

## **Digitalização e o futuro do trabalho**

**Resumo do estudo “Trabalhar 4.0”,  
elaborado pelo Ministério Federal de Trabalho  
e Assuntos Sociais da Alemanha**

**OUTUBRO DE 2017**

■ A presente publicação é um resumo do Livro Branco Trabalhar 4.0, elaborado pelo Ministério Federal de Trabalho e Assuntos Sociais da Alemanha no contexto de um amplo processo de diálogo com diferentes atores sociais. Por um lado, ela analisa os desafios atuais diante do avanço da digitalização e da globalização; por outro, menciona linhas de ação para o futuro. Ainda que o Livro Branco se refira, sobretudo, às condições existentes na Alemanha, os trechos selecionados contêm enunciados e análises sobre o futuro do trabalho que são de ordem mais geral, com aplicabilidade que vão além desse país.

■ A digitalização aumenta a tendência de flexibilização do trabalho no tocante a horários e espaços, oferecendo novas possibilidades de atividade por conta própria e melhor equilíbrio entre vida profissional e familiar. No entanto, isso produz o risco de “eliminar as fronteiras” do trabalho e fragmentar os trabalhadores, o que dificulta a busca e a representação de interesses coletivos. O mundo digital apresenta novas exigências tanto aos representantes dos trabalhadores como à política (do mercado de trabalho), que deve apoiar e proteger os autônomos.

■ A visão de um “bom trabalho na transformação digital” baseia-se em uma retribuição justa e na seguridade social, na formação contínua, em modelos de trabalho centrados nas diferentes fases da vida e em uma cultura empresarial que fomente a cogestão e a participação dos trabalhadores.

■ Provavelmente, em vez de gerar uma modificação substancial no nível de emprego, a transformação digital estrutural afetará a distribuição de postos de trabalho segundo cada profissão, setor e qualificação. A formação e a intensa capacitação profissionais são componentes essenciais para o trabalho de hoje e amanhã.

## Sumário

---

<b>Fatores de impulsão e tendências</b> .....	<b>3</b>
<i>Digitalização</i> .....	<b>3</b>
<i>Globalização</i> .....	<b>4</b>
<i>Mudança cultural</i> .....	<b>5</b>
<b>Campos de tensão no mundo do trabalho</b> .....	<b>5</b>
<i>Efeitos sobre o emprego</i> .....	<b>5</b>
<i>Plataformas digitais</i> .....	<b>6</b>
<i>Macrodados</i> .....	<b>7</b>
<i>Flexibilidade espacial e temporal no trabalho</i> .....	<b>8</b>
<i>Organização empresarial</i> .....	<b>9</b>
<i>Modelo de “bom trabalho” na transformação digital</i> .....	<b>10</b>
<b>Tarefas de estruturação</b> .....	<b>11</b>
<i>Capacidade de inserção no trabalho: do seguro desemprego ao seguro para o emprego</i> ....	<b>11</b>
<i>Horário de trabalho: flexível, mas com autonomia</i> .....	<b>12</b>
<i>Serviços: assegurar as boas condições de trabalho</i> .....	<b>12</b>
<i>Trabalho saudável: enfoques para a proteção do trabalho 4.0</i> .....	<b>13</b>
<i>Cogestão e participação: organização colaborativa da mudança</i> .....	<b>14</b>
<i>Autonomia: promover e assegurar a liberdade</i> .....	<b>15</b>
<i>Estado social: perspectivas para o futuro</i> .....	<b>16</b>
<b>Repensar o trabalho: identificar tendências, experimentar inovações, fortalecer a cooperação social</b> .....	<b>17</b>



Quais são nossos objetivos? Um justo equilíbrio entre as demandas dos empregadores por flexibilidade e as necessidades dos trabalhadores. Uma ofensiva de capacitação e do direito à formação, já que as atividades passam por mudanças de magnitude ainda desconhecida. Participação no mercado de trabalho e salários justos. Mais opções para escolher os horários e uma organização inovadora do cronograma de trabalho que reconheça – para além do trabalho remunerado – a necessidade de tempo nos planos pessoal, familiar e social, e promova novas soluções de compatibilidade. Tecnologia que alivie a carga sobre as pessoas. Direitos protegidos e garantidos para todos os funcionários e novas formas de promover o trabalho saudável. Uma proteção de dados que assegure que, futuramente, não se exponha a privacidade dos funcionários. Co-gestão e intervenção nas empresas e com o intermédio dos participantes no processo de negociação coletiva. Melhor proteção social dos trabalhadores autônomos e condições de trabalho justas na economia das plataformas. Um Estado social que considere seriamente os múltiplos projetos de vida, antecipe-se às mudanças radicais e ofereça uma proteção adequada, em lugar de apenas reagir diante das consequências.

A pergunta primordial foi: Como podemos manter ou até mesmo reforçar o modelo do “bom trabalho” na transformação digital e social?

- A digitalização permitirá que um grande número de pessoas continue tendo trabalho no futuro? Caso afirmativo, sob que condições?
- De que forma os novos modelos empresariais, como as “plataformas digitais”, incidem no trabalho do futuro?

- Se a coleta e o uso de dados adquirem cada vez mais importância, como é possível assegurar o direito legítimo dos funcionários à proteção de seus dados?
- Diante de um trabalho conjunto mais estreito entre ser humano e máquina, de que forma as máquinas podem apoiar e habilitar as pessoas no futuro processo de trabalho?
- No futuro mundo do trabalho, haverá mais flexibilidade; mas quais podem ser as soluções que também signifiquem uma melhoria para os funcionários em termos de flexibilidade temporal e espacial?
- Como será a empresa moderna do futuro, que talvez já não se ajuste em todos os casos à imagem da clássica empresa, mas que seja capaz de permitir a participação e a seguridade social?

## Fatores de impulsão e tendências

### *Digitalização*

A nova qualidade da digitalização tem sido impulsionada pelos avanços em três áreas e sua interação. **Em primeiro lugar, a tecnologia da informação e do software:** a capacidade dos processadores segue crescendo exponencialmente, facilitando o uso de tecnologias na nuvem e aplicativos móveis. Dada a presença de algoritmos que aprendem, a denominação de “**inteligência artificial**” já é justificável em aplicativos como Watson, AlphaGo ou Siri. Em segundo lugar, a robótica e os sensores: ao mesmo tempo em que o tamanho e os custos se reduzem, aumentam suas possibilidades de aplicação e facilidade de uso, permitindo que os sistemas em questão também sejam interessantes para pequenas empresas e a produção individual. A isso se acrescentam



**novas técnicas de produção**, como a fabricação aditiva e o processo otimizado de controle e coleta de dados por meio de **novos sensores**. Em terceiro plano e como fator determinante, a **interconexão**: através dela, surgem sistemas ciberfísicos como base para a indústria 4.0, isto é, redes de pequenos computadores que estão equipados com sensores e atuadores, integram-se a objetos, dispositivos e peças de máquinas, e podem se comunicar entre si pela Internet. Sobre essa base, as instalações, máquinas e diferentes peças de trabalho realizam um permanente intercâmbio de um enorme volume de informação e podem controlar por si só, em grande medida, a produção, o armazenamento e a logística. Além disso, os **macrodados** (*big data*) podem gerar novos modelos empresariais e serviços orientados ao cliente (planejamento de processos e vendas, manutenção preventiva etc.).

