

ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURMA GEE 3/13

DANIEL ROPELATTO

**A FALTA DE QUALIFICAÇÃO E A ESPECIALIZAÇÃO DO CAPITAL
HUMANO NO MERCADO DE TRABALHO**

**Curitiba
2015**

DANIEL ROPELATTO

**A FALTA DE QUALIFICAÇÃO E A ESPECIALIZAÇÃO DO CAPITAL
HUMANO NO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE/ FGV como requisito á conclusão do curso e obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Tomas Drunkenmolle

**Curitiba
2015**

Resumo

O objetivo deste trabalho é avaliar se a especialização do capital humano pode reduzir o problema de qualificação que assola o mercado de trabalho.

Embora o mercado de trabalho esteja repleto de oportunidades para quem tem qualificação, e ainda mais para quem não tem qualificação, vemos que faltam profissionais dispostos a preencher estas vagas.

Iremos analisar também se existe uma alta oferta de empregos no mercado brasileiro. Segundo algumas fontes analisadas, notamos que existe sim um grande número de vagas ofertadas em território nacional, e um dos principais motivos para existir este imenso volume de cargos à disposição da população, reside no fato de que a população ativa de idade média não quer mais trabalhar como assalariada.

Passaremos pelos níveis de qualificação profissional, seguindo os conceitos anteriormente expostos, cumpre-nos mencionar que ainda existe no mercado a mão de obra super qualificada, ou seja especializada, que seria aquela que foi além da graduação. Possui: mais de uma graduação; pós-graduação; mestrado; doutorado.

Veremos que empresas de ponta estão, cada vez mais, adotando métodos sofisticados de análise de dados do pessoal para aumentar sua vantagem competitiva e que grande parte da prosperidade da qual o mundo hoje goza vem dos ganhos de produtividade resultantes da divisão do trabalho em tarefas cada vez menores feitas por trabalhadores cada vez mais especializados.

Palavras chaves: Qualificação - Especialização – Capital Humano – Mercado de Trabalho.

Abstract

The objective of this study is to evaluate whether the specialization of human capital can reduce the problem of qualification plaguing the labor market.

Although the labor market is full of opportunities for those with skills, and even more for those without qualifications, we see that lack professionals willing to fill these vacancies.

We will also examine whether there is a high demand for jobs in Brazil. According to some sources analyzed, we note that there is rather a large number of vacancies offered in the country, and a major reason for its existence this immense volume of jobs available to the population, lies in the fact that the active population of middle age does not want to working as an employee.

Pass by professional qualification levels, following the above stated concepts, we should mention that still exists in the market at hand super skilled labor, that is specialized, it would be one that was beyond graduation. Features: more than one degree; postgraduate studies; Masters; doctorate degree.

We will see that leading companies are increasingly adopting sophisticated methods of personal data analytics to increase their competitive advantage and that much of the prosperity which the world enjoys today comes from the productivity gains resulting from the division of labor on tasks each diminishing made for increasingly skilled workers.

Key words: Qualification - Specialization - Human Capital - Job Market.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FALTA DE QUALIFICAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO.....	7
3. CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	9
3.1 Capital humano qualificado	9
3.2 Capital humano desqualificado.....	9
3.3 Capital humano especializado	10
4. ANÁLISE DE DADOS SOBRE CAPITAL HUMANO	11
4.1 Diminuindo a rotatividade do pessoal	12
4.2 Tipos de análises de talentos	13
4.3 Fatores críticos	14
5. ESPECIALIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	15
5.1 Gestão da especialização	19
5.2 Qualidade do trabalho especializado.....	21
5.3 Integrando o trabalho.....	21
5.4 Vantagens e desvantagens.....	22
6. CONCLUSÃO	23
7. REFERÊNCIAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é avaliar se a especialização do capital humano pode reduzir o problema de qualificação que assola o mercado de trabalho.

O mercado de trabalho é repleto de oportunidades. Cabe a cada um decidir o que é melhor para si dentro das opções oferecidas. Nesse sentido, podemos afirmar que existem tanto oportunidades para aqueles que são qualificados, tanto para aqueles que não são qualificados.

Entretanto, a recíproca não é verdadeira. Ou seja, embora o mercado de trabalho esteja repleto de oportunidades para quem tem qualificação, e ainda mais para quem não tem qualificação, vemos que faltam profissionais dispostos a preencher estas vagas.

Iremos analisar também se existe uma alta oferta de empregos no mercado brasileiro. Segundo algumas fontes analisadas, notamos que existe sim um grande número de vagas ofertadas em território nacional, e um dos principais motivos para existir este imenso volume de cargos à disposição da população, reside no fato de que a população ativa de idade média não quer mais trabalhar como assalariada.

Passaremos pelos níveis de qualificação profissional, seguindo os conceitos anteriormente expostos, cumpre-nos mencionar que ainda existe no mercado a mão de obra super qualificada, ou seja especializada, que seria aquela que foi além da graduação. Possui: mais de uma graduação; pós-graduação; mestrado; doutorado.

Veremos que empresas de ponta estão, cada vez mais, adotando métodos sofisticados de análise de dados do pessoal para aumentar sua vantagem competitiva e que grande parte da prosperidade da qual o mundo hoje goza vem dos ganhos de produtividade resultantes da divisão do trabalho em tarefas cada vez menores feitas por trabalhadores cada vez mais especializados.

Com a ascensão do trabalho do conhecimento e de tecnologias de comunicação, a subdivisão do trabalho hoje chegou ao ponto no qual a próxima diferença em grau constituirá uma diferença em gênero.

