et al, 2018).

No entanto, essa compreensão mecânica do mundo passa a perder força a partir da década de 1980, época em que o fim da Guerra Fria também simboliza uma ruptura, uma abertura global em termos políticos, econômicos e sociais (TERRA; PASSADOR, 2018). Com o fenômeno da globalização e, conseqüentemente, com as cada vez mais rápidas inovações tecnológicas, as organizações passam a participar de um ambiente instável e cada vez mais dinâmico.

Assim, era preciso romper aquela lógica mecânica. Passa a crescer então a perspectiva da organização como um **sistema aberto**, muito apoiada pelas bases da Teoria dos Sistemas. A Teoria Geral dos Sistemas, nem era tão nova assim: emergiu a partir da década de 1950 com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. Ele não compactuava com a separação determinista do mundo em áreas diferentes de conhecimento, tal qual justamente se fazia dentro do paradigma mecânico. Na lógica dos sistemas, não faz sentido compreender os fenômenos naturais somente por uma ótica biológica, por exemplo. Argumenta-se, então, que a sociologia, a psicologia, as ciências naturais, a administração, enfim, estão interconectadas e são interdependentes. Na prática, a Teoria Geral dos Sistemas argumenta que os sistemas organizacionais são compostos de subsistemas e que “tudo está conectado” (RIBEIRO, 2016; SILVA, 2013).

Promove-se, assim, que as organizações passem a ser encaradas como sistemas abertos, e não mais sistemas fechados. A organização como sistema aberto

simboliza um ente que está em constante interação com o seu meio externo. Ou seja, o meio externo influencia direta e constantemente o meio interno, e este, por sua vez, influencia novamente o ambiente externo, num fluxo constante. Além disso, a lógica dos sistemas traz a ideia da **sinergia**: aquilo que ocorre quando dois subsistemas, funcionando em conjunto, estão aptos a produzir mais resultados do que aconteceria se estivessem trabalhando de forma separada (ou seja, a ideia de que um mais um pode ser igual a três) (WILLIAMS, 2016).

Aqui, então, entramos de vez na era do **pensamento sistêmico** (ou “holístico”). A visão do “todo” passa a ser o paradigma dominante. Ainda hoje, muitas candidatas a uma vaga de emprego fazem questão de colocar em seus currículos o termo “visão sistêmica”, para indicar que sim, conseguem ver o todo, conseguem compreender que os fenômenos estão interligados, que não focam mais apenas na sua tarefa, e que entendem a dinâmica dos novos negócios e do mundo que parece, de fato, cada vez mais complexo.

Acontece que a expansão dos mercados a nível global, o acirramento da competição e a crescente corrente de incertezas acerca dos mais variados eventos sociais pedem novas formas da organização tentar compreender os ambientes nos quais ela opera. Assim, neste século XXI, talvez nem mesmo o paradigma sistêmico seja suficiente para compreender os desafios organizacionais. É aí que entra, então, a teoria da complexidade e, por consequência, o chamado **pensamento complexo**.

O principal expoente da teoria da complexidade é o sociólogo francês Edgar Morin. Para Morin (2000; 2015), o pensamento sistêmico tem tantos problemas quanto o pensamento mecânico, pois foca apenas no todo e ignora a importância das partes, e assim, também é simplista. Na mesma linha, sugere-se, então, que “o pensamento linear-cartesiano produziu e continuará a produzir saberes úteis e importantes. O mesmo vale para o pensamento sistêmico. Integrá-los, isto é, religar esses conjuntos de saberes, é a tarefa do pensamento complexo” (MARIOTTI, 2010, p. 5).

Assim, crescem as discussões acerca da complexidade nas organizações. Para Morin (2015), a complexidade configura uma nova abordagem, que contribui para o entendimento do todo e das partes, já que não é possível conhecer as partes sem conhecer o todo, e nem o todo sem as partes. Para o autor: .

Complexus significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (MORIN, 2000, p. 38).

Cabe, antes de mais nada, que não confundamos “complexo” com “complicado”. Não necessariamente o complexo precisa ser complicado (isto é, difícil de entender, confuso). Na realidade, sistemas complexos podem até, por vezes, produzir um comportamento simples. Além disso, é importante perceber que novo paradigma “defende que o não linear e a desordem também são capazes de gerar conhecimento, pois instigam a criatividade por meio do imprevisível e do dinâmico” (RAMALHO et al, 2018, p. 203). Ou seja, é possível unirmos o paradigma mecânico ao holístico. Pensar de forma complexa é justamente unir essas duas formas de pensar, não mais excludentes.

E o que tudo isso significa para a gestão de pessoas, por exemplo? Imagine o gestor de uma equipe. Não basta que ele conheça a fundo o comportamento individual dos membros da equipe sem conhecer a sinergia e o comportamento novo produzido pela equipe em si. Da mesma forma, não basta que ele entenda apenas a dinâmica do grupo sem que conheça profundamente os comportamentos individuais. É preciso fazer ambas as coisas: as partes e o todo.

No mesmo sentido, e para Corrêa et al,

A Teoria da Complexidade estuda os **sistemas adaptativos complexos**, ou seja, estuda qualquer conjunto de elementos ou agentes que interagem dinamicamente entre si reproduzindo seu próprio comportamento. Cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. E são adaptativos na medida em que os sistemas se inserem dentro de outros sistemas, os quais influenciam e são influenciados uns pelos outros e por isso estão sempre se adaptando às condições do meio (CORRÊA et al, 2002, p. 2, grifo do autor).

Nessa perspectiva, podemos listar aqui, com base em Mariotti (2010), em Tôrres (2015) e em Moritz (2012), algumas das outras “tarefas básicas” para passarmos a pensar de forma complexa:

- (Re)conectar conhecimentos separados e dispersos, resultando em um pensamento interdisciplinar e/ou transdisciplinar
- Ir além do “holismo”, reconhecendo uma lógica circular entre as partes e o todo;
- Admitir a incerteza, a desordem, a aleatoriedade, a imprevisibilidade e as contradições;
- Interrelacionar constantemente o contexto local e o global;
- Descartar as estruturas de comando-e-controle e contemplar a liderança compartilhada embasada pelo diálogo;

- Envolver cada vez mais as pessoas na tomada de decisão que as afeta, autorizando-as a tomar decisões sem a consulta à hierarquia central;
- Promover a diversidade.