A forma que a digitalização adquire em nossa sociedade não depende exclusivamente das novas tecnologias, mas também de custos econômicos de implementação, desejos de consumo e valores sociais, do desenvolvimento do mundo do trabalho, dos processos de negociação entre os interlocutores sociais e do contexto político.

## Globalização

Globalização é o termo utilizado majoritariamente hoje para se referir à segunda onda de uma circulação mundial de mercadorias, serviços, capitais e pessoas, que passou por uma forte aceleração a partir de meados do século XX, sobretudo depois da década de 1980.

Pelo **lado da oferta**, as empresas respondem cada vez mais a uma clientela mundial e, com base nessa realidade, reorientam sua organização e processos de trabalho. No contexto

global, elas estão expostas às condições em transformação do mercado, à influência dos investidores financeiros e a uma demanda mais volátil. Uma alternativa real consiste em ampliar o potencial da flexibilização interna (por exemplo, a regulação dos horários de trabalho), aproveitando assim as possibilidades da flexibilização externa (por exemplo, trabalho temporário ou contratos por empreitada). Dessa forma, a pressão da concorrência se transforma em um impulso para gerar inovações, aumentar a produtividade e reduzir os custos. As estruturas de empresários, investidores e responsáveis pela tomada de decisões se tornam multinacionais, fazendo com que o processo decisório seja realizado de modo cada vez mais descentralizado. Por sua vez, as empresas produzem para além de seus limites em redes de geração de valor e, ao mesmo tempo, operam em diferentes cadeias regionais ou as organizam. A globalização já não se caracteriza apenas pelo comércio transfronteiriço de mercadorias produzidas em diferentes lugares do mundo, mas também implica a divisão global do trabalho a partir da mesma fabricação.

Pelo **lado da demanda**, registram-se mudanças nos valores e hábitos de consumo, que se expandem rapidamente por meio da comunicação digital e superam as orientações e limites regionais e nacionais, mas também os reafirmam. Paralelamente, sobretudo nos países mais prósperos, também cresce há alguns anos a consciência de que os consumos local e global repercutem nas condições de trabalho e ambientais, colocando em questionamento o próprio comportamento do consumidor.

Muito se discute sobre qual tem sido o efeito gerado pelas tendências da globalização sobre as relações distributivas entre os países e dentro deles. Entre 1980 e 2010, os países em



desenvolvimento e emergentes aumentaram sua participação nas exportações mundiais de aproximadamente um terço para quase a metade, o que gerou amplos deslocamentos na divisão internacional do trabalho. No âmbito do comércio de produtos e da transferência de tecnologias, a globalização pode proporcionar, assim, novas oportunidades de emprego qualificado também nas economias nacionais menos desenvolvidas. A integração econômica, sobretudo dos populosos países asiáticos, reduziu significativamente a pobreza em termos globais.

### ***Mudança cultural***

À medida que a economia e a sociedade se transformam, mudam também os estilos de vida e valores. Como elementos-chave no tocante a esse aspecto, surgem a individualização, os diferentes ideais de convivência familiar/social e a pluralização dos projetos de vida e das exigências trabalhistas, além de novos hábitos de consumo.

Há uma **inter-relação** entre as novas possibilidades da digitalização e a mudança **na cultura e na vida cotidiana**. O amplo acesso à informação, a comunicação por redes sociais, a influência de algoritmos em nosso pensamento e modo de agir; tudo isso deve transformar profundamente nossa sociedade. O que ainda não se sabe ao certo é em que medida está surgindo uma “cultura da digitalidade” e o quanto ela, por sua vez, modifica o mundo do trabalho.

A esta altura, tudo indica que a **mudança nos hábitos de consumo** repercute na vida do trabalho. O comércio on-line gerou transformações radicais em muitos setores. Como clientes, ao demandarmos e exigirmos atendimento e serviços prestados por outros, damos

forma ao mundo econômico e do trabalho. Em parte, a mudança na estrutura social e nos valores cria necessidades e hábitos de consumo completamente novos, que podem ser satisfeitos de um modo diferente ou melhor pela economia digital.

O acesso transitório e o uso temporariamente limitado de produtos (por exemplo, automóveis) e dados (por exemplo, música) parecem ganhar terreno diante da aquisição segundo o conceito tradicional de propriedade. O desejo de viver e consumir com critérios sustentáveis também impulsiona uma nova economia compartilhada. Ao mesmo tempo, no esquema “sob demanda”, os clientes buscam satisfazer com mais rapidez suas necessidades de consumo. Como prossumidores ou inclusive como “fornecedores” de dados e conteúdos de criação própria, clientes e usuários se envolvem ativamente nos processos de inovação e geração de valor.

As consequências para a sociedade são ambivalentes: a sustentabilidade ecológica e o crescimento econômico se veem diante de uma crescente pressão sobre as normas trabalhistas e as condições de remuneração, assim como um possível aumento do trabalho pouco qualificado no setor de serviços. Portanto, a configuração do mundo do trabalho do futuro nos obriga a analisar quais são as exigências que devemos formular e que formularemos como consumidores.

## **Campos de tensão no mundo do trabalho**

### ***Efeitos sobre o emprego***

Diante da futura evolução do mercado de trabalho, surgem várias perguntas centrais: Qual



será o efeito da digitalização no nível de emprego? Serão perdidos postos de trabalho? Se isso ocorrer, quem será afetado? Onde será registrado o efeito inverso, com a criação de vagas de trabalho? Antes havia uma única resposta: estavam ameaçados os postos com salários baixos e, sobretudo, escassa qualificação. Entretanto, no debate atual sobre a digitalização, muitos sustentam que, cada vez mais, atividades com um nível médio de qualificação podem ser **automatizadas** (principalmente aquelas que envolvam uma alta proporção de tarefas rotineiras, como contabilidade ou inspeção de produtos).

Vários estudos atuais debatem a fundo se é possível que haja uma desocupação tecnológica e até que ponto esse risco está presente. Algumas pesquisas e trabalhos de divulgação científica chegaram a reeditar a discussão sobre o “fim do trabalho”, assinalando o potencial de automatização da digitalização: no longo prazo, as máquinas e algoritmos inteligentes ameaçam substituir a maioria dos trabalhadores. Desde a invenção do tear, os avanços tecnológicos sempre levaram a prognósticos semelhantes (...) embora haja muitos **limites legais, sociais e econômicos para a automatização**.