2. FALTA DE QUALIFICAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO

Neste tópico iremos fazer a análise da existência ou não de uma alta oferta de empregos no mercado brasileiro. Segundo algumas fontes analisadas, notamos que existe sim um grande número de vagas ofertadas em território nacional, e um dos principais motivos para existir este imenso volume de cargos à disposição da população, reside no fato de que a população ativa de idade média não quer mais trabalhar como assalariada.

Esse novo conceito, de possuir o seu próprio negócio, é o sonho de praticamente todas as pessoas que estão no mercado de trabalho, e até mesmo do recém-graduado, que quer se tornar independente, quer ter uma renda maior, quer horário flexível, quer liberdade para tomar decisões, não ter chefes para dar satisfações etc.

Estas características são um chamativo e atraem cada vez mais o trabalhador brasileiro a abrir o seu próprio negócio. Porém, muitas vezes, os trabalhadores esquecem que tudo na vida tem um lado positivo e um negativo, e que toda esta glória também possui um lado escuro, como por exemplo, a falta de benefícios sociais, de planos de saúde, da remuneração fixa, e até mesmo da tão sonhada liberdade.

Isso porque, agora como o dono do negócio, o ex-empregado não terá mais tempo livre, sem pensar na empresa, pois a todo o momento novos desafios e obstáculos aparecem, e cabe somente ao dono tomar as respectivas atitudes para solucionar os problemas que não têm hora nem data para aparecer, sem contar que precisa resolver problemas de funcionários e a alta burocracia governamental. Tudo isso aumenta e muito a responsabilidade do trabalhador comum, que deveria sopesar tais argumentos antes mesmo de pensar em abrir a sua empresa.

Existem também alguns outros fatores que contribuem para o crescimento significativo das vagas ofertadas, que também são motivos para que as mesmas não sejam preenchidas: os empregos oferecidos continuam com baixos salários; a informalidade resolve a vida de uma parte da população enquanto a outra recebe “auxílios” como Bolsa Família, Bolsa Escola etc. Hoje, quando se oferta uma vaga, é normal escutar das pessoas, “se for para ganhar isso aí, prefiro nem trabalhar”.

Desta forma a informalidade, o vulgo bico, também se torna uma fonte de renda para o cidadão, pois ele não precisa ter horário de trabalho; não tem responsabilidade alguma; tem a liberdade que precisa e ainda tem uma renda para sobreviver. Se formos analisar, estes fatores são uma bola de neve, pois uma coisa puxa a outra, o baixo salário faz com que não exista interesse do empregado, que desta forma vai correr atrás de bicos para conseguir o autossustento ou procura ajuda do governo para conseguir o pão de cada dia.

Como explica o economista Fernando de Holanda BARBOSA FILHO, da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro (FGV-RJ), “está ocorrendo uma mudança estrutural na economia brasileira, com o avanço do setor de serviços”. Uma das características dos serviços - mais especificamente das categorias no setor de serviços que, nos últimos anos, mais vêm absorvendo mão de obra na economia brasileira - é a da menor exigência de capital por unidade de emprego gerada. “Estamos falando de segmentos intensivos de mão de obra, que não geram alto valor agregado e demandam trabalhadores menos qualificados”, detalha.

Verificamos alguns sítios que ofertam vagas de emprego através da internet, onde a principal finalidade é fazer a ponte entre a empresa e o candidato. Nestes portais, observamos a grande quantidade de vagas que são ofertadas. Em alguns casos, existem até 6.000 novas vagas que são colocadas à disposição dos interessados por dia. Os portais analisados foram a Catho Online, Infojobs e Manager Online. Segue abaixo os números informados por eles:

No total tivemos 1,8 milhão de admissões com carteira de trabalho assinada e 1,7 milhão de desligamentos no período, mesmo assim no acumulado do ano, o emprego, cresceu 3,7% no Brasil.

A chave da resolução do enigma do desemprego, como se pode perceber, é, em resumo, o mesmo aumento do investimento que poderá tirar a economia brasileira da armadilha do crescimento insuficiente em que se meteu.

3. CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

3.1 Capital humano qualificado

Entende-se como mão de obra qualificada aquela que tem curso superior. Porém, em minha visão, este conceito é muito raso, e não serve para balizar o estudo a que nos propusemos.

Isso porque nem sempre um curso superior qualifica uma pessoa para exercer diretamente uma profissão ou ofício. Em outras palavras, significa dizer que nem todos os cursos superiores deixam os seus graduados aptos a exercer determinadas atividades. É necessário, ainda, que o próprio mercado de trabalho o forme, o qualifique para exercer determinadas tarefas, o especialize.

Nesse sentido, não raro vemos que recém-formados buscam aprimorar seus conhecimentos logo em seguida, pois muitos sabem que a formação acadêmica pela qual passaram é insuficiente para qualificá-los e, portanto, uma pós-graduação é indispensável.

A causa para a falta de capacitação ao fim da graduação reside no fato de que os programas governamentais de aumento dos índices de escolaridade da população brasileira não se preocuparam com a qualidade das instituições, mas tão somente com a quantidade de alunos que terminaram a graduação.

Portanto, não basta que a formação em curso superior para afirmarmos categoricamente que há mão de obra qualificada. É necessário mais que isso: é necessário, ainda pós-graduação e treinamento.

Assim, mão de obra qualificada, em nossa opinião, deve ser considerada aquela que é capaz de executar determinada tarefa, ou ofício, pós-formação acadêmica e treinamentos buscando a especialização na área.

3.2 Capital humano desqualificado

Se mão de obra qualificada é aquela que cursou o ensino superior, logo a não qualificada é aquela que não frequentou os bancos acadêmicos. Da mesma forma, também é muito raso tal conceito.