De forma complementar, e agora pensando na gestão organizacional em um contexto complexo, Vieira, Martins e Gonçalves (2015) sugerem que se deva:

- **Criar e manter uma organização de aprendizado:** fomentar os meios para que todos possam ser envolvidos em um aprendizado contínuo
- **Promover a transição:** estimular os profissionais a perceberem essa mudança da era industrial (paradigma simplista) para a era da informação (paradigma complexo).
- **Construir um senso de resiliência:** consolidar a habilidade de adaptação a mudanças e ajustar as expectativas
- **Repensar a forma de controlar:** promover o controle sobre os limites ao invés do controle tradicional (sobre os processos e/ou resultados), liberando mais os profissionais para agirem de forma inovadora.
- **Admitir conflitos:** a cultura da organização deve admitir a constante transição entre ordem e desordem, e aceitar que desafios sejam feitos com o uso de debates.

Agostinho (2003) sugere que quatro conceitos ilustram bem a ideia da complexidade: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. Para a autora,

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno) (AGOSTINHO, 2003, p. 8-9).

Essas ideias acerca da complexidade nas organizações estão muito em linha com as novas discussões da gestão organizacional e da gestão de pessoas. Afinal, pensemos juntos no seguinte: toda empresa encontra-se em um determinado setor (ou mercado). Ela oferta ao mercado produtos e/ou serviços específicos, que visam a satisfazer uma gama de consumidores. Ao ofertar tais itens, a empresa produz os recursos necessários à sua própria sobrevivência e manutenção. É também nesse exemplo que a lógica da complexidade pode ser notada: a empresa, ao produzir, produz a si própria.

No contexto competitivo e mutável dos mercados atuais, já sabemos que as empresas têm buscado (ou ao menos deveriam estar buscando) modos de serem mais flexíveis, inovadoras, descentralizadas, e de adotarem novas ferramentas tecnológicas nos seus processos. Termos como liderança compartilhada, empoderamento dos profissionais, equipes multidisciplinares, gestão por projetos e gestão pela resolução de problemas, aparentam ser algumas das novas “boas práticas” (talvez modismos?) disponíveis na nossa área de estudo. O certo é que, para operar a complexidade de fato, não basta mais que a organização só repita que os ambientes internos e externos são instáveis e imprevisíveis. É preciso que a empresa se reconfigure e se redefina constantemente, pois só sobreviverão aquelas que o fizerem, ou seja, aquelas que se auto-organizarem e que utilizarem essa turbulência toda como sua própria fonte de aprendizado e de inovação.

Além disso, é importante que se reveja a definição do que é “longo prazo”, algo muito usado, por exemplo, para se fazer planejamento organizacional. Em uma realidade complexa, não é mais possível prevermos comportamentos de longo-prazo, mesmo que os executivos sejam altamente experientes e competentes. A complexidade sugere prazos mais curtos, até porque, por sua natureza, mesmo uma pequena mudança ambiental poderia gerar consequências enormes para o ambiente interno da organização, por exemplo. Assim, toda a discussão acerca da estratégia organizacional, por exemplo, precisaria ser revista. O principal desafio da estratégia, torna-se “a gestão das mudanças e como fazê-la. O sucesso é medido pela habilidade de sobreviver, reinventar a empresa, constantemente, ao longo do tempo. O indutor chave do desempenho superior é a habilidade de mudar” (VIEIRA; MARTINS; GONÇALVES, 2015, p. 56).

Por fim, entende-se que é necessária uma revisão de postura e uma preparação justamente mais complexa por parte dos profissionais. Não basta mais que estes sejam especialistas em suas áreas, mas também não é o suficiente que sejam generalistas. Em um contexto complexo, ambas as visões são importantes. O conhecimento do contexto no qual se atua é vital, até para que haja essa interrelação entre o individual e o coletivo (SILVA; SOBROSA; DALAGASPERINA, 2016)

3 Modernidade Líquida e Trabalho

Zygmunt Bauman, sociólogo polonês, trouxe ao mundo a caracterização da “modernidade líquida”. Para o autor, nossa sociedade está passando por profundas mudanças que conferem a vários aspectos da vida cotidiana um caráter “líquido” e “fluido”. Assim, a chamada “modernidade sólida” (séculos XVIII e XIX), cada vez mais cede lugar ao atual estado de liquidez (BAUMAN, 2001).

Traços dessa **modernidade líquida** podem ser evidenciados em aspectos diversos da vida em sociedade. Em um mundo complexo e de grandes inseguranças, até mesmo as próprias relações humanas parecem enfraquecidas e instáveis. Na era dos smartphones e dos próprios aplicativos de relacionamento, por exemplo, dizeres como “até que a morte nos separe” parecem cada vez fazer menos sentido. Em uma sociedade na qual as pessoas vão se acostumando a conseguir o que querem quase que instantaneamente, a capacidade de adiar recompensas parece também se esvaziar.

Corroborando com a ideia de um iminente enfraquecimento dos laços sociais, de afetividade e da estabilidade, Teixeira (2016) comenta que a ordem social vigente prioriza os interesses individuais ao invés daqueles coletivos e, nessa lógica, a responsabilidades pelo sucesso ou pelo fracasso também são individuais. Além disso, a transição da modernidade sólida para a líquida parece afetar enormemente as relações de trabalho, que deixam de ser mais estáveis, seguras e “enobrecedoras” para tornam-se cada vez mais efêmeras, frágeis e circunstanciais (TEIXEIRA, 2016; SILVA, 2017).

Em Bauman, compreendemos que o capital e o “consumo fluído” agora exercem o papel do controle social, e não mais o Estado clássico com suas prisões e escolas. Uma vez que o capitalismo moderno, nessa lógica fluida, nem se interessa muito em manter estruturas de trabalho de duração estendida, questões como confiança, comprometimento e lealdade ficam ameaçadas (LEAL, 2015).