Por um lado, as **mulheres** encontram-se relativamente menos afetadas pelos efeitos sobre o emprego no setor manufatureiro e estão representadas com uma proporção maior nas profissões dos setores de saúde, educação e social, que apresentam um baixo potencial de automatização com um aumento simultâneo da demanda. Contudo, há outras áreas catalogadas como “tipicamente femininas” que permitem automatizar as rotinas cognitivas com maior facilidade (atividades administrativas e de escritório, trabalhos em bancos e seguradoras etc.). Adicionalmente, para avaliar como a transformação digital influi nas oportunidades

de desenvolvimento no trabalho das mulheres, é fundamental analisar de que forma as profissões e a organização do trabalho mudam durante o processo de digitalização, como são revalorizados os serviços de assistência às pessoas e em que medida se torna obsoleta a atribuição clássica de funções. Os novos processos de fabricação oferecem, além disso, a oportunidade de superar certos modelos de funções baseados em estereótipos de gênero (por exemplo, com um trabalho produtivo que se estrutura mais como um processo).

O debate aborda a fundo não só a possível perda de postos de trabalho, mas também o risco de que haja uma **polarização do emprego e do salário** como consequência do amplo processo de automatização. Haveria uma polarização do emprego se fossem perdidos especialmente postos de qualificação média e, ao mesmo tempo, ocorresse um aumento da ocupação nos setores de qualificação baixa e alta. Essa mudança na demanda também levaria a uma polarização salarial (...) A polarização do emprego e dos salários teria graves **consequências sociais**: uma redução das camadas médias e um aumento geral da desigualdade. As previsões sobre o futuro do trabalho destacam a necessidade de evitar tal cenário com a adoção de medidas adequadas, sobretudo nas áreas de segurança do emprego, manutenção de renda e qualificação. O objetivo deve ser criar novas oportunidades para toda a população ativa que se encontre diante da mudança estrutural e melhorar sua capacidade de adaptação, e o aumento da qualificação profissional de modo geral desempenha aqui um papel decisivo.

### **Plataformas digitais**

Há diferentes tipos de plataforma: plataformas de comunicação social (como Facebook



ou Twitter), mercados digitais (como eBay ou Kleiderkreisel), plataformas de intermediação (como Uber ou Airbnb), plataformas de trabalho participativo ou *crowdworking* (como Upwork ou Amazon Mechanical Turk).

Essas diversas plataformas mudam muito rapidamente os mercados e suas estruturas. Devido ao mínimo custo marginal gerado por um usuário adicional de bens e serviços digitais (efeitos de escala) e ao maior atrativo que supõe para outros a presença de cada usuário adicional (efeitos de rede), elas possuem um elevado **potencial de crescimento**. Certamente, esse potencial não necessariamente está concebido para se refletir como um avanço paralelo da força de trabalho da empresa que opera a plataforma.

De forma geral, as plataformas de serviços sob demanda e de *crowdworking* não aparecem como empregadoras, mas sim como meras intermediárias e fornecedoras de tecnologia que facilitam as transações do mercado e baixam seus custos para os usuários. Sendo assim, muitos esperam que a economia das plataformas gere um aumento na quantidade de trabalhadores autônomos, sobretudo naqueles de caráter unipersonal, que podem oferecer seus serviços e produtos de maneira simples e econômica.

O trabalho participativo, ou *crowdworking*, é um desenvolvimento muito controverso do mundo do trabalho digital, e suas consequências para os trabalhadores são completamente diferentes daquelas produzidas no âmbito da indústria 4.0. No *crowdworking*, as empresas externalizam tarefas a uma multidão de pessoas (*crowd*). Os trabalhadores cadastrados na plataforma realizam as tarefas correspondentes sob essa modalidade a partir de uma solicitação realizada pela Internet. Há modelos ba-

seados na concorrência (de todas as soluções apresentadas, consideram-se apenas soluções individuais) e modelos baseados na colaboração (as tarefas são concluídas de forma conjunta ou por meio de uma divisão do trabalho). As condições salariais e trabalhistas dão lugar a valorações bastante díspares. Aqueles que atuam sob um regime de *crowdworking* atuam como trabalhadores autônomos, o que produz vantagens e desvantagens: por um lado, uma alta capacidade de autodeterminação; por outro, a frequente insegurança em matéria de emprego e rendimento.

De maneira geral, em oposição ao emprego mediante contrato com um empregador, na plataforma, o risco se desloca para o fornecedor autônomo. Certamente, o poder de negociação dos profissionais altamente especializados e bem remunerados – como aqueles que trabalham em áreas de programação e design para colocar em prática projetos próprios – é muito diferente do exercido pelas pessoas que realizam atividades menos qualificadas.

### **Macrodados**

Como qualquer progresso tecnológico, a digitalização é ambivalente. Isso pode ser observado com especial clareza no debate sobre macrodados (*big data*). Por um lado, há um grande benefício para as empresas e também para a administração pública, o sistema de saúde e a sociedade em seu conjunto; por outro, surgem riscos derivados da própria tecnologia, não só com novas questões éticas e jurídicas, mas também com novos desafios relativos a segurança e proteção de dados. Ao mesmo tempo, realimentam-se velhos temores da vigilância total e da perda de privacidade e liberdade.

A **segurança dos dados** se tornou um problema central para as empresas e a sociedade. No



processamento clássico realizado por bancos, seguradoras, órgãos públicos ou empresas, as informações dos clientes eram armazenadas em bancos de dados instalados de forma separada em servidores locais. Agora, os macrodados são gerados em grande escala por comunicação pela Internet e armazenados na nuvem. Esse procedimento facilita a alimentação de dados a partir da rede, a combinação de diversas fontes e o acesso de diferentes lugares, mas, ao mesmo tempo, aumenta as exigências relativas à segurança para oferecer uma proteção eficaz contra acessos não autorizados e uso indevido dos dados.

Como a era dos macrodados permite que haja uma enorme vigilância, é necessário que o Estado regule sua proteção a partir de um debate social profundo sobre os limites autorizados. Tal marco legal deve estabelecer claramente o que pode ser controlado e por quem.

### ***Flexibilidade espacial e temporal no trabalho***

A **digitalização** reafirma a tendência à flexibilização do horário e à descentralização do local de trabalho. Com Internet de banda larga, tecnologias de rede e dispositivos móveis, os objetos e conteúdos do âmbito do trabalho encontram-se disponíveis em qualquer lugar e momento. Dessa forma, a digitalização pode permitir e intensificar a flexibilidade em ambas as direções, atendendo tanto às necessidades empresariais de organização como às preocupações dos trabalhadores. A possibilidade de trabalhar em casa também pode significar uma enorme vantagem para pessoas com mobilidade reduzida. O efeito real e o desenvolvimento do potencial da digitalização dependerão de suas características técnicas concretas, bem como do uso individual e da inserção no plano de empresas, acordos coletivos e da legisla-

ção. As circunstâncias existentes em cada setor e profissão também desempenham um papel importante. Para conhecer melhor as principais expectativas dos funcionários, algumas empresas ou representantes de seus interesses realizam pesquisas com o quadro de pessoal e incorporam os resultados obtidos ao debate posterior sobre a estruturação.