Isto porque, muitas vezes, o conhecimento empírico adquirido ao longo dos anos, a experiência profissional, a carreira, faz com que determinados profissionais sejam mais habilitados para certos cargos que outros, que sejam recém-formados, ou qualificados.

Temos exemplos de executivos que passaram por uma formação empírica assumindo postos de gerência, direção e presidência de algumas empresas sem passar pelas academias, posto que o conhecimento que adquiriram ao longo da vida os torna mais habilitados que outros profissionais, muito embora não possuam qualificação.

Certamente não estamos afirmando que, para o exercício de determinadas profissões, seja indispensável a graduação superior. Isso porque algumas profissões, talvez a totalidade dos profissionais liberais, não podem dispensar a frequência acadêmica para poderem exercer os ofícios, sob pena de exercício ilegal da profissão.

Portanto, para efeitos de nossa classificação, mão de obra desqualificada será meramente aquela que para qual não se requisita nenhum conhecimento ou habilidade específica, adquirida ou não nos bancos acadêmicos, ou seja, mão de obra desqualificada é aquela que não precisa da formação superior ou de conhecimento empírico adquirido ao longo da carreira para ser exercer determinada ocupação.

3.3 Capital humano especializado

Seguindo os conceitos anteriormente expostos, cumpre-nos mencionar que ainda existe no mercado a mão de obra super qualificada, ou seja especializada, que seria aquela que foi além da graduação. Possui: mais de uma graduação; pós-graduação; mestrado; doutorado etc.

Isto é, mão de obra super qualificada é aquela que está constantemente se atualizando; que busca ir além da graduação, e às vezes, chega até mesmo na exaustão da vida acadêmica.

Entretanto, não raras vezes, determinados cargos, principalmente no ramo do desenvolvimento científico, requerem profissionais desse gabarito, e o pior, também não os encontram.

Tais cargos contam com um grau de conhecimento muito específico, e nem sempre a mão de obra está tão qualificada a ponto de preencher os requisitos de contratação de determinadas áreas.

4. ANÁLISE DE DADOS SOBRE CAPITAL HUMANO

Empresas de ponta estão, cada vez mais, adotando métodos sofisticados de análise de dados do pessoal para aumentar sua vantagem competitiva, essas grandes empresas da atualidade começam a entender exatamente como garantir a máxima produtividade, participação e retenção dos melhores talentos para, em seguida, reproduzir seu sucesso. Se quiser um melhor desempenho de seus principais funcionários, que podem muito bem ser seu maior ativo e sua maior despesa.

Uma operadora americana de cassinos estendeu essa mesma abordagem a decisões de pessoal, usando informações obtidas da análise de dados para instalar a pessoa certa no posto certo e criar modelos para calcular o número ideal de gente para lidar com clientes na recepção e em outros pontos de atendimento.

Hoje, a empresa usa a análise para não perder de vista aquilo que mais importa para o pessoal, pois sabe que um trabalhador mais contente e saudável significa hóspedes mais satisfeitos.

Algumas empresas se valem de dados para avaliar o impacto de programas de saúde e bem-estar da empresa no envolvimento do pessoal e no lucro. O volume de consultas preventivas em postos de atendimento médico nessas empresas subiu, derrubando gastos com urgências médicas em milhões de dólares nos últimos 12 meses. E, por entender a relação entre o envolvimento do pessoal e o faturamento, a empresa também pode avaliar o programa à luz da contribuição para a receita.

Em geral as empresas dizem valorizar o envolvimento do pessoal de um estabelecimento específico. Numa grande empresa de departamentos eletrônicos,

por exemplo, esse valor é de mais de US\$ 100 mil no lucro operacional anual da loja.

Muitas empresas dão preferência a candidatos com histórico acadêmico de faculdades renomadas. Já algumas descobriram, com a análise quantitativa, que uma capacidade comprovada de tomar a iniciativa é muito melhor para prever o alto desempenho no trabalho.

4.1 Diminuindo a rotatividade do pessoal

A rotatividade de pessoal pode cair quando a gerência enxerga o problema de antemão. Uma empresa americana identificou os fatores que mais indicam que um trabalhador vai sair depois de um tempo relativamente curto, por exemplo, um funcionário que não se inscreveu no plano de aposentadoria da empresa.

No esporte, times profissionais que pagam cifras exorbitantes por talentos são líderes no uso da análise. Para proteger seu investimento, um grande clube da Itália, criou um centro de pesquisa biomédica próprio. Com a análise de cerca de 60 mil dados distintos para cada jogador, o centro ajuda a determinar a saúde e o preparo físico de jogadores e a tomar decisões de contratação.

Hoje, qualquer empresa sem dúvida quer mais de seus colaboradores. É por isso que algumas estão reinventando toda uma série de práticas de recursos humanos. Existem empresas, por exemplo, que abandonaram políticas de faltas tradicionais e em outras não há horários de trabalho convencionais.

Com a análise, novas abordagens de gestão não dependem mais do “chute”. Ao mesmo tempo, hoje é possível analisar uma profusão de “rastros digitais” deixados por dados de sistemas de gestão do conhecimento e redes sociais. Uma empresa de relações públicas, por exemplo, analisou redes pessoais na sucursal em Londres para saber com que fluidez a informação circulava entre equipes. Ao analisar a atividade em mídias sociais, sobretudo em blogs, uma prestadora de serviços americana, que tem muitos funcionários na Índia, descobriu que quem blogava tinha envolvimento e satisfação maiores e um desempenho 10% melhor, em média.

4.2 Tipos de análise de talentos

Temos alguns tipos de análise para administrar a força de trabalho, do mais simples ao mais sofisticado, são fatos do capital humano, RH analítico, análise de investimento em capital humano, projeções da força de trabalho, modelo do valor de talentos e cadeia de suprimento de talentos.

