

# O NOVO NORMAL

## TENDÊNCIAS PARA O MERCADO DE TRABALHO NO MUNDO PÓS PANDEMIA



- **AIRTON REVIGLIO**, Administrador de Empresa pela Fundação Amador Aguiar, MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, diretor do SINOLPA (Sindicato da Indústria de Azeite e Óleos Alimentícios do Estado do Pará). Contato: (91) 99340.4941 e-mail: airton@denpasa.com.br
- **IÊDA ANDRADE FERNANDES ALVETTI**, Advogada pela UFPA, especialista em Direito Constitucional e em Direito Ambiental, Secretária Executiva da ABRAPALMA (Associação Brasileira de Produtores de Óleo de Palma). Contato: 91.99100.2669, iedafernandes@abrapalma.org
- **MARCELLA NOVAES**, Psicóloga pela Universidade Luterana do Brasil, especialista em Gestão de Pessoas e em Psicologia Clínica, presidente do SINOLPA. Contato:91.99221-4050, marcella.novaes@agropalma.com.br

Belém, 25 de maio de 2020.



A pandemia causada pelo novo Coronavírus reforçou o conceito VUCA, nascido nos EUA e amplamente utilizado em diversos países, como acrônimo das palavras volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (em livre tradução), que revelam o contexto do mundo globalizado e pressupõem interações humanas em mudança, rumo a patamares cada vez mais líquidos.

O pano de fundo dessa discussão traz o conceito de **modernidade sólida**, que perdurou até 1960 e marcou relações sociais rígidas, em contraponto à **modernidade líquida**, tão bem decomposta por Bauman<sup>1</sup> em 1990 para definir relações sociais, econômicas e produtivas mais fluidas.

**Enquanto a modernidade sólida se ocupou da tradição e das relações duradouras, a modernidade líquida sobrepôs as relações econômicas às sociais, substituiu relacionamentos por conexões e flexibilizou vínculos emocionais. Toda essa mudança culminou em um mundo muito mais complexo e ambíguo.**

---

<sup>1</sup> Sociólogo polonês Zygmunt Bauman.

Como aspecto positivo da modernidade sólida destaca-se a confiança na higidez das instituições e relações humanas. Mas no mundo do trabalho essa necessidade de segurança foi substituída pela exigência de adaptação, cada vez maior, a partir de um contínuo esforço para “**pensar fora da caixa**”.



A crise financeira de 2008 provou ao mundo que toda organização está sujeita a riscos imprevisíveis, e os economistas criaram a expressão "cisne negro" exatamente para as situações que escapam às projeções, mas impactam negativamente o mercado. Com a pandemia ganhando contornos jamais previstos nas melhores análises de riscos (restrições à circulação de pessoas, multa por abertura de estabelecimentos, home office como regra, insegurança, incertezas etc), aprendemos uma lição ainda mais dura: **o futuro nunca mais será como era antigamente.**

Pode-se afirmar, então, que a COVID19 descortinou um novo patamar de ameaças ao mundo, **e embora tenhamos passado do estágio sólido ao líquido nas relações humanas, precisaremos encarar o ponto de fusão entre as duas faces da modernidade, equivocadamente consideradas antagônicas.** Afinal, o *hi-tech* pode, e deve, dividir espaço com o *hi-touch*.

Nosso “novo normal” precisará apresentar soluções para questões devastadoras sobre vida das pessoas. Há indicativos de elevação nos índices de desemprego pelo irremediável desaparecimento de postos de trabalho. No agronegócio, é possível que tenhamos que enfrentar, adicionalmente, desafios ligados ao desabastecimento, ao comprometimento da segurança alimentar e a questões fitossanitárias sem precedentes.

Precisamos, então, encarar uma perspectiva totalmente desconhecida no mundo do trabalho, que demandará a reconstrução das nossas estruturas organizacionais a partir do seguinte tripé: valorização da experiência no aprendizado, investimento em ciência e foco no futuro.

O mundo não será mais o mesmo após a pandemia, e o nosso “novo normal” precisa começar a ser construído agora e concretizado por todos que sobreviverem a essa grande tragédia. Para isso, vamos precisar de muita gente. Aliás, vamos precisar de todo mundo.

Visando contribuir para o debate dessas questões e possíveis impactos sobre o mundo do trabalho e do emprego nós, do Sindicato da Indústria de Azeite e Óleos Alimentícios do Estado do Pará (Sinolpa) e da Associação Brasileira de Produtores de Óleo de Palma (Abrapalma), apresentamos algumas projeções, a partir da experiência de profissionais de recursos humanos da cadeia produtiva do Óleo de Palma. **Boa leitura!**

## PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

### Inteligência emocional

O conceito mais fácil de explicar, mais simples de compreender e mais demandado no mundo do trabalho já há algum tempo, **a inteligência emocional<sup>2</sup> é a capacidade de compreender e lidar com as emoções e os sentimentos, nossos e das outras pessoas.**

Essa habilidade requer o desenvolvimento de empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa para tentar sentir o que ela sente e entender os acontecimentos sob o seu ponto de vista. A empatia seria uma forma de driblar nossos julgamentos sobre a verdade do outro.

Para Nazaré Nogueira, Gerente Recursos Humanos da Belém Bioenergia Brasil (BBB), após a pandemia “as empresas precisarão investir maciçamente nas pessoas, não apenas com capacitação profissional, mas com sustentação emocional mesmo. Será o momento dos líderes revisarem a forma como interagem com suas equipes, pois todos estarão sentindo os efeitos da pandemia