Ao longo da história humana, o trabalho já teve diferentes conotações (e funções). De simbolizar uma tarefa essencial à sobrevivência (caça de animais e coleta de plantas), passando por um “castigo divino” e chegando ao sistema capitalista. Com a chamada **era da informação**, a lógica capitalista ganha novos ares. O mundo do trabalho hoje, sabidamente complexo, parece progressiva e irreversivelmente se aproximar da lógica da modernidade líquida (LINHARES, 2015).

Hoje, a possibilidade de que um profissional inicie e termine a sua carreira em uma mesma organização parece um tanto quanto remota. Além disso, a pergunta clássica de entrevistas de emprego “como você se vê daqui a 5 ou 10 anos?” soa igualmente complicada. Na era da modernidade líquida, **flexibilidade** é uma das principais palavras-chave. Flexibilização do trabalho, trabalho em regime

parcial, terceirização, banco de horas e contratos temporários são alguns dos termos que ditam a tônica dessa nova realidade. Ganham destaque também aqueles que dizem respeito à multiplicação dos espaços de trabalho. Entra em cena, enfim, o trabalho remoto (ou teletrabalho), também por vezes referido como home office ou trabalho à distância (LEAL, 2015).

Antes de mais nada: qual é o termo correto? Há diferença entre eles? Buscando responder à essa questão, Rocha e Amador (2018) mencionam que há, no mínimo, seis diferentes tipos de trabalho nesta perspectiva. Os mesmos estão listados no quadro que segue.

Quadro 1 - Possibilidades de trabalho remoto

Trabalho em domicílio	É o trabalho realizado na casa do trabalhador (home office)
Trabalho em escritórios satélite	Os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central
Trabalho em telecentros	O trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos
Trabalho móvel	Fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente
Trabalho em empresas remotas ou off-shore:	Call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata
Trabalho informal ou teletrabalho misto	Arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa. Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota

Fonte: elaboração própria, com base em Rocha e Amador (2018)

Com apoio de todo o aparato tecnológico existente, em alguns casos, o trabalhador torna-se um verdadeiro nômade digital. Rocha e Amador (2018) comentam que estes verdadeiros “nômades” dependem de espaços de coworking, cafeterias com wi-fi, e estão já bem acostumados a trabalhar em aeroportos e hotéis.

O certo é que boa parte da carga de trabalho hoje é feita não apenas com o uso da tecnologia, mas de forma remota. Para qualquer um dos enquadramentos sugeridos no Quadro 1, estamos, na prática, falando de **teletrabalho**. Nesse sentido, cabe, antes de prosseguirmos, conceituar o que é o teletrabalho à luz da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O documento menciona que “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017, s.p.).

Cabe ressaltar que o teletrabalho traz **vantagens e desvantagens**. Com base em estudos recentes sobre o tema, destacamos antes de mais nada alguns dos principais argumentos pró e contra essa modalidade, tanto sob a ótica de profissionais quanto das empresas, a partir do que é agora exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Vantagens	Desvantagens
Para o trabalhador	<p>Redução do deslocamento: a princípio, o teletrabalho poderia reduzir o stress e o tempo desperdiçado pelos trabalhadores nos já caóticos trânsitos das grandes cidades e, em tese, deixá-los mais descansados e produtivos. Nesse sentido, redução de veículos circulando também traria um ganho para a sociedade como um todo.</p> <p>Flexibilidade: talvez o principal argumento em prol da modalidade. O teletrabalho, a priori, permite que as pessoas trabalhem em horários que julgarem mais convenientes (ou mesmo nos horários em que se sentem mais produtivas). Dessa forma, fica mais viável conciliar a atividade profissional com as incumbências pessoais do dia a dia.</p> <p>Comprometimento: o trabalho remoto poderia, por exemplo, reduzir os níveis de absenteísmo e reter os talentos para a empresa.</p>	<p>Disponibilidade ilimitada: com a profusão das tecnologias de comunicação, o profissional hoje sente-se conectado full-time com a empresa por meio de smartphones e da internet. Empresas podem fazer mau uso de toda essa disponibilidade.</p> <p>Inversão de ônus: refere-se aos compromissos com energia elétrica, adequação do espaço físico (mesa, computador, suportes ergonômicos), e até mesmo o cafezinho, que outrora eram incumbências exclusivamente corporativas.</p> <p>Isolamento social e profissional: ao mesclar o ambiente doméstico com o de trabalho, o profissional que atua remotamente pode sentir-se isolado do resto do grupo que ainda atua in loco. Isso pode até mesmo desencadear problemas psicológicos e também restringir o networking deste trabalhador.</p>

	Vantagens	Desvantagens
Para a empresa	<p>Redução nos custos fixos: oriunda da menor necessidade de se manter um espaço físico que inclui, geralmente, aluguel, água, luz, mobiliário, segurança, dentre outros.</p> <p>Aumento da produtividade, já que, em tese, poderá contar com funcionários mais motivados e “descansados” pelo menor deslocamento até o trabalho. Além disso, pode haver menos interrupções na rotina de trabalho e menores índices de absenteísmo e rotatividade.</p> <p>Contratação de talentos em qualquer parte do mundo</p> <p>Retenção de talentos: no caso do teletrabalho ser oferecido como benefício ao profissional.</p> <p>Aumento do alcance de mercado: tendo funcionários que trabalham em horários alternativos, a empresa pode atingir mercados e fusos-horários diferentes</p>	<p>Enfraquecimento da cultura organizacional: como muitos podem estar dispersos geograficamente, torna-se difícil unificar as políticas e valores.</p> <p>Resistência à mudança e conflitos: alguns profissionais podem não aceitar bem a ideia do teletrabalho, tanto os que vão quanto os que ficam. Dificuldades de supervisão e controle: a tarefa do controle gerencial do trabalho remoto necessita uma revisão ampla de métodos, afinal, mesmo com a tecnologia, o profissional não está mais “à mostra”.</p> <p>Confidencialidade e segurança da informação: muitos dados e informações que circulam nos e-mails e sistemas operacionais são estratégicos, e estarão, no trabalho remoto, vagando por redes e dispositivos muitas vezes desconhecidos pela empresa.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Souza e Barreto (2018), Kovács (2016), Oliveira Júnior (2013) e Rocha e Amador (2018).