Fatos do capital humano: Está relacionada ao desempenho individual e dados da empresa toda (como total de funcionários, uso de mão de obra contingente, rotatividade e recrutamento).

RH analítico: Integra dados de desempenho isolados, como conquistas individuais em áreas importantes para os resultados, com indicadores de processos de RH, como custo e tempo, e indicadores de resultados, como envolvimento e retenção. Um gerente pode, por exemplo, perceber que é preciso intervir na questão da rotatividade do pessoal na equipe de vendas de uma região, mas não de outra.

Análise de investimento em capital humano: A empresa pode identificar, de forma eficiente, que ações de gestão terão mais impacto sobre o negócio. Ajuda a organização a entender que ações têm o maior impacto no desempenho da empresa. Por exemplo, ao reter talentos cruciais, a Sysco poupou quase US\$ 50 milhões em gastos com contratação e capacitação de novos funcionários.

Projeções da força de trabalho: É possível usar projeções da força de trabalho para reforçar os quadros em áreas importantes de crescimento ou identificar riscos de gestão do conhecimento ligados a funcionários em via de se aposentar antes que sejam claros para gerentes. Análise de dados de rotatividade, planejamento sucessório e oportunidades de negócios para identificar potencial escassez ou excesso de recursos essenciais muito antes que ocorram.

Modelo do valor de talentos: Uma empresa pode usar a análise para determinar aquilo que o pessoal mais preza e, em seguida, criar um modelo que turbine índices de retenção. Aborda questões como “Por que o pessoal decide ficar em nossa empresa?”. Esse modelo pode ajudar a gerência a personalizar incentivos ao desempenho, decidir se cobre ou não a oferta de emprego de um concorrente ou determinar quando promover alguém.

Cadeia de suprimento de talentos: Dos seis tipos de análise de dados de talentos, é o mais complexo, pois exige dados de qualidade particularmente elevada, análise rigorosa e a integração da gestão geral de talentos e outros processos

organizacionais. Ajuda a empresa a tomar decisões em tempo real sobre a disponibilidade de pessoal, de otimizar os horários de trabalho de um estabelecimento varejista no dia seguinte (com base na projeção de faturamento e em padrões de desempenho de vendas de cada indivíduo) a projetar o volume de ligações ao call center para permitir que o pessoal horista saia mais cedo se a expectativa for de queda.

4.3 Fatores críticos

O sucesso de quase toda iniciativa depende de seus líderes. A análise de talentos não é exceção. Já que os dados dizem respeito ao comportamento humano, executivos podem se mostrar céticos. O líder que acredita no uso de insights sobre o capital humano para solucionar problemas da empresa deve constantemente exigir decisões e análises baseadas em fatos e dados, e não na tradição, em boatos ou em suposições. E deve promover uma cultura que permita a experimentação e o erro, coisas em geral inaceitáveis em departamentos de RH de hoje.

Organizações que empregam a análise de talentos já fizeram das pessoas o foco da atividade analítica. Mas em que deveriam se concentrar? Na contratação, na atribuição de projetos e tarefas ou na retenção? Que tipo de trabalhador precisa da maior atenção analítica? Em que situação cada um dos seis tipos de análise de talentos deve ser usado? De 2005 a 2008, quando o Google contratava cem pessoas por semana, recrutar a gente certa era o grande foco. Em 2008 e 2009, quando o ritmo de contratação caiu, a meta virou ganhar perspectiva sobre a rotatividade de pessoal e abordagens eficazes de gestão.

A teoria analítica deve ser convertida em prática. Isso requer não só especialistas em análise quantitativa, mas também em psicométrica, sistemas e processos de gestão de recursos humanos e direito do trabalho. Especialistas em psicologia industrial e organizacional são particularmente úteis na criação de iniciativas e programas permanentes de análise. Google, P&G, Royal Bank of Scotland, Intel e Tesco são empresas que criaram equipes de RH analítico para ganhar uma perspectiva mais profunda sobre práticas de pessoal.

Nenhuma organização com a qual pesquisei adotou exclusivamente o método analítico para a gestão, a motivação e a retenção de funcionários. Mas as pioneiras criaram valor tangível para si própria ao aplicar os dados e os instrumentos

certos a processos de pessoas. As melhores organizações encaram o trabalhador não só como um indivíduo, mas também como uma rica fonte de dados coletivos a serem usados para a tomada de decisões melhores sobre talentos.

O desempenho da organização no futuro está totalmente ligado à qualificação e à motivação de quem nela trabalha. Organizações que usaram dados para obter insights sobre seu capital humano já têm uma vantagem competitiva difícil de reproduzir. Outras empresas também podem se valer das novas técnicas para melhorar seus resultados no mercado.

5. ESPECIALIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Grande parte da prosperidade da qual o mundo hoje goza vem dos ganhos de produtividade resultantes da divisão do trabalho em tarefas cada vez menores feitas por trabalhadores cada vez mais especializados. Com a ascensão do trabalho do conhecimento e de tecnologias de comunicação, a subdivisão do trabalho hoje chegou ao ponto no qual a próxima diferença em grau constituirá uma diferença em gênero.

Quem olhar para as cadeias de suprimento incrivelmente complexas de hoje poderia achar que já chegamos aos extremos da especialização. A iniciativa da Boeing para fabricar o 787 Dreamliner, por exemplo, foi louvada como o epítome da subcontratação, mas acabou se provando um passo maior do que a perna quando muitas peças não se encaixaram com a perfeição exigida, provocando atrasos. Mas uma aeronave é, basicamente, um produto físico. Imagine o quão mais desmembrado pode ser o trabalho quando produz bens intangíveis, fundados no conhecimento, e a informação em questão pode ser levada a qualquer lugar do mundo quase que instantaneamente e a custo quase zero.