A tendência à flexibilidade temporal e espacial no trabalho, acentuada hoje pela digitalização, oferece a possibilidade de alcançar uma **maior autonomia** no trabalho, além de delinear novas soluções de compatibilidade e abandono da cultura presencial. Contudo, em um contexto caracterizado por *home office*, horário de trabalho baseado na confiança e acessibilidade virtualmente permanente, esses aspectos positivos são acompanhados de uma “**eliminação das fronteiras**” do trabalho.

Como as necessidades de flexibilidade das empresas e dos funcionários não se sobrepõem, é preciso encontrar um equilíbrio adequado entre ambas. As empresas dão importância não só à satisfação dos trabalhadores e ao posicionamento como agentes empregadores atrativos, mas também à eficiência em termos de trabalho e custos, à tarefa de coordenação, à qualidade do serviço e à disponibilidade de pessoal. Por sua vez, os funcionários valorizam muito a maior autonomia para organizar o horário e a compatibilidade entre profissão e família, ou seja, a possibilidade de contar com maior flexibilidade e colaboração para a distribuição de tarefas familiares. Nesse contexto, um melhor equilíbrio entre vida profissional e privada também pode repercutir favoravelmente na saúde.

Os atores políticos podem ajudar a elaborar soluções adequadas, sobretudo direcionadas a pequenas e médias empresas (PME), para





as quais, de maneira geral, as experiências e o conhecimento prático das grandes empresas não podem ser aplicados de forma direta, apesar de poderem servir de orientação e ponto de referência. A vantagem das PME reside no fato de que, para elas, é mais fácil oferecer soluções individuais para diferentes funcionários. Seja como for, é sempre necessário obter previamente informações e um conhecimento prático concreto. Além disso, as pequenas empresas costumam não dispor de recursos humanos suficientes para implementar mudanças.

### **Organização empresarial**

O princípio “clássico” de organização de uma grande empresa típica do florescimento da era industrial deixou de predominar há bastante tempo. Já não tem o mesmo peso a estrutura hierárquica integrada verticalmente, com produtos padronizados fabricados em grandes quantidades, a organização interna priorizada para as etapas de produção e a garantia da mão de obra especializada, obtida fundamentalmente com um vínculo de longo prazo e capacitação interna da própria equipe. Entretanto, ainda não é possível identificar um novo paradigma que surja como substituto.

Os últimos tempos apresentaram uma tendência ascendente da **terceirização**, o que implica mover determinadas partes do processo antes internas para empresas subcontratadas, seja em território nacional ou além das fronteiras (deslocalização). Certos instrumentos, como o trabalho temporário ou contratos por empreitada, servem para flexibilizar o uso da mão de obra (por exemplo, para suprir picos de pedidos) e adquirir serviços específicos, ainda que sejam utilizados algumas vezes de maneira indevida para substituir permanentemente o emprego regular por outras modalidades.

Um fenômeno bastante recente é a **externalização participativa**, ou **crowdsourcing**, que convoca digitalmente várias pessoas para realizar um trabalho. A modalidade de **crowdworking** leva ao extremo a opção de “fazer, comprar ou cooperar”. Ainda não é possível prever com precisão que importância adquirirá nos próximos anos essa forma de trabalho, com uma contratação anônima de caráter pontual e potencialmente total.

Durante a transformação digital da economia, também se expandiram as formas “ágeis” da gestão de projetos e do desenvolvimento de produtos, muitas vezes a partir de impulsos vindos do setor de tecnologia da informação, cujos enfoques e métodos de trabalho – *Design Thinking* e *Scrum* (um conceito vindo da gestão de projetos em equipe, cujas características essenciais são a auto-organização das equipes e o controle regular dos resultados intermediários, seguidos, em caso de necessidade, de uma adaptação dinâmica do planejamento do processo) – já são aplicados em muitas áreas.

A “**empresa ágil**” poderia surgir como uma **nova orientação**, centrada de maneira diferente no ser humano com sua capacidade de comunicação, criação e decisão: os integrantes das equipes devem receber uma ampla capacitação para impulsionar e submeter à prova breves passos de desenvolvimento sob sua própria responsabilidade e com elevada dinâmica. Também por isso, a organização do trabalho, o fomento da inovação e a concepção dos postos de trabalho e espaços para a cooperação requerem uma mudança na cultura de liderança e das empresas. Se a mudança for bem-sucedida, os funcionários terão a oportunidade de desempenhar um trabalho mais autônomo e integral em equipes dotadas de mais responsabilidade, e as empresas po-



derão se beneficiar com o aumento nos níveis de inovação e produtividade. Por outro lado, devem ser evitados, entre outros aspectos, os problemas vinculados à eliminação das fronteiras do trabalho e à transferência de riscos empresariais aos funcionários.

■ As oportunidades oferecidas pela **flexibilidade espacial no trabalho** são tão evidentes como as potenciais armadilhas. A maior **autonomia**, as novas possibilidades de compatibilizar profissão com vida privada e um melhor **equilíbrio entre vida pessoal e profissional** surgem como expectativas realistas para o futuro mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, torna-se cada vez mais óbvio que ainda devemos aprender a lidar com a flexibilização, um terreno em que, muitas vezes, não há regras claras. É também por isso que o maior ofuscamento das fronteiras entre o mundo do trabalho e a vida pessoal costuma ser percebido como um fardo.

■ Da perspectiva relacionada com a representação dos interesses coletivos dos trabalhadores, não se deve perder de vista o risco de **fragmentação das equipes**. Concretamente, a proporção entre um quadro de funcionários estáveis e trabalhadores autônomos situados na periferia da empresa pode ser alterada e incidir significativamente na cogestão estabelecida. Mas, para além dos limiares, é preciso se perguntar quais serão os efeitos sobre a busca e a representação dos interesses coletivos no contexto de relações de trabalho cada vez mais virtuais.

### **Modelo de “bom trabalho” na transformação digital**

■ *Renda e seguridade social*: Os possíveis aumentos de produtividade impulsionados pela digitalização devem conduzir a uma elevação

salarial em todos os setores. Nesse campo, os acordos coletivos são um elemento importante. Deve haver uma relação justa entre o trabalho realizado e a retribuição, e que reflita também a igualdade de gênero. Além das negociações coletivas, é essencial contar com instrumentos oportunos de orientação e assessoramento profissional para assegurar a estabilidade individual no trabalho. Por outro lado, um bom sistema de seguridade social se torna imprescindível quando ocorre uma interrupção ou já não é possível exercer a atividade profissional.

■ *Integração no “bom trabalho”*: O objetivo deve ser sempre o pleno emprego com “bom trabalho”. Quando não reúnem os requisitos para obter um emprego qualificado, os cidadãos necessitam de apoio e novas oportunidades. Inclusive para os trabalhadores qualificados e com título profissional, a capacitação é cada vez mais importante para assegurarem sua inserção laboral.