Para além dos possíveis pontos positivos e negativos, a verdade é que observamos uma série de distorções entre o correto/ideal e o que de fato acontece no “mundo real” da operação do teletrabalho. A legislação vigente, por exemplo, orienta que:

As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito (BRASIL, 2017, s.p.)

Da mesma forma, tal legislação indica que é o empregador que “deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho” (BRASIL, 2017, s.p.). Ainda assim, observamos diversas ocorrências que não obedecem a esse regimento. Muitas vezes o trabalho é realizado à domicílio, ambiente que, por razões óbvias, não foi pensado para atividade laboral, e que, portanto, não

respeita as questões mínimas de ergonomia, iluminação, enfim, de saúde e qualidade de vida no trabalho, estas cuja relevância já foi comprovadas a partir de inúmeros estudos.

Da mesma forma, no atual cenário de competitividade e escassez de vagas, o profissional muitas vezes acaba trabalhando muito mais horas do que o que fora previsto, e por vezes evita demandar itens básicos do empregador (como material de escritório e equipamentos) por acreditar que isso lhe deixará “mal visto” ou passível de receber menos oportunidades futuras. Nessa perspectiva, Souza e Barreto (2018) sugerem que o teletrabalho “decente”, ao menos para o trabalhador, é aquele que tem remuneração adequada e que garante uma vida digna ao profissional, desde que seja exercido de forma segura e com igualdade de oportunidades.

A verdade é que por um lado, temos novas oportunidades de trabalho surgindo. De fato, a modernidade líquida com sua flexibilidade e fluidez nas relações, cria e recria ocupações e compromissos quase que de uma semana para outra. No entanto, esse cenário líquido e versátil também tem seus pontos negativos: sugere-se aqui que há um outro lado para essa história, um lado mais amplo de angústias e de insegurança em relação à atividade laboral, bem como a iminente e progressiva precarização das ocupações existentes. Surgem, nesse contexto, novos termos para debate e reflexão: abordaremos, na sequência, a chamada “uberização” do trabalho e a era do “pós-emprego”.

3.1 A “uberização” do trabalho

O aplicativo de transporte (ou “mobilidade urbana”) Uber é hoje amplamente conhecido. Trata-se de uma plataforma que conecta motoristas cadastrados e passageiros, facilitando o deslocamento de boa parte da população no dia a dia. Sobre as viagens realizadas, a empresa cobra um determinado percentual dos motoristas. Nesse contexto, considera-se que os motoristas são algo como **empreendedores individuais**.

Essa relativamente nova dinâmica ganhou tanto espaço que estimulou a concorrência. Hoje, há diversos outros aplicativos de transporte por automóvel e também de outros serviços similares ou correlatos (delivery de comida, por exemplo). Na chamada era da economia compartilhada, crescem as oportunidades de trabalho, mas não necessariamente as de emprego.

Se por um lado a era digital e as inovações tecnológicas permitem que um cidadão possa, em uma grande cidade, alugar uma bicicleta por algumas horas para entregar um item para alguém que não conhece por meio de um aplicativo e, assim, de fato trabalhar e garantir algum rendimento, por outro, argumenta-se que essa dinâmica não cria segurança alguma para o trabalhador em questão.

Sobre isso, Bauman (2001) argumentaria que rumamos a uma ampla precarização do trabalho. Como o trabalho hoje se apresenta livre de garantias e cheio de fluidez e flexibilidade, nem mesmo a chance de um compromisso maior fica ao alcance do trabalhador. Nesse sentido, Ferrer e Oliveira (2018), comentam que

Uma grande parcela do desemprego é resultado da dispensa do titular de emprego formal, substituído pelo emprego informal ou pela tecnologia, que extingue o posto de trabalho tornado vago pela dispensa. Ou ainda, no caso do UBER, ocupado por trabalhadores que em boa parte das vezes acumula várias formas de prestação de serviços como maneira de sobrevivência, acarretando aumento de jornadas de trabalho dentre outras consequências (FERRER; OLIVEIRA, 2018, p. 189).

Dessa discussão, emerge um novo termo: a uberização do trabalho, algo que já vem sendo abordado e discutido por diversos autores (como, por exemplo, ALVES, 2018; FERRER; OLIVEIRA, 2018, BUGALHO; SILVEIRA, 2018; MARTINS; DE MIRANDA, 2017; VENCO, 2018, dentre outros).

Bugalho e Silveira (2018) comentam que a uberização transcende o setor de transportes. Na realidade, tal dinâmica já é observada em setores como hotelaria, de consertos e serviços domésticos, de cuidado com animais e até na área da saúde. O uso de um aplicativo, algo bastante simples e acessível à grande massa de consumidores (e também de trabalhadores), resulta em uma rápida reconfiguração das habilidades necessárias aos profissionais e das tarefas por estes desempenhadas. Com efeito, também ocorre a flexibilização e customização das jornadas de trabalho. Percebe-se, aqui, um novo tipo de perfil de “carreira” surgindo: a do “empreendedor líquido”, que molda-se à demanda e dita com propriedade a sua própria oferta de trabalho.

No entanto, nota-se, também, um perigoso enfraquecimento do conjunto de direitos dos trabalhadores. Enquanto o trabalho parece se precarizar, ficando distanciado de direitos antes garantidos por lei, há, por óbvio, os empreendedores / que lucram com essa nova dinâmica, ao criarem novos serviços e tecnologias que unem compradores e trabalhadores (como, justamente, a Uber).

Se, por um lado, há mais flexibilidade e conciliação da vida pessoal com a profissional, há certamente, por outro, insegurança, perda de direitos trabalhistas e incertezas quanto ao estabelecimento de uma carreira mais “tradicional” e até à obtenção de um rendimento fixo.