Assim como a sociedade nos primórdios da industrialização viu ocupações simples como a do fabricante de alfinetes, transformadas em várias funções, observamos 18 passos distintos numa fábrica de alfinetes. Hoje vemos ocupações de trabalhadores do conhecimento, como vendedora, secretária, engenheiro, divididas por complexas redes de indivíduos no mundo todo executando tarefas altamente especializadas. Até cargos surgidos não faz muito em breve soarão

antiquados. Programador de software, por exemplo, é uma designação que já oculta o fato de que, no projeto de um software, é comum especialistas serem responsáveis pelo desenho, pelo código e por testes. E esse é o cenário mais simples. Uma start-up americana de software, por exemplo, para realizar um mesmo programa pode ter o dedo de dezenas de colaboradores.

O modelo dessa empresa é interessante, no mínimo por aquilo que permite à rede de cerca de 300 mil colaboradores em mais de 200 países fazer. Por agregar a demanda de tarefas específicas, a empresa permite que um programador particularmente bom no desenho da interface do usuário, digamos, dedique o grosso do tempo exatamente a isso. Com efeito, os programadores da empresa estão cada vez mais especializados. Alguns se concentram na programação de tipos específicos de software, como pequenos módulos gráficos. Alguns descobriram um talento para unir componentes de software criados por outros. E alguns se especializam em corrigir erros no código de outros programadores.

Na grande tradição da divisão do trabalho, essa especialização compensa. Muitas vezes, a empresa consegue oferecer ao cliente um trabalho de programação comparável em qualidade ao que o cliente obteria por meios mais tradicionais, mas por 25% do custo. E isso ao mesmo tempo em que mantém uma comunidade satisfeita e bem remunerada de programadores. Como veremos a qualidade, a velocidade e as vantagens de custo potenciais praticamente garantem que o modelo vá se disseminar.

Mas será que tudo nele é benefício? Para garantir que a especialização seja tão bem-vinda quanto provável, devemos manter os olhos abertos para seus possíveis perigos.

A especialização não é sinônima de terceirizar o trabalho para outras empresas ou de transferi-lo para outros lugares, embora a atividade seja facilitada pelas mesmas tecnologias. Significa, isso sim, dividir o trabalho até então feito por uma única pessoa em porções mais especializadas feitas por várias pessoas. Essa divisão seja cada porção dessas terceirizada ou distribuída, em geral melhora a qualidade, a velocidade e o custo.

Para entender a magnitude do avanço em qualidade que a especialização permite, considere quanto tempo você, leitor, passa em tarefas que não são seu forte e que talvez nem seja especialmente qualificado para executar. Assim como o

artesão do passado, o trabalhador do conhecimento executa um sem-fim de atividades periféricas que poderiam ser feitas de forma melhor ou mais barata por outros, sobretudo por quem é especializado nelas. Gerentes de projetos, por exemplo, perdem infindáveis horas preparando slides, embora poucos contem com recursos de software e sensibilidade artística para tal. Alguns conseguem delegar a tarefa, o que ao menos permite que seja feita a um custo menor. Mas imagine um serviço como o da startup americana, que pudesse dar acesso instantâneo a uma rede de ases do PowerPoint. Imagine, ainda, que alguns desses trabalhadores remotos fossem brilhantes produtores de gráficos, que outros fossem infalíveis revisores, que outros ainda fossem especialistas em conteúdo para distintos tipos de apresentação, alguns por exemplo, se especializariam em apresentações de vendas de material de escritório, outros em reuniões internas de avaliação de projetos para a indústria farmacêutica. Some a isso um designer gráfico inspirado e ninguém duvidaria que a apresentação ficasse melhor.

A qualidade melhora quando um volume maior do trabalho embutido no produto final é feito por gente boa no que faz. O avanço é ainda maior quando, como acontece com projetos, onde os indivíduos bons em alguma atividade competem entre si pelo trabalho. É nisso que está o poder do mercado de inovação aberta, que une quem está em busca de soluções, basicamente empresas às voltas com desafios científicos e tecnológicos, com gente que possa ter respostas.

Para quem lança o desafio, reside basicamente na qualidade das soluções que pode render. Ao lançar a rede tão longe, a empresa volta e meia atrai gente com conhecimento altamente especializado e capaz de avançar em problemas que desnorteavam especialistas internos. Por exemplo, a busca de um laboratório farmacêutico por um jeito melhor de determinar o volume e a qualidade de amostras clínicas que passavam por seus aparelhos de análise química automatizada. Em 2008, a empresa resolveu patrocinar um concurso. Em dois meses, recebeu 113 propostas de gente do mundo todo. O diretor de gestão de tecnologia do laboratório ficou surpreso ao encontrar, ali no meio, uma solução que em 15 anos a empresa não conseguira produzir.

Esse exemplo nos leva a outro grande benefício da especialização: a agilidade. No caso do laboratório farmacêutico, isolar o problema e criar uma competição em torno dele serviu para acelerar drasticamente a descoberta de uma

solução. De modo mais geral, a especialização pode encolher prazos ao atribuir tarefas correlatas a várias pessoas que fazem o trabalho em paralelo, não sequencialmente. Ou, simplesmente, porque várias mãos juntas vão mais depressa.

Uma empresa americana, por exemplo, faz transcrição de arquivos de áudio com incrível velocidade, às vezes, em menos tempo do que a gravação em si. Como é possível? Não é ciência nuclear: a empresa simplesmente quebra o arquivo de áudio em vários pedaços, que são então transcritos simultaneamente por trabalhadores remotos contratados através de um site. Automatizados, seus processos usam sobreposições nos trechos distribuídos para detectar erros, comparando a transcrição de uma mesma frase por várias pessoas, e unem tudo para criar o produto final. Mecanismos de controle de qualidade também indicam em quem é possível confiar para produzir um trabalho bom no futuro.