■ *Orientação centrada nas fases da vida, em lugar de modelos de trabalho rígidos*: O esquema de uma única relação de trabalho normal e válida para todos já não se adéqua em muitos sentidos à realidade atual. A diversidade se tornou a nova normalidade, que não só alterna tempo integral, tempo parcial e família com atividade profissional, mas também apresenta transições entre o emprego contratual e o trabalho autônomo. Os diferentes interlocutores dos âmbitos social e político devem identificar exigências trabalhistas plúrais e, dessa forma, possibilitar uma maior capacidade de determinação própria ao longo da vida.

■ *Pensar juntamente a cogestão, a participação e a cultura empresarial*: Muitos desses objetivos pressupõem um determinado marco



estatal, ainda que possam ser mais bem negociados e configurados de forma concreta entre interlocutores sociais e nas empresas. Juntamente com as estruturas representativas sempre necessárias, também se requer cada vez mais uma participação individual no local de trabalho. Portanto, a gestão estabelecida, a participação dos funcionários e uma boa cultura empresarial e de liderança não são incompatíveis; elas tendem a se complementar como condições necessárias para que haja empresas inovadoras e democráticas em uma sociedade inovadora e democrática.

## Tarefas de estruturação

### ***Capacidade de inserção no trabalho: do seguro desemprego ao seguro para o emprego***

A política do mercado de trabalho deve combinar três objetivos e interesses. Os funcionários querem conquistar perspectivas profissionais e uma carreira de sucesso; a economia necessita de mão de obra qualificada, precisamente para manter sua capacidade inovadora e competitiva durante a transformação digital; e convém à sociedade que a força de trabalho ativa seja composta pela maior quantidade possível de pessoas. Conseqüentemente, o projeto em comum deve apontar para um maior investimento em formação e qualificação.

Seja qual for o nível de qualificação, a mudança no mundo do trabalho e da vida incide nas carreiras profissionais, que adquirem um caráter mais dinâmico, variado e individual. Para superar os obstáculos que se apresentam nos caminhos profissional e pessoal, é necessário que os trabalhadores tenham um acompanhamento ativo ao longo de seus processos de mudança e adaptação. Dessa forma, o principal desafio em matéria de política setorial consiste

em estruturar as transições entre as fases essenciais da vida profissional: apoiar ativamente a renda, mudanças e promoções no trabalho, e evitar rebaixamentos ou desligamentos.

A capacitação favorece toda a economia nacional, uma vez que os benefícios da formação se convertem em um maior potencial de crescimento e permitem esperar uma elevação das receitas tributárias e contributivas. O relatório “Skills Matter”, publicado em 2016 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e baseado em dados do Programa para a Avaliação Internacional das Competências de Adultos (PIAAC, por sua sigla e inglês), mostra que as aptidões adquiridas vão além do aumento da produtividade e também se correlacionam com fatores não econômicos, como a confiança, a participação política e o estado de saúde. Segundo as conclusões desse documento, os investimentos em competências básicas geram resultados socioeconômicos positivos para os indivíduos e para a sociedade como um todo.

**Com a digitalização, surgem também formatos novos ou evoluídos de capacitação**, como a aprendizagem semipresencial. Essas novas modalidades promovem a flexibilidade espacial e temporal da formação e afirmam “a empresa como lugar de aprendizagem”. Por meio de um treinamento assistido por computador, é possível integrar o contexto pedagógico ao âmbito de trabalho, o que reduz custos e aumenta a possibilidade de aplicar diretamente processos de trabalho recém-incorporados. Em comparação com as formas de aprendizagem mencionadas, os **assistentes e tutoriais digitais** vão além: eles oferecem ajuda e explicações que se ajustam às necessidades individuais dos trabalhadores dentro do processo de produção. Assim, os novos formatos e sistemas de capacitação



contribuem para direcionar conteúdos a um público-alvo específico e a uma faixa etária determinada. O emprego em tempo parcial não deve reduzir a intensidade da formação.

O princípio fundamental é a maior orientação preventiva do seguro desemprego, que deve se converter em um seguro para o emprego, capaz de apoiar ativamente e com capacitação as diversas fases de transição ao longo da carreira profissional. O objetivo é oferecer cobertura contra os novos riscos vinculados ao trabalho, **promover sistematicamente oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional ao longo da vida** e incentivar a ideia de “assumir riscos para inovar”. Trata-se nada menos do que uma ampliação da lógica do seguro: porque no mundo do trabalho moderno, mais do que nunca, é essencial identificar o risco antes que a desocupação se torne uma forte ameaça ou um fato consumado. Para assegurar e aperfeiçoar a capacidade individual de inserção no trabalho, é preciso adotar medidas preventivas e orientadas a cada trajetória de vida. Isso implica aumentar o nível de capacitação de todos os funcionários, mas especialmente daqueles que, até agora, se encontram menos qualificados, considerando sempre a necessidade de prevenção e a biografia profissional.

### ***Horário de trabalho: flexível, mas com autonomia***

No processo de diálogo Trabalhar 4.0, cristalizaram-se três objetivos centrais: os funcionários devem estar **protegidos contra a sobrecarga e a eliminação das fronteiras do trabalho** para evitar que a configuração dos horários coloque em risco sua segurança e saúde; a maior amplitude de escolhas quanto a horários deve permitir aumentar a **autonomia com relação a tempo e local**; os novos estímulos para alcançar uma flexibilidade negociada entre os interlocu-

tores sociais devem impulsionar novos **acordos direcionados a uma organização inovadora do trabalho** e gerar mais espaço para a estruturação das empresas.

De um ponto de vista bastante amplo, poderia ser promovida uma **legislação sobre a escolha da jornada de trabalho** para reforçar juridicamente as reivindicações individuais. Um elemento-chave desse conceito é o direito que cada funcionário tem de introduzir modificações não só na duração de sua jornada contratual, mas também no local de trabalho. Obviamente, a empresa poderia recusar essa pretensão diante de um motivo justificável (por exemplo, caso tenha elaborado um conceito organizacional interno que seja incompatível com os desejos individuais com relação a horário). Outra opção seria o direito a *home office* com livre escolha do local de trabalho. Devido às múltiplas tarefas que seguem circunscritas a um local determinado, o “**direito a home office**” não deve ser considerado um instrumento obrigatório e aplicável sobre os interesses empresariais contrapostos.

A organização do tempo de trabalho está associada aos conceitos empresariais em matéria de quadro de pessoal, critérios de avaliação de desempenho e cultura de liderança, mas as novas tecnologias também podem promover a flexibilidade temporal e espacial no trabalho. Portanto, é necessário desenvolver abordagens inovadoras no contexto das empresas e dos acordos coletivos, e – caso seja conveniente – submetê-los à prova em espaços experimentais.

