



Artistas, Cientistas, e Artesãos: Para uma nova interface entre pessoas e trabalho

AUGUSTO DIAS CARNEIRO

Uns 90% dos executivos estão insatisfeitos com seu trabalho: sentem-se subempregados, insuficientemente desafiados e não se identificam com o que fazem. Presidentes de empresa falam sobre a carência aguda e crescente de talentos, e a dificuldade de atrair e motivar pessoas verdadeiramente preparadas.

Um lado se diz subutilizado, o outro que não há talentos suficientes. Ambos estão certos, mas há ruído de comunicação no processo: ou o recrutamento é ineficiente (e é...), ou o que as pessoas querem é diferente do que elas dizem querer.

Em que concordam? Todos estão insatisfeitos com a interface entre Pessoas e Trabalho. O modelo “quebrou” e não admite consertos parciais ou cosméticos. É preciso inventar nova maneira de relacionamento com o Trabalho.

Há uns vinte anos o conceito de *Trabalho* mudou muito. Surgiram *trabalhadores remotos*, *profissionais eternamente em trânsito*, e *executivos interinos*. O boom do setor de Serviços criou os *trabalhadores do conhecimento*, cuja produção é difícil de aferir e mensurar, quer trabalhem em casa ou na empresa.

O primeiro corolário disso é que a definição da palavra “aposentadoria” também mudou muito.

Quem chegou ao mercado de trabalho depois que a Procter & Gamble quebrou sua promessa de nunca demitir alguém (isto ocorreu na década de 1970, e é amplamente aceito pela literatura de *business* como o divisor de águas, a partir do qual o emprego vitalício tornou-se coisa do passado), cresceu num mundo onde as empresas não têm fidelidade para com as pessoas, e estas também são infiéis para com as empresas em que trabalham.

Afora essas mudanças, o modelo de Trabalho que conhecemos hoje sobrevive praticamente intacto desde o início da Revolução Industrial: temos organizações matriciais, telefones celulares e computadores rapidíssimos, coexistindo com chefes que se zangam porque o empregado chega atrasado, sai cedo, ou não gosta de trabalhar até tarde.

Não penso em propor um novo *Modelo de Trabalho*. O objetivo deste artigo é sugerir uma primeira aproximação ao que será um dia uma metodologia para se examinar o que ocorre entre Pessoas e Trabalho, visando chegar-se a um redesenho completo do que se dá nesta interface.

Considerem minha taxonomia do que é Trabalho. Se: *Arte* for a busca da beleza e da elegância, o que compreende um componente didático pelo qual o

artista quer compartilhar sua concepção do *Belo* com todos; *Artesanato*, um conjunto de regras ensináveis para a produção repetida de determinados bens e serviços; e *Ciência*, o processo pelo qual o ser humano *põe rédeas* nas leis da Natureza... então, certamente todo trabalho humano é a combinação entre Arte, Artesanato e Ciência, e os três elementos estarão sempre presentes, embora em proporções muito diferentes.

As empresas, criadas para converter o esforço humano em valor econômico, direcionam combinações específicas de Arte, Artesanato e Ciência em benefício dos acionistas.

Nos últimos 80 anos, essa combinação mudou de maneira significativa, principalmente no que concerne à Ciência, que expandiu, em detrimento da Arte, todo o território do qual se havia apoderado o Artesanato durante a primeira fase da Revolução Industrial. Isso parecia inevitável nos primórdios do século XX. O movimento Bauhaus bradou aos quatro ventos que “a forma é consequência da função” e isso, em alguns círculos, até hoje é uma espécie de mantra. Mas a geração dos anos 60, resultado da expansão demográfica do pós-Guerra, se rebelou contra a situação da Ciência devorar a Arte e o Artesanato, e a humanidade redescobriu a ambos.