3.2 O fim do emprego?

Por um viés bastante otimista, poderia-se argumentar que o trabalho remoto aliado à uberização, ao reduzir os custos da empresa, poderia multiplicar a oferta de vagas. Permitiria, por exemplo, que um profissional tivesse diversas ocupações, e se candidatasse e desenvolvesse trabalhos para contratantes ao redor do mundo sem sair de sua casa. No entanto, sob uma ótica mais crítica e atenta ao ponto de vista do trabalhador, Conccolatto, Rodrigues e Oltramari (2017) alertam para o chamado “falso trabalho autônomo”, ou seja, a modalidade contemporânea na qual os trabalhadores tornam-se “pessoas jurídicas”, embora, na realidade, mantenham relações de trabalho aos moldes tradicionais. As autoras, nesse sentido, comentam que:

(...)pela falsa impressão de maior liberdade, esse trabalhadores também são chamados de empreendedores pelas empresas que os contratam, tendo quase um sentimento de parceria com seus patrões. Afora isso, suas vidas são invadidas pelo trabalho, não tendo mais distinção entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, pois, ao serem patrões de si mesmos, o local de trabalho não se resume ao espaço da fábrica (CONCCOLATTO; RODRIGUES; OLTRAMARI, 2017, p. 345)

Sobre essa questão do “empreendedorismo em massa”, Kóvacs (2016) comenta que as novas tecnologias reduzem cada vez mais os custos de coordenação e de comunicação, o que acaba por fragmentar as empresas em unidades cada vez menores, até que cheguemos neste empreendedor individual. Cada profissional torna-se praticamente sua própria empresa, o que denota uma nova era: a era do pós-emprego (KÓVACS, 2016). Alguns autores usam também o termo “desemprego estrutural”.

Ferrer e Oliveira (2018) mencionam que o desemprego estrutural é uma nova realidade de mercado de trabalho, na qual a definição de desemprego é diferente daquela mais “clássica”, típica dos períodos de crise e recessão. No “desemprego tradicional”, uma eventual retomada da economia poderia vir a reabsorver a mão-de-obra disponível. No entanto, no desemprego estrutural, este impulsionado pelas novas ondas de tecnologia, automação e robótica, não se admite mais a chance da reabsorção desta mão-de-obra que passa a ser dispensada (FERRER; OLIVEIRA, 2018; SILVA, 2017). Caberia aqui, desde já, uma reflexão: qual seria o papel da gestão de pessoas em uma era de pós-emprego, na qual nota-se essa massificação de empreendedores individuais? Ou seja, seria também o fim da gestão de pessoas, em um mundo da autogestão profissional?

Nesse sentido, é muito comum assistirmos a vídeos na internet ou mesmo lermos matérias na grande mídia que pregam esse “fim dos empregos”. Muito frequentemente, nos deparamos com manchetes alarmantes tais como “65% das crianças terão empregos que ainda não existem” (NAÇÕES UNIDAS, 2018) ou então “profissões que podem acabar até 2030” (PATI, 2017). É como se,

de fato, as vagas estivessem sumindo. Será, portanto, o fim do emprego? Ou apenas uma readequação profunda das dinâmicas de trabalho? Certamente temos mais perguntas do que respostas.

O certo é que caminhamos para um “mundo sem crachás”, algo um tanto improvável nas rotinas diárias dos profissionais baby boomers e daqueles da geração X (trataremos das diferentes gerações na próxima seção). Na era do trabalho tradicional, era tudo mais claro: empregador e empregado, empresas e empregados, hora-extra e progressão funcional. O trabalhador usava o seu emprego não apenas para dali tirar o seu sustento mas também para se legitimar socialmente e como indivíduo pensante. O emprego, de certa forma, contribuía para a dignidade da pessoa. A sensação é que hoje, de forma geral, tendemos a trabalhar mais em trabalhos mais precários e sem aquela chance de reconhecimento.

Quem nunca ouviu falar dos profissionais freelancers, típicos dos setores mais criativos como publicidade, cinema, moda e outros, buscando a todo custo mais e mais “frilas”? Ao gerirem seus próprios horários, rotinas e quantidade de trabalho, estes trabalhadores garantem doses enormes de flexibilidade. Não há, muitas vezes, um chefe, uma meta ou sequer um horário a cumprir. Por outro lado, estes profissionais ilustram bem a ampla precarização da atividade laboral a que muitos hoje estão sujeitos. Demanda-se muito (disponibilidade integral, criatividade, inovação), remunera-se proporcionalmente pouco.

Nessa era do pós-emprego, é muito comum mudarmos de ocupação durante a vida. Estima-se que hoje um jovem troque de carreira quatro, cinco ou mais vezes ao longo da sua vida produtiva. Nesse contexto, é essencial ter flexibilidade, aceitar riscos, e nunca deixar de ter o chamado “plano B”. À medida que rumamos para sociedades nas quais, aparentemente, milhões de pessoas ficarão sem seus empregos, ressurgem ideias que à primeira vista parecem radicais, como a da renda básica universal (vide VAN PARIJS, 2000), que perfaz um plano de conceder a todos os cidadãos um valor básico mensal, incondicional, para que se sustentem e mantenham a sua dignidade trabalhando muito menos do que o fazem hoje, enquanto máquinas e robôs podem fazer boa parte do trabalho que hoje os humanos realizam.

Podemos inclusive pensar nessa era do pós-emprego também pelo viés da modernidade líquida já abordado. Somos levados a pensar que não é apenas a tecnologia que está terminando com alguns empregos, mas, em paralelo, há um crescente desinteresse pelo vínculo no trabalho, tal qual ocorre no enfraquecimento das relações indivíduos-sociedade de modo mais amplo (FERRER; OLIVEIRA, 2018). Não parece à toa que a facilidade de se desconectar, característica marcante da modernidade líquida, é igualmente presente na operação da plataforma Uber e na uberização do trabalho.

No mundo sem fronteiras da atualidade, este que provoca sentimentos de insegurança e angústia aos trabalhadores, cresce a relevância do

desenvolvimento de competências que sejam transferíveis entre diferentes instituições. Mais do que isso: é necessário que as pessoas desenvolvam e acumulem competências suas, que estejam em linha com as competências da própria organização, mas que nunca sejam deixadas para trás quando ocorrer, por exemplo, a saída do profissional da empresa. São as chamadas carreiras inteligentes, que reúnem não mais apenas o tradicional “know-how”, mas igualmente o “know-why” e o “know-whom” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Explicando:

- Know-how: refere-se às habilidades individuais, necessárias à realização do trabalho em si e das tarefas. .
- Know-why: diz respeito à motivação da pessoa, a sua conexão com o trabalho e o sentido produzido na relação indivíduo-trabalho.
- Know-whom: refere-se à rede de contatos (network) e, de certo modo, às soft skills (habilidades interpessoais), itens fundamentais para qualquer trabalhador na atualidade.