### ***Serviços: assegurar as boas condições de trabalho***

A digitalização afeta de modo especial o setor de serviços. Não se trata somente das ativida-



des em si, mas também sua crescente intermediação por meio de plataformas. A tendência à formação de monopólios nesses mercados de serviços tem sido objeto de crítica.

As plataformas podem significar um grande benefício para os clientes, mas, ao mesmo tempo, ameaçam piorar as condições de trabalho. Para responder a esse dilema, é necessário, entre outras coisas, um acordo sobre normas sociais entre a economia, os órgãos de consumidores, sindicatos e o marco político.

A partir do processo de diálogo, é possível inferir alguns princípios gerais. Primeiro: a digitalização pode elevar o potencial de produtividade também no setor de serviços e, dessa forma, permitir o aumento dos rendimentos. Para isso, é necessário promover inovações correspondentes. Segundo: seria preciso pensar quais modelos comerciais podem ser adequados para melhorar a competitividade das PME diante das plataformas monopolistas e, ao mesmo tempo, seguir o caminho da economia social de mercado com “bom trabalho”. Terceiro: no âmbito da economia assistencial e dos serviços socialmente necessários, as condições de trabalho devem ser mais atrativas, e deve-se possibilitar o acesso de todos os cidadãos a tais serviços. Outro objetivo importante é reduzir o trabalho informal e favorecer o emprego com aportes obrigatórios para a seguridade social. Quarto e principal: É fundamental aumentar as obrigações impostas no contexto de negociações coletivas na área de serviços, especialmente no âmbito assistencial e, em perspectiva, concretizar um acordo coletivo geral e vinculante para o setor social.

Com um cofinanciamento focado, os serviços realizados no âmbito doméstico podem se tornar um setor de trabalho sujeito à segu-

ridade social e aceitável para pessoas menos qualificadas. É por esse motivo que muitos países contam com apoio estatal. Além disso, esses serviços podem ajudar a melhorar significativamente a compatibilidade entre vida familiar e trabalho. Dessa forma, o trabalho não remunerado – muitas vezes realizado por mulheres – passaria também para o terreno das atividades pagas.

### ***Trabalho saudável: enfoques para a proteção do trabalho 4.0***

A proteção do trabalho deve se adaptar não só à transformação digital, mas também à mudança demográfica cada vez mais perceptível. Para isso, é necessário prestar maior atenção às exigências psíquicas, para além dos aspectos físicos demandados pelo trabalho.

O processo de diálogo já demonstrou, por um lado, que a transformação digital e tecnológica do mundo do trabalho poderia ajudar não só a conceber atividades saudáveis e seguras no futuro, mas também a conseguir que mais pessoas contem com “bom trabalho”, próximo ao **ideal de uma atividade humana**. Os sistemas adaptativos de assistentes e os robôs já se encarregam de realizar tarefas com exigência física, risco para a saúde ou características monótonas. Desse modo, no futuro, os funcionários poderiam ter mais tempo disponível para a parte criativa, gerencial e interativa de seu trabalho.

Uma moderna **proteção trabalhista 4.0** deveria conter os seguintes elementos: adaptação dos conceitos de proteção às novas tecnologias (por exemplo, colaboração entre homem e robô); assessoramento e apoio a gestores e funcionários diante de trabalhos flexíveis com relação a local; estruturação preventiva de trabalho em estreita cooperação com os



departamentos de desenvolvimento; formação e capacitação dos funcionários para que estejam mais bem preparados para enfrentar sua crescente responsabilidade pessoal com relação à própria saúde; qualificação dos gestores das empresas com relação às condições de trabalho em transformação (por exemplo, maior responsabilidade individual dos funcionários); preparação dos supervisores em torno de um amplo espectro de temas (por exemplo, maior relevância da carga psíquica) e ênfase mais clara no assessoramento e acompanhamento diante dos controles e sanções; e a promoção de uma cultura preventiva sustentável nas empresas.

Ao observar a transformação digital e demográfica da **perspectiva da garantia dos recursos humanos**, surgem incentivos claros para que as empresas invistam em boas condições de trabalho, que permitam aos funcionários participar por mais tempo da vida profissional de maneira saudável, competente e motivada. Isso ocorre porque, por um lado, em um mundo do trabalho marcado pela digitalização e pelo avanço tecnológico, cresce a necessidade de contar com mão de obra qualificada e flexível; e, por outro, com a mudança demográfica, em breve acabará se esgotando uma parte considerável do potencial de recursos humanos. Os mecanismos clássicos – investimentos orientados à educação, recrutamento moderno da nova geração, mobilização de grupos de pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho – são importantes, mas já não são suficientes para suprir a **futura necessidade de pessoal especializado**. Nem mesmo uma imigração de trabalhadores qualificados seria capaz de compensar adequadamente esse déficit. Nesse contexto, torna-se fundamental **manter a capacidade individual de inserção no mercado de trabalho**.

### ***Cogestão e participação: organização colaborativa da mudança***

Considerando que as novas formas de organização do trabalho acentuam a concentração horizontal do conhecimento, a possibilidade de intervenção dos diferentes funcionários e a auto-organização em equipes, o **fortalecimento dos elementos participativos** também adquire um interesse bem claro no plano empresarial. Mercados ágeis necessitam de processos decisórios ágeis nas empresas para poderem reagir com rapidez aos distintos desejos dos clientes ou outras exigências. Isso só é sustentável se todos os talentos, aptidões e pontos de vista presentes em uma empresa estiverem bem envolvidos. Consequentemente, a mudança no trabalho deve ser administrada de forma conjunta. Para poder liberar todo o potencial, é preciso considerar tanto as demandas da empresa como as necessidades e pretensões dos funcionários. Nesse caso, os espaços experimentais desenvolvidos pelos diversos interlocutores sociais podem desempenhar um papel essencial (por exemplo, como laboratórios empresariais).

Para enfrentar com sucesso a transformação digital, é necessário fortalecer as condições estruturais destinadas aos processos de negociação no âmbito dos interlocutores sociais e das empresas. Acima de tudo, é preciso estabilizar as estruturas da negociação coletiva na Alemanha, ampliar a base para a participação dos funcionários, garantir direitos e recursos adequados aos comitês empresariais e de trabalhadores, e assegurar normas nacionais para a cogestão empresarial também em nível europeu.

Não há dúvida de que, **devido às rápidas transformações e sua maior complexidade, o mundo do trabalho digital apresenta cada vez mais exigências aos representantes dos trabalhadores**, os quais devem analisar corre-



tamente os desenvolvimentos técnicos e organizacionais, buscar posicionamentos que atendam aos interesses dos empregados e alcançar soluções no diálogo com a gestão empresarial. A presença de um comitê empresarial bem assessorado e qualificado favorece o legítimo interesse corporativo de adotar decisões rápidas e métodos precisos para cada caso. Um comitê com essas características não só tem condições de abordar assuntos complexos relativos à tecnologia da informação, mas pode também avaliar atualizações no curto prazo com muito mais agilidade e oferecer uma rápida reação. Isso é benéfico para os interesses do empregador, que exige acelerar significativamente os processos de cogestão no mundo do trabalho digital. Dessa forma, requer-se, por um lado, a capacitação periódica e, por outro, o acesso a um suporte especializado.