Mas ferramentas para desenhar e redesenhar empresas (apesar da advertência de Alfred Chandler, repetida há décadas, de que a Estrutura deve refletir a Estratégia) chamam a atenção pela ausência. Esse esforço normalmente só recebe atenção de última hora ou, o que é pior, acaba vítima do capricho e da moda. Todos nos lembramos do entusiasmo surgido com as organizações matriciais. E, durante o explosivo crescimento das empresas *pontocom*, até mesmo formigueiros e colônias virais foram interpretados como modelos de organização. Surgiram até modelos híbridos, como o da L'Oréal, francamente bem-sucedido em sobrepor a matriz bidimensional, combinando geografias e famílias de produtos, no que chamam de modelo organizacional de “banda de jazz”, para estimular a improvisação e a criatividade individuais.

Gostaria de propor um modelo de Arte/Artesanato/Ciência para investigar a natureza do trabalho e de que forma as pessoas se organizam para produzir bens e prestar serviços. Na sequência, descrevo algumas instâncias interessantes dessa taxonomia.

Empresas de bens de consumo não duráveis são principalmente Arte (*marketing*), enquanto seus produtos são projetados com Ciência e produzidos com Artesanato. De fato, no tempo em que as pessoas acreditavam naquelas Declarações de Missão das empresas, a Coca-Cola insistia em que estava no negócio do lazer, as empresas de cosméticos diziam estar no negócio da autoimagem, e assim por diante. Todos

queriam colocar mais Arte no que faziam, para evitar o risco de afundar num ambiente dominado pela Ciência e, assim, perder o contato com o cliente.

A combinação muda conforme a hierarquia: os executivos de escalão mais alto gastam a maior parte de seu tempo no domínio da Arte, algum tempo no do Artesanato e muito pouco no da Ciência. Exceto quando tentam criar uma empresa de alta tecnologia, quando, então, a Arte cede o lugar principal à Ciência, o que pode ser um desastre.

A combinação também mudará, dependendo do estágio de desenvolvimento de produto em que se está. Considerem-se as empresas automobilísticas: novos modelos começam com Ciência (pesquisa de mercado), partem para o domínio da Arte (projeto dos carros) e, daí, entram em produção, basicamente como Artesanato. Mas é preciso muita Arte (publicidade) para vendê-los!

Algumas profissões mudam muito com o tempo. Como mencionei, o século XX testemunhou a Ciência devorando a Arte, o Artesanato, ou ambos. Quando os mecanismos de armazenamento de computador eram caros, os programadores faziam cuidadoso Artesanato de cada linha de seus programas, para minimizar o uso da memória. Hoje os programas demonstram muito mais Ciência do que Arte.

Às vezes, há diferenças significativas entre os que exercem a mesma profissão: os mecânicos de carros alemães praticam 10% Arte, 40% Artesanato e 50% Ciência. Os de carros franceses, praticam 50% Arte, 40% Artesanato e 10% Ciência!

Há pessoas habilidosas em equilibrar Arte, Artesanato e Ciência. Leonardo da Vinci – que enxergava os três como um *continuum* – é o seu mestre. E, por último, fazer um bom vinho é provavelmente um dos poucos exemplos de equilíbrio perfeito: 1/3 Arte, 1/3 Artesanato, 1/3 Ciência.

Agora, proponho num exercício individual. Divida um círculo em três, representando a configuração arte/artesanato/ciência no seu atual trabalho. Depois, imaginando o trabalho dos seus sonhos, redesenhe a combinação *ideal* de arte/ciência/artesanato, e se indague: quais elementos gostaria que aumentassem, e quais que diminuíssem? Poderia imaginar uma atividade para si em que sua configuração ideal fosse possível?

Creio que temos o embrião de um modelo – que está longe de ser suficiente, mas poderão verificar, na prática, se é bom.

AUGUSTO DIAS CARNEIRO

Graduado no Instituto Tecnológico da Massachusetts - MIT
MBA na Universidade da Califórnia - UCLA

Autor de *Guia de sobrevivência na selva empresarial*, Ed. Campus-Elsevier

augusto@zaitech.com.br