Comentam também Veloso, Dutra e Nakata (2016) que este conjunto de competências pode emergir e continuar sendo aprimorado ao longo da carreira do indivíduo ao aliar educação formal, trabalho e experiências de vida, de modo a constituir um verdadeiro “capital laboral”. Para os mesmo autores:

Esse mecanismo pode ocorrer, por exemplo, se as qualificações obtidas na faculdade por uma pessoa quando jovem (knowing-how) servirem como base para a demonstração da expertise que a habilita a encontrar seu primeiro emprego. Esse emprego pode prover a inspiração (knowing-why), a expertise (knowing-how) ou as conexões de network (knowing-whom), que um segundo empregador pode valorizar (ARTHUR et al, 1999 apud VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 92).

Essas carreiras inteligentes já são realidade em uma gama ampla de setores, da tecnologia da informação às engenharias, da comunicação social à área da saúde. As novas gerações já entram em um mercado de trabalho onde esse contexto é perceptível. Dificilmente hoje pensa-se, por exemplo, em iniciar e terminar a carreira em uma mesma empresa. Já sabemos que o mundo está mudando, logo o mesmo acontece de forma significativa com as diferentes gerações. É o que estudaremos na seção a seguir.

4 Diferentes Gerações e um Mesmo Mercado

Pela primeira vez, são quatro as gerações participando do mercado de trabalho ao mesmo tempo, e isso muito se deve ao aumento da expectativa de vida da população (CORRÊA JÚNIOR, 2016; SILVA; SOBROSA; DALAGASPERINA, 2016; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016; SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017). Esses grupos com idades, preferências e comportamento até certo ponto distintos configuram desafios adicionais à gestão organizacional e, claro, à gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à formação e retenção de talentos de perfis diversos (RIDAPALLI, 2017).

Em termos práticos, quando falamos em quatro gerações estamos nos referindo aos Baby Boomers e às chamadas Gerações X, Y e Z. Estes são conceitos sociológicos, e sua definição e abrangência varia de autor para autor. Não há consenso na literatura sobre quais datas de nascimento exatamente correspondem a uma geração, por exemplo.

Ainda assim, este artigo considera que os chamados baby boomers são os profissionais nascidos entre 1945-1960, no período pós-guerra a nível mundial, e, a nível de Brasil, no período da ditadura militar e da restrição de liberdades. Acostumados a famílias numerosas, são mais formais e menos facilmente influenciáveis pelos membros das outras gerações, e normalmente não lidam bem com a perda de status ou de poder financeiro. A geração X corresponde aos nascidos entre 1960-1980, época da Guerra Fria. Valorizam menos a instituição familiar do que a geração anterior, e cresceram em meio à possibilidade de divórcio. Muitos passaram a frequentar creches, já que as mulheres passavam neste período a participar mais do mercado de trabalho. Os membros da geração Y nasceram entre 1980 e 1995, e possuem mais predisposição a assumirem riscos. Também conhecidos como millennials (ou seja, a geração do “novo milênio”), são indivíduos que aprenderam a ser mais tolerantes e menos preconceituosos do que seus pais e desde cedo foram acostumados a elogios em casa e na escola, mesmo que, por vezes, sem merecimento. Os mais jovens da nossa lista são aqueles da geração Z, os nascidos entre 1995 e 2010 e também conhecidos como “nativos digitais”. Não conhecem a vida separada da internet e da tecnologia de modo geral o que, por vezes, os torna um tanto quanto ansiosos. Percebe-se que dão menos valor às tradições familiares do que as gerações anteriores (como, por exemplo, sentar-se à mesa).

E em termos de comportamento e preferências no mercado de trabalho e nas dinâmicas que dizem respeito às organizações? Bem, para tratarmos desses aspectos e, com fins didáticos e de comparação, apresentamos agora o Quadro 3.

Quadro 3 - Comparativo entre as diferentes gerações

Geração	Nascimento ¹	Idade ²	Resumo das Principais Características
Baby boomers	1945-1960	59 - 74	<ul style="list-style-type: none"> - São otimistas e workaholics - Tem mais resistências às tecnologias emergentes - São leais às empresas nas quais atuam - Buscam crescimento pessoal e profissional dentro da empresa - Acreditam que liderança e comando são sinônimos - Valorizam cursos que prometem maior estabilidade no mercado de trabalho - Sofrem baixa influência na hora da compra de um produto - Preferem qualidade à quantidade - São firmes em suas decisões
Geração X	1960-1980	39 - 59	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. - Valorizam a compra de produtos de qualidade - Aprenderam a lidar com tecnologia. - São muito comprometidos com os objetivos da empresa - São mais céticos e materialistas do que as gerações que virão a seguir
Geração Y (millennials)	1980-1995	24 - 39	<ul style="list-style-type: none"> - Familiarizados com a tecnologia desde seu nascimento - Dificuldade de concentração - Geração dos “fones de ouvido” - Pensamento de curto-prazo - Cresceram num contexto de globalização - Vínculos efêmeros e momentâneos - Não veem sentido na burocracia
Geração Z	1995-2010	9 - 24	<ul style="list-style-type: none"> - considerados “nativos digitais”: dominam a operação de qualquer aparelho eletrônico - Relacionam-se virtualmente - Acompanham o surgimento e a expansão do teletrabalho

¹ Não há consenso na literatura sobre as datas. A época sugerida na tabela corresponde à média da maioria das ocorrências.

² Simples cálculo feito à época da escrita do artigo (2019).

Fonte: elaboração própria, com base nos estudos de Silva, Sobrosa e Dalagasperina (2016), Ridapalli (2017), Veloso, Dutra e Nakata (2016), Santos, Marrocos e Oliveira (2017), Corrêa Júnior et al (2016) e Cappi e Araujo (2015).