Essa possibilidade de distribuir o trabalho feito por computador entre um vasto exército de trabalhadores não só acelera a execução de velhas tarefas como permite, ainda, a realização de toda uma nova classe de tarefas nas quais o tempo é crítico.

Para a maioria das empresas, a maior economia talvez venha na forma de melhor utilização do tempo de seus próprios profissionais. Já que a especialização significa tirar das costas do trabalhador do conhecimento partes do trabalho que possam ser feitas de forma mais eficiente por gente especializada a distância, aquele profissional imediatamente tem mais tempo para dedicar a tarefas de maior valor que só ele pode fazer.

Em qualquer processo de vendas business-to-business, por exemplo, é preciso reunir informações de contato sobre potenciais clientes. Por mais essencial que seja, essa atividade é um tremendo desperdício do tempo de um bom representante de vendas. Muito melhor é empregar microespecialistas, um pessoal recrutado que repassa o trabalho de apurar esses dados em países em desenvolvimento, que verifica endereços de empresas na internet, telefones, e-mail, com uma combinação de pesquisa pela internet e apuração por telefone.

A especialização reduz custos de forma mais dramática quando uma empresa pode recorrer a um especialista para não ter de reinventar a roda. Considere, por exemplo, o tempo que o pessoal menos graduado de escritórios de advocacia nos EUA passa fazendo repetidas pesquisas da mesma jurisprudência.

Compare isso com o valor que uma firma poderia obter ao recorrer a uma rede de indivíduos especializados, cada qual em uma área específica da legislação. Um escritório pode precisar, de repente, de informações sobre normas e precedentes ligados a prazos para entrar com uma ação ligada à concorrência nos EUA, ou regras para apresentar provas em casos de homicídio no estado do Texas. Poderia pagar a um especialista, cinco vezes mais do que o custo por hora de um profissional da casa de nível iniciante e ainda assim gastar bem menos.

5.1 Gestão da especialização

Em qualquer empresa que pegarmos, a especialização pode reconfigurar a organização de várias formas, tanto no nível macro como no micro, da atribuição de tarefas. Certas atividades de um cargo podem ser desmembradas; categorias inteiras de ocupações e processos podem ser revirados.

Gerentes podem se concentrar em tarefas de menor valor agregado, como repassar o trabalho de apuração de dados. Ou podem ver mais valor em buscar o conhecimento de alto nível para tarefas sofisticadas.

Existem hoje redes de especialistas independentes que prestam consultoria de curto prazo, de alto custo, mas de valor idealmente maior, a clientes. Seja qual for o nível de tarefa, é preciso novas capacidades de gestão e foco para tirar proveito da especialização. Primeiro, será preciso descobrir a melhor forma de dividir o trabalho do conhecimento em tarefas separadas, distribuíveis. Segundo, será preciso localizar o trabalhador especializado e estipular os termos de sua contribuição. Terceiro, será preciso garantir a qualidade do trabalho. E, por último, integrar as peças.

Dividir o trabalho. Para entender como um trabalho fundado no conhecimento pode ser transformado pela especialização, é preciso primeiro mapear as tarefas hoje feitas por gente que ocupa esse posto. Um mapa desses pode sugerir imediatamente tarefas e subtarefas que poderiam ser executadas com maior qualidade, em menos tempo ou a um custo menor por alguém especializado. Foi o que o laboratório farmacêutico decidiu fazer em 2008 numa iniciativa interna. Ali, o mapeamento de tarefas revelou que os profissionais mais qualificados da empresa vinham gastando de 20% a 40% do tempo em coisas como entrada de dados, buscas na internet, análise de planilhas básicas e slides de PowerPoint. A empresa

estabeleceu um processo que permitiu a transferência dessas tarefas, primeiro a um par de empresas indianas de offshoring e, mais tarde, também a uma empresa do estado americano de Ohio.

Fundamental para a subdivisão do trabalho do conhecimento é entender dependências entre tarefas e determinar se podem ser gerenciadas de modo satisfatório se as tarefas forem feitas por pessoas distintas. Um exemplo simples: uma multinacional há pouco reorganizou o pessoal de apoio administrativo e considerou atribuir a tarefa de reservar passagens e hotéis para executivos a um seleto grupo de assistentes administrativos que poderiam, então, virar seus especialistas em viagens. No final, acabou decidindo que, já que itinerários de viagem estão diretamente ligados à programação de outras reuniões, seria mais eficiente deixar a tarefa a cargo dos assistentes administrativos que trabalhavam diretamente com os executivos.

Recrutar trabalhadores e atribuir tarefas. Para dar cabo de tarefas especializadas, uma empresa pode usar profissionais internos, estabelecer relações específicas com fornecedores externos ou usar firmas intermediárias que façam a ponte com comunidades de trabalhadores especializados. Uma grande empresa de tecnologia americana usou o próprio pessoal para testar a especialização do processo interno de desenvolvimento de software. A iniciativa do laboratório farmacêutico usou um pequeno número de empresas de terceirização dedicadas. Uma fabricante de camisetas criou a própria comunidade de trabalhadores para criar e avaliar seus produtos.

A especialização vai exigir que a maioria dos gestores aprenda a trabalhar com os intermediários especializados que surgiram nos últimos anos para garantir acesso a bancos de trabalhadores qualificados.