### ***Autonomia: promover e assegurar a liberdade***

Durante o processo de diálogo Trabalhar 4.0, foi dada ênfase especial ao conflito vinculado às expectativas dos autônomos. Ficou claro que, hoje, é repensada a **necessidade de proteger** os trabalhadores por conta própria, cujas preocupações são muito diversas e dependem da respectiva situação econômica e social.

Participaram dos grupos de debate representantes de trabalhadores autônomos, pequenos empresários e novos empreendedores. Pôde-se observar uma grande variedade de posturas, por exemplo, com relação à previsão para a terceira idade: desde o desejo de uma total liberdade diante das diretrizes do Estado até a proposta de uma renda básica universal para todos os cidadãos, passando pela incorporação dos autônomos com baixos rendimentos ao seguro social dos artistas. Nesse último grupo de trabalhadores autônomos, surgiram

queixas frequentes, pois o escasso nível de remuneração e honorários impede que eles tenham acesso a um seguro adequado; e muitas vezes, advertiu-se também sobre o aumento da carga geral com aportes à seguridade social gerados com a introdução de planos previdenciários de caráter obrigatório.

O desenvolvimento dinâmico da atividade autônoma concentra cada vez mais a atenção no **regime previdenciário** daqueles que trabalham por conta própria. Somente uma pequena parte está sujeita a um plano previdenciário legal; a ampla maioria dos trabalhadores autônomos – cerca de três milhões de pessoas – não conta com um seguro obrigatório.

Nesse contexto, é preciso considerar uma série de dificuldades e questões imponderáveis. Mesmo quando os trabalhadores autônomos dispõem parcialmente de meios de produção significativos, é complicado antecipar-se anos ou décadas para calcular a possível receita obtida com a venda de uma empresa no momento da aposentadoria. Além disso, em caso de insolvência, todo o patrimônio poderia ser perdido, inclusive os investimentos privados com fins previdenciários. Nas histórias de vida de trabalho inconstante, que alternam fases de atividade autônoma com relação contratuais de emprego, as breves etapas de trabalho por conta própria não costumam ser suficientes para ter acesso a um seguro privado adequado, sobretudo quando envolvem poucos rendimentos. Ao longo do tempo, podem aparecer também lacunas no seguro previdenciário legal. Se um rendimento é muito baixo por um período prolongado, tampouco é fácil aderir a uma previdência privada voluntária. Finalmente, há formas de trabalho que dificultam sua categorização como atividade autônoma ou emprego em relação contratual, o que cria incertezas quanto à obrigação de seguridade.



As **novas formas de trabalho** gerenciadas por plataformas digitais geram controvérsias com relação às condições de trabalho e remuneração. Alguns desses ambientes se direcionam a pessoas altamente qualificadas, enquanto outros atuam como intermediários e oferecem microtarefas simples ou serviços físicos sob demanda. O processo de diálogo abordou o tema dos interesses – às vezes coincidentes, outras vezes opostos – apresentados por trabalhadores e consumidores no âmbito das plataformas digitais. Ele também se concentrou na falta de transparência vinculada às condições de trabalho e retribuição, considerando sobretudo os desenvolvimentos mais recentes no campo do *crowdworking*. Outras críticas estiveram relacionadas com as condições contratuais abusivas (como a prática de pagar unicamente àqueles que se impõem em uma concorrência ou o poder do operador de uma plataforma de rejeitar um trabalho sem nenhum motivo).

Os empreendedores e os trabalhadores autônomos se expõem a riscos pessoais, que não assumem somente para si mesmos, mas, muitas vezes, para o bem da sociedade. É por isso que suas atividades devem ser respaldadas, o que inclui um assessoramento qualificado. De qualquer maneira, a promoção desses empreendimentos deve ser uma prioridade da política econômica. No campo onde são colocados em jogo aspectos sociais e do mercado de trabalho, é necessário considerar a realidade econômica existente na vida dos autônomos, pois a política trabalhista pode ajudar as pessoas a passarem da desocupação para o trabalho por conta própria.

Como soluções gerais não se ajustam a todos os trabalhadores autônomos, os legisladores devem identificar a necessidade de setores específicos e adaptar a proteção a cada si-

tuação em particular na legislação trabalhista e social. Por exemplo, no caso do regime de *crowdworking*, pareceria lógico introduzir uma regulamentação com orientação parecida com uma que já existe há bastante tempo para os trabalhadores domiciliares.

### ***Estado social: perspectivas para o futuro***

As observações sobre o Livro Verde Trábalhar 4.0 mostram um claro consenso em relação à economia social de mercado e revelam as diferentes concepções associadas aos deveres do Estado social. Enquanto alguns exigem uma proteção integral diante dos fatores imponderáveis da digitalização, outros destacam a responsabilidade de cada um e sustentam que o Estado social deve se limitar a garantir padrões mínimos. Há quem enfatize o valor de sua liberdade empresarial ou individual, e aqueles que reivindicam uma solidariedade integral organizada a partir dos órgãos públicos. Quando se trata de estabelecer uma proteção e impor normas em tal sentido, alguns dão prioridade à negociação entre os interlocutores sociais, ao passo que outros atribuem essa obrigação principalmente ao Estado. A lista de posicionamentos opostos poderia continuar e demonstra, sobretudo que o Estado social é um sistema dinâmico, que abriga uma luta pela orientação fundamental da sociedade e que deve se reafirmar, readaptar e reinventar permanentemente.

Na era da digitalização, o principal desafio do Estado social consiste em encontrar soluções estáveis e viáveis no futuro, que se integrem à economia social de mercado e, ao mesmo tempo, assegurem a todos os cidadãos uma proteção coletiva suficiente.

Um aspecto importante desse desafio é o financiamento sustentável do Estado social.





Em parte, também pela digitalização, registra-se uma temida disparidade nos rendimentos provenientes do mercado e na riqueza, o que obriga a aperfeiçoar o sistema tributário em função dessas transformações. Para minimizar a desigualdade, é necessário destinar recursos financeiros suficientes, que garantam um nível adequado de benefícios no sistema social.

O segundo desafio reside em organizar os benefícios do Estado social com perspectivas de futuro. Uma ideia com particular peso no discurso internacional é a da “renda básica universal”, debatida também na Alemanha há diversos anos e que encontra novos adeptos com o crescimento da digitalização. O conceito de uma espécie de renda básica aparece já em *Utopia*, livro de Thomas More publicado há exatamente 500 anos que propunha que esse mecanismo tornaria o roubo desnecessário. Milton Friedman formulou a variante em liberal em 1962 com seu conceito de um “imposto de renda negativo”, segundo o qual todos os benefícios sociais seriam substituídos por uma soma única paga pelo Estado.