Além dos traços de perfil exibidos no Quadro 3, cabe ressaltar que já há uma nova geração em cena: trata-se da **Geração Alpha**, que corresponde aos nascidos a partir de 2010, logo não ainda participantes do mercado de trabalho. Trata-se de uma geração ainda pouco estudada mas que desperta muita curiosidade e preocupação. São jovens que nasceram em um mundo conectado em rede e cujas mudanças cerebrais ainda não totalmente conhecidas. Exibem um

elevado nível de informação sobre fatos diversos, e possuem potencial de maior inteligência e capacidade em relação às gerações anteriores.

O certo é que se por um lado o convívio de pessoas de diferentes idades e com experiências e visão de mundo distintas traz diversidade e troca de ideias às organizações, por outro configura desafios enormes à gestão. É fundamental compreendermos, por exemplo, as diferentes expectativas de cada uma das faixas, até para que possamos, como gestores, lidar melhor com as potencialidades e restrições dos indivíduos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das seções anteriores, oferecemos um apanhado de ideias distintas mas, de certa forma, complementares, que convidam a reavaliarmos a nossa forma de pensar não apenas a gestão organizacional, mas também a nossa sociedade de modo mais amplo.

Vimos que a teoria da complexidade nos ajuda a preencher a lacuna deixada pela transição da visão simplificada do mundo (cartesiana-newtoniana) para a visão sistêmica. Agora, em tempos pós-holísticos, as pessoas têm fundamental importância e retomam o seu protagonismo. São as pessoas, afinal, que podem transformar as organizações e agir de modo multidimensional, conciliando a vida pessoal com a vida organizacional (SILVA; REBELO, 2003).

Na era pós-moderna e líquida, o planejamento organizacional parece ter sido substituído pela “necessidade de ser flexível”. Nesse novo contexto, impulsionado pela inovação e pela necessidade de empreender, os gestores devem fomentar e incentivar o “senso de caos” nas equipes e no trabalho como um todo, não no sentido de “confusão”, é claro, mas no sentido do desenvolvimento de habilidades para lidar com o imprevisível e com as crises (SILVA, 2017). Além disso, sugere abraçar o curto-prazo, aceitar os riscos, ampliar a rede de relacionamentos e cooperar sempre que possível (GUIMARÃES; SANTOS, 2018).

Parece haver uma dinâmica de três forças complementares em funcionamento: primeiro, a **tecnologia** de fato parece substituir alguns empregos e mudar a lógica do trabalho, resultando no chamado desemprego estrutural. Segundo, há sim um **novo perfil de profissional**: mais imediatista, mais exigente, mais focado no bem-estar, nas experiências significativas e no propósito das suas ações, e que cultiva laços mais efêmeros. Em terceiro, há, sem dúvida, um movimento de propulsão do empreendedorismo e da **cultura de inovação** (por exemplo: as startups), que são pauta desde o ensino fundamental até a pós-graduação. Todos esses movimentos podem, juntos, enfraquecer ainda mais o caráter rígido e seguro do emprego tradicional .

Nessa perspectiva, ao menos por enquanto, parece importante que os profissionais construam a sua própria **empregabilidade**, ou seja, reúnam atributos soft (comportamentais) e hard (técnicos, específicos) para que sejam lembrados pelos empregadores, e para que também não dependam mais dos empregadores, por mais paradoxal que isso soe. Um das possibilidades é que, com toda a mecanização da vida e do trabalho, retomemos aquilo que nos torna únicos: as nossas características e habilidades humanas, o nosso julgamento ético e a nossa sensibilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a15.pdf>. Acesso em 25 abr 2019.

ALVES, Eliete Tavelli. **Parassubordinação e uberização do trabalho**: algumas reflexões. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Coimbra, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/85689>. Acesso em: 24 abril 2019

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 26 abr 2019.

BUGALHO, Andréia C. SILVEIRA, Sebastião S. da. **A uberização do trabalho**: novas dinâmicas entre o desenvolvimento tecnológico e exploração do trabalho das quais a uber se destaca como modelo. Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania, n. 6, p. 819-830, out/2018. Disponível em: <http://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/download/1293/1066>. Acesso em: 20 abr 2019.

CAPPI, Mariana Nitz. ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **REAd** | Porto Alegre, ed. 82, n. 3, set/dez, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000300576&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 20 abr 2019.

CONCCOLATTO, C. P., RODRIGUES, T. G., OLTRAMARI, A. P. Mudanças nas relações de trabalho e o papel simbólico do trabalho na atualidade. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 9, 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3254>. Acesso em: 20 abr 2019.

CORRÊA, Ângela Cristina et al. A teoria da complexidade no âmbito da gestão organizacional considerando as variáveis, planejamento estratégico, mudança organizacional e processo criativo. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba/PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_1164.pdf. Acesso em: 27 abr. 2019.

CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques et al. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade**, n. 21, fev. 2016. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. Acesso em: 27 abr.

CURVELLO, João José Azevedo. SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **Revista da Associação Nacional dos programas de pós-graduação em comunicação**. E-compós. Brasília, v. 11, n. 3, set/dez, 2008.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Disponível em: <http://www.e-compos.org.br/e-compos/article/download/307/300>. Acesso em: 20 abr 2019.

FERRER, Walkiria Martinez H. OLIVEIRA, Lourival José de. Uberização **do trabalho sob a ótica do conceito de subordinação estrutural**. Revista DIREITO UFMS, Campo Grande/MS, v.4, n.1, p. 177 - 194, jan./jun, 2018. Disponível em: <http://seer.ufms.br/ojs/index.php/revdir/article/download/5574/4633>. Acesso em: 15 abr 2019.

GUIMARÃES, Rosana Córdova. SANTOS, Eliane Ferreira dos. Trabalho Imaterial e Consumo: Um Olhar a Partir da Co-Criação e do Consumo de Experiências no Setor de Serviços. **Revista interdisciplinar de gestão social**, v. 7, n.1, jan./abr, 2018. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/download/25473/16137>. Acesso em: 20 abr 2019.

KOVÁCS, Ilona. Os avanços tecnológicos e o futuro do trabalho: debates recentes. **Atas do XVI ENSIOT**, 2016, pp. 10-23. XVI ENCONTRO NACIONAL DE SIOT. Futuros do Trabalho: Políticas, Estratégias e Prospetiva. 27 e 28 de Novembro de 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304040159_Os_avancos_tecnologicos_e_o_futuro_do_trabalho_debates_recentes. Acesso em: 19 abr 2019.