Empresas que já utilizam a especialização criaram uma série de incentivos originais para suas comunidades de trabalhadores. A maioria remunera o serviço, mas muitas se valem também de outros incentivos. Algumas por exemplo, divulga dados detalhados do desempenho individual entre toda a comunidade, e membros em geral não medem esforços para ver seu nome no alto da lista dos maiores colaboradores. Outro grande fator de motivação para muitos trabalhadores é a capacidade de escolher o que vão fazer. Talvez essa seja a grande razão para a alta produtividade de sua comunidade.

Com a especialização ganhando força, conseguir a contribuição dos trabalhadores mais talentosos será um fator crítico para o sucesso de muitas empresas. Será, cada vez mais, algo parecido ao modo como organizações de vendas e marketing hoje atraem clientes: entendendo o que as pessoas querem, descobrindo um jeito de satisfazer esse desejo e aprendendo a manter seu interesse. Aliás, cultivar comunidades de trabalhadores provavelmente será uma das disciplinas cruciais na atividade empresarial do século 21.

5.2 Qualidade do trabalho especializado

Uma forma de garantir a qualidade do trabalho especializado é fazer o que a maioria das empresas faz antes de contratar alguém, checar referências. Certos intermediários que trabalham com projetos, ainda usam essa abordagem. Mas, na última década, surgiram várias outras.

Pagar com base no resultado é uma delas. Quando um desafio é lançado, por exemplo, o cliente não paga enquanto não recebe uma solução para o problema. Em algumas empresas os usuários só pagam se o trabalho tiver um nível aceitável de qualidade. Outra abordagem é entregar a mesma tarefa a vários trabalhadores e só usar resultados que coincidirem. Um método correlato é mesclar tarefas de verdade com testes para os quais já se sabe a resposta certa. Uma intermediária rejeita contribuições de gente que erra nesses testes. Outra abordagem é passar a tarefa a um grupo de trabalhadores e pedir que outro avalie o resultado.

5.3 Integrando o trabalho

O último desafio de gestão trazido pela especialização é a necessidade de integrar o trabalho feito separadamente numa solução coerente. Para tanto, é preciso administrar os três tipos de dependência: fluxo partilha e ajuste. Aqui, a saída mais óbvia é colocar alguém com autoridade para dirigir o processo. Por exemplo, certos membros experientes viram “copilotos” ajudando o cliente a definir a competição e programadores a obter a informação de que precisam para poder competir bem. Um copiloto basicamente se especializa na coordenação do trabalho de outros especialistas. Mas outras formas de integração costumam ser eficazes também.

Quando há dependência de fluxo, por exemplo, as tarefas ocorrem em certa sequência, com as posteriores dependendo do resultado das anteriores. Ferramentas de software podem administrar esse fluxo ao monitorar o andamento de tarefas e automaticamente passar o trabalho de um estágio para o seguinte. Algumas empresas usam ferramentas de software especializadas primeiro para distribuir trechos de áudio entre os trabalhadores que farão a transcrição, em seguida para detectar e corrigir incoerências e, por último, para reunir trechos transcritos e montar o texto final.

Na dependência de partilha, mais de um trabalhador usa o mesmo recurso. Normalmente, esse tipo de dependência é administrado com várias formas de mercados e esquemas de lances. Programadores por exemplo, volta e meia contribuem para um arquivo de componentes de software, e reutilizam módulos dali. Quem contribui recebe royalties quando outros usam seu trabalho. O tempo de gente potencialmente disponível para realizar tarefas é outro recurso partilhado crucial; todo intermediário citado acima também usa preços fixos ou mercados de lances para administrar essa dependência.

A dependência de ajuste ocorre quando o produto de distintas tarefas deve ser integrado em um todo. Arquitetura modular e normas podem ser eficazes na gestão desse encaixe, cria-se uma arquitetura geral nos primeiros estágios de um projeto, com interfaces bem definidas entre módulos de software. Uma vez definida essa arquitetura, é possível criar módulos simultaneamente, acelerando todo o processo.

5.4 Vantagens e desvantagens

A especialização traz vantagens consideráveis para empresas, trabalhadores e a sociedade como um todo. Mas tem um potencial lado escuro, algo que deve ser abordado. Embora também acompanhem a terceirização e a distribuição do trabalho, muitas dessas vantagens e desvantagens se manifestam de modo específico com a especialização.

A especialização dá a trabalhadores e empresas muito mais flexibilidade do que esquemas tradicionais de trabalho. Em geral, o indivíduo pode trabalhar onde e quando quiser. Alguns gostam muito dessa flexibilidade; além de poderem trabalhar em casa, por exemplo, fica mais fácil equilibrar responsabilidades profissionais e

peçoais. E a autonomia que o trabalhador sente quando pode decidir que trabalho irá fazer tem um forte apelo. Para a empresa, a especialização permite que a caacidade seja aumentada ou reduzida com rapidez.

6. CONCLUSÃO

A especialização pode sim reduzir o problema de qualificação que assola o mercado de trabalho.

A especialização também pode reduzir o descasamento de qualificação que assola o mercado de trabalho de muitos países. Mesmo com o elevado desemprego em certos lugares, empresas ao redor do mundo sentem cada vez mais dificuldade para achar certos profissionais cruciais, como representantes de vendas, engenheiros e contadores. Essa escassez poderia ser amenizada com a redefinição de ocupações. Com isso, contadores tarimbados, por exemplo, coordenariam o trabalho de especialistas a cargo de aspectos menos exigentes do trabalho.

Gente que enfrenta barreiras no mercado de trabalho convencional também poderia sair ganhando com a especialização. Em intermediários na internet, o trabalhador em geral é julgado por aquilo que produz, não pelo currículo, pela experiência prévia ou por referências. Pode ser algo liberador para jovens em busca do primeiro emprego, gente mais velha que deseja seguir ligada ao mundo do trabalho ou quem poderia enfrentar discriminação no contato cara a cara.