Foi sugerida a ideia de uma **conta de trabalho individual**, que seria criada para todos os cidadãos incorporados à vida profissional e os acompanharia ao longo de seus anos de trabalho. Tal instrumento seria adequado para promover uma política social orientada às necessidades individuais e centrada na atividade profissional. A ideia retoma diferentes propostas acadêmicas e se relaciona com o conceito francês de uma “conta pessoal de atividade”, introduzida no início de 2017. A conta de trabalho individual busca três objetivos principais. Em primeiro lugar, facilitar, mediante a administração exercida por um prestador estatal, a transferência de direitos pertencentes aos trabalhadores, inclusive diante de uma

mudança de empregador. Em segunda instância, busca reforçar a responsabilidade pessoal dos funcionários por meio de oportunidades, que poderiam ser aproveitadas pelos trabalhadores de maneira individual e segundo sua própria determinação. Por exemplo, poderia ser atribuída à conta um crédito inicial, apto para ser utilizado durante a vida profissional com diferentes fins claramente definidos. Em terceiro lugar, a conta se propõe a aumentar a justiça social. Isso vai ao encontro da proposta de diversos economistas que, diante a distribuição desigual de uma riqueza herdada, sugerem introduzir uma “herança social”, isto é, um capital inicial destinado a um fim específico. O valor em questão seria proporcionado pelo Estado a todos os jovens, uma única vez e independentemente de sua origem social.

### **Repensar o trabalho: identificar tendências, experimentar inovações, fortalecer a cooperação social**

1) **Queremos ser uma sociedade que inove, aprenda e nos obrigue a assumir novos riscos.** Quando se enfrentam novos riscos, devem ser criados também novos recursos de segurança. Nem tudo o que é novo e viável é bom. Mas sem esse novo, nossa sociedade se estanca e nossa economia seria ultrapassada pela concorrência internacional. Precisamente com relação à economia digital, é necessário encontrar um caminho que combine inovação com os princípios da economia social de mercado.

2) **O trabalho e o Estado social devem sempre ser considerados de forma conjunta.** O que se exige do Estado social é que ele considere toda a trajetória dos cidadãos ao longo de sua vida, fortaleça os sistemas de proteção



para ajudar as pessoas – especialmente nas transições entre diferentes fases de vida —, adéque a previdência com a assistência nas etapas posteriores da vida e crie uma boa rede de infraestrutura social para ajudar os diferentes interlocutores, os trabalhadores e as empresas a chegarem a acordos de flexibilidade convenientes.

**3) Apesar de todos os desenvolvimentos modernos, inclusive na economia digital, o sistema de acordos coletivos e a cogestão seguem sendo instituições importantes,** que permitem negociar soluções e acordos de flexibilidade adaptados a cada caso. O Estado pode e deve dar espaço para as negociações, embora o contrário também seja válido: se aqueles que participam do processo de acordos coletivos não estiverem em condições de solucionar os problemas, será necessário que surjam respostas dos órgãos públicos (por exemplo, a aplicação de um salário mínimo).

**4) Todas as normas e princípios estabelecidos no âmbito estatal e dos acordos coletivos devem ser aceitos e colocados em práticas nas empresas.** A cultura empresarial vivenciada – desde as práticas de comunicação e liderança até a gestão de pessoas, passando pelas formas de trabalho – é um fator determinante. Em suma, para poder concretizar objetivos como a autonomia na determinação de horários, a manutenção do estado de saúde, a aquisição de capacidades e a participação, é imprescindível que haja na empresa uma cultura interna na qual se promovam a autogestão e o atendimento, e se respeitem os limites estabelecidos de comum acordo. A combinação de uma boa cultura empresarial com investimentos destinados à promoção da saúde e da capacitação dos funcionários significa uma contribuição essencial para captar trabalhadores qualificados e, em última aná-

lise, aumentar a produtividade econômica como um todo.

**Para alcançar novos acordos de flexibilidade, é importante que experimentemos outros incentivos e instrumentos capazes de respaldar a negociação e os acordos coletivos, bem como a criação de comitês empresariais.** Não se trata apenas de frear o processo de erosão sofrido pelos acordos coletivos e pela representação dos interesses dos trabalhadores nas últimas décadas; na verdade, nosso objetivo deve ser reverter esse processo, sem prejudicar com isso o princípio de liberdade de associação.

Juntamente com os interlocutores sociais, temas para **espaços experimentais** devem ser acordados, implementados em setores/empresas e apoiados no âmbito acadêmico. Os resultados também devem ser submetidos a uma deliberação conjunta do Governo Federal da Alemanha, dos interlocutores sociais, do setor acadêmico e dos estados federados. Os espaços experimentais podem se referir, entre outros, aos seguintes temas: modificações legais ou cláusulas de abertura, por exemplo, com relação à flexibilidade espacial e temporal no trabalho, cujos efeitos sejam verificados; projetos piloto de apoio estatal, por exemplo, um projeto aplicado em todo o território alemão para competências digitais adicionais ou o experimento regional de uma conta para os serviços domésticos.

**Necessitamos que haja uma intensa comunicação sobre o desenvolvimento do Estado social e seus sistemas de proteção.** Para isso, é preciso uma cultura aberta ao debate e uma tarefa de pesquisa sociopolítica, bem como fóruns e formatos adequados, que permitam que os atores políticos, interlocutores sociais, setores acadêmicos e sociedade civil encontrem respostas para as três perguntas-



-chave sobre o Estado social do futuro: Como é possível atingir um financiamento sustentável do Estado social e dos sistemas de seguridade social com a transformação digital da economia? Como é possível organizar um modelo de Estado social orientado à trajetória na vida, que requisitos devem ser cumpridos e como os sistemas de proteção devem ser modificados para isso? Que papel poderia desempenhar nesse caso uma conta de trabalho individual?



**Tradutor**

**Luiz Barucke**

**Responsável**

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Brasil  
Av. Paulista, 2001 - 13º andar, conj. 1313  
01311-931 | São Paulo | SP | Brasil  
[www.fes.org.br](http://www.fes.org.br)

**Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)**

A Fundação Friedrich Ebert é uma instituição alemã sem fins lucrativos, fundada em 1925. Leva o nome de Friedrich Ebert, primeiro presidente democraticamente eleito da Alemanha, e está comprometida com o ideário da Democracia Social. No Brasil a FES atua desde 1976. Os objetivos de sua atuação são a consolidação e o aprofundamento da democracia, o fomento de uma economia ambientalmente e socialmente sustentável, o fortalecimento de políticas orientadas na inclusão e justiça social e o apoio de políticas de paz e segurança democrática.

As opiniões expressas nesta publicação não necessariamente refletem as da Friedrich-Ebert-Stiftung.

O uso comercial de material publicado pela Friedrich-Ebert-Stiftung não é permitido sem a autorização por escrito.

ISBN 978-85-9565-022-0



9 788595 650220