LEAL, Giuliana Franco. Trabalhos flexíveis, vidas flexíveis? **Revista de Ciências Sociais**, n. 42, Jan-Jun, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/17010>. Acesso em: 20 abr 2019.

LINHARES, Antonio Roziano. Um monólogo entre a lógica do trabalho e a lógica do desejo na era da modernidade líquida. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 8, n. 2, jul-dez, 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202015000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 abr 2019.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Ana C. T.; DE MIRANDA, Maria G. **Capital social, precarização e uberização do trabalho**. LexCult: Revista do CCJF, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 93-108, dez. 2017. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/7>. Acesso em: 24 abr 2019.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5a ed. Porto Alegre: Sulinas, 2015.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo. Cortez; Brasília. UNESCO, 2000.

MORITZ, Mariana Oliveira et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do estado de santa catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 228-249, jan./fev./mar./abr 2012. Disponível em:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p228>. Acesso em: 10 abr 2019.

NAÇÕES UNIDAS. Com evolução tecnológica, 65% das crianças terão empregos que ainda não existem, diz CEPAL. **Nações Unidas Brasil**. 18 jul 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/com-evolucao-tecnologica-65-das-criancas-terao-empregos-que-ainda-nao-existem-diz-cepal/>. Acesso em: 27 abr 2019.

OLIVEIRA JÚNIOR, Jessé de Souza. **Teletrabalho: vantagens e desvantagens para indivíduos, organizações e sociedade**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: https://social.stoa.usp.br/articles/0028/9731/Oliveira_Jr_-_Teletrabalho_-_TCC_-_MBA_USP_GE_T1-2011.pdf. Acesso em: 26 abr 2019.

PATI, Camila. Estas profissões podem acabar até 2030 (ao menos para os humanos). **Revista EXAME**. 21 dez 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/estas-profissoes-podem-acabar-ate-2030-ao-menos-para-os-humanos/>. Acesso em 27 abr 2019.

RAMALHO, Wanderley et al. Análise organizacional sob a ótica da teoria da complexidade: proposição e aplicação de um modelo. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 2, p. 200-226, mai./ago. 2018. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1391>. Acesso em: 15 abr 2019

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. 3a ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RIDAPALLI, Jerônimo et al. Os conflitos da geração x e y no mercado de trabalho. *Revista Húmus*, v. 7, n. 20, 2017. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849>. Acesso em: 20 abr 2019.

ROCHA, Cháris Telles Martins da. AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPÉ.BR*, v. 16, no 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uniformg.edu.br:21011/periodicos/index.php/cursodireitouniformg/article/view/488/516>. Acesso em: 19 abr 2019.

SANTOS, Iane Marília Aquino. MARROCOS, Raquel Braga de Carvalho. OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Características e conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho: um estudo exploratório. **Revista Opara - Ciências Contemporâneas Aplicadas**, FACAPE, Petrolina, v. 7, n. 1, jan./dez., 2017. Disponível em: <http://revistaopara.facape.br/article/view/175>. Acesso em: 21 abr 2019

SILVA, Lara Luíza et al. Sobre as Relações de Trabalho na Modernidade Líquida: Reflexões a partir de Zygmunt Bauman. **Revista Brasileira de Educação e Cultura**, n. 161. Jul-dez 2017.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura/article/download/322/440>. Acesso em: 18 abr 2019.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SILVA, Anielson Barbosa da. REBELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, Jul./Ago. 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284409974_A_emergencia_do_pensamento_complexo_nas_organizacoes. Acesso em: 18 abr 2019.

SILVA, Jéssica Gabriela da. SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. DALAGASPERINA, Patricia. Novas gerações no mercado de trabalho. **Mudanças - Psicologia da Saúde**, v. 24, n. 2, Jul.-Dez. 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/MUD/article/view/6537>. Acesso em: 11 abr 2019.

SOUZA, Magali Rodrigues de. BARRETO, Osmar Fernando Gonçalves. A reforma trabalhista e o teletrabalho. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**, n. 6, p. 795-818, out/2018. Disponível em: <http://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/1208>. Acesso em: 19 abr 2019.

TEIXEIRA, J. S. Caminhos para a sobrevivência do Direito do Trabalho (e do trabalhador) em um contexto global. R. Curso Dir. UNIFOR, Formiga, v. 7, n. 2, p. 55-68, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uniformg.edu.br:21011/periodicos/index.php/cursodireitouniformg/article/view/488/516>. Acesso em: 19 abr 2019.

TERRA, Leonardo Augusto Amaral. PASSADOR, João Luiz. Dos Fragmentos à Complexidade: Princípios Para a Construção da Estratégia no Século XXI. *Revista Administração em Diálogo*, vol.20, núm. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/35231/25401>. Acesso em: 20 abr 2019.

TÔRRES, José Júlio Martins. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia | **EBEC - PUC/PR**, Curitiba/PR, Brasil, 11, 12 e 13 de julho de 2005. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/09/TORRES-Teoria-Da-Complexidade-e-Estrategia.pdf>. Acesso em: 26 abr 2019.

VAN PARIJS, Philippe. Renda básica: renda mínima garantida para o século XXI?. **Estudos Avançados**, vol.14 n. 40 São Paulo Sept./Dec. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v14n40/v14n40a17.pdf>. Acesso em: 28 abr 2019.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. DUTRA, Joel Souza. NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, n. 23, v.. 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>. Acesso em: 21 abr 2019.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VENCO, Selma. Situação de quasi-uberização dos docentes paulistas? Revista da ABET, v. 17, n. 1, Janeiro a Junho de 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/41167/20627>. Acesso em: 20 abr 2019.

VIEIRA, Ernesto José; MARTINS, Henrique Cordeiro; GONÇALVES, Carlos Alberto. Teoria da complexidade sob a perspectiva da gestão. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, n. 28, p. 51-66, ago. 2015. Disponível em: <http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/28/51-66.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019

WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.



UNIVERSIDADE 
LaSalle
Viver é **evoluir.**