A especialização também garante a mobilidade do trabalho virtual a quem vive em países em desenvolvimento. Em economias avançadas, a remuneração pode superar a de certos países emergentes por um fator de até oito. A possibilidade de realizar pequenas tarefas em sites e pode, portanto, melhorar consideravelmente a situação econômica de um trabalhador localizado, digamos, na África e no sul da Ásia.

O trabalho dividido em partes cada vez menores não perde necessariamente o sentido. Na área médica, por exemplo, um especialista em geral se concentra num aspecto bem estreito da saúde do indivíduo e, mesmo assim, continua a achar o trabalho gratificante. E, diferentemente do trabalhador especializado numa fábrica, que faz a mesma coisa todos os dias, um especialista digital pode facilmente montar

uma carteira pessoal de tarefas. Um engenheiro, por exemplo, pode passar parte do dia trabalhando num desafio complicado para um grande cliente, depois, se descontraír com uma tarefa menos exigente de outro.

7. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ. *No Paraná, 6,2 mil jovens recebem qualificação profissional*. (26 ago. 2013). Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=76300&tit=No-Parana-62-mil-jovens-recebem-qualificacao-profissional>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic (org) [et. al]. *Empregabilidade: competências pessoais e profissionais*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CANTÚ, Margarete. *Qualificação Profissional, inserção, reinserção e permanência no mercado de trabalho: os egressos do Programa Integrar*. 2003. ?f. Dissertação (Pós-Graduação em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CASTRO, Margareth. *Mercado de trabalho: há vagas, faltam profissionais*. Revista Mercado. Ed. 41 (Abr. 2011). Disponível em: <<http://www.revistamercado.com.br/destaques/mercado-de-trabalho-ha-vagas-faltam-profissionais/>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

CATHO ONLINE. Disponível em: <<http://home.catho.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

CLOGG, Clifford. C.; SHOCKEY, James W. *Mismatch between occupation and schooling: a prevalence measure, recent trends and demographic analysis*. Demography, v. 21, n. 2, p. 235-257, may, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. *Carreira e competência: gerenciando seu maior capital*. São Paulo: Saraiva, 2002

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. *Qualificação profissional e mercado de trabalho: reflexões e ensaios metodológicos construídos a partir da pesquisa de emprego e desemprego*. Disponível em: <www.dieese.org.br/livro/2011/2011qualificacaoProfissionalMercadoTrabalho.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2013.

FREITAS, Amanda. *17 Aplicativos para buscar um emprego* (03 jun. 2013). Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2013/06/oportunidades/vagas/1448090-17-aplicativos-para-buscar-um-emprego.html>. Acesso em: 24 nov. 2013.

GODOY, P. J. *Falta de qualificação profissional afeta o mercado de trabalho em Araguari* (14 set. 2013). Disponível em: <http://www.gazetadotriangulo.com.br/novo/index.php?option=com_content&view=article&id=26881:falta-de-qualificacao-profissional-afeta-o-mercado-de-trabalho-em-araguari&catid=16:economia&Itemid=161>. Acesso em: 25 nov. 2013.

GOMES, Mazurky. *Mercado de trabalho exige qualificação profissional* (13 set. 2011). Disponível em: <<http://www.agrestevip.com.br/0,,materia,diversos-mercado-de-trabalho-exige-qualificacao-profissional,212,9.aspx>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

INFOJOBS. Disponível em: <<http://www.infojobs.com.br>>. Acesso em 24 nov. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=38>. Acesso em: 24 nov. 2013.

MANAGER. Disponível em: <<http://www.manager.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. Disponível em: <<http://maisemprego.mte.gov.br/portal/pages/home.xhtml>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/caged_mensal/principal.htm#1>. Acesso em: 24 nov. 2013.

NASSIF, Luis. *Analisando a taxa de desemprego no Brasil* (02 set. 2013). Disponível em: <<http://jornalgggn.com.br/blog/luisnassif/analizando-a-taxa-de-desemprego-no-brasil>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

NEVES JUNIOR, Leonardo Ferreira; PAIVA, Luis Henrique. *A relação entre crescimento econômico e emprego no Brasil: referencial teórico, evidências empíricas e recomendações de políticas* (2005). Disponível em: <<http://www.cepal.org/brasil/noticias/noticias/3/34013/arelacaoentrecrescimentoeconomicoLeonardoLuisHenrique.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

PRINCHATTI, Roseli. *A importância da qualificação profissional no mercado de trabalho, em um mundo globalizado* (05 mai. 2010). Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/resenhas/3156208>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

RIBEIRO, Flavio. *A importância da qualificação para o mercado de trabalho* (03 jun. 2013). Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

ROQUE, Leandro. *A real taxa de desemprego no Brasil* (30 nov. 2012). Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1471>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

SANTOS, Marcos. *Caged apresenta crescimento de empregos formais em outubro*. Revista Exame. (21 nov. 2013) Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/caged-apresenta-crescimento-de-empregos-formais-em-outubro>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

SOUZA, Beatriz. *Não falta mão de obra qualificada no Brasil, diz Ipea*. Revista Exame. (07 out. 2013). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/nao-ha-falta-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-diz-ipea>>. Acesso em 24 nov. 2013.

_____. *Por que é difícil encontrar mão de obra qualificada no Brasil*. Revista Exame. (20 out. 2013). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/por-que-falta-mao-de-obra-qualificada-no-brasil>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

ZAIA, Davi. A importância do ensino técnico e da capacitação profissional. (02 mai. 2013). Disponível em: <<http://www.emprego.sp.gov.br/noticias/artigos/a-importancia-do-ensino-tecnico-e-da-capacitacao-profissional>>. Acesso em: 25 nov. 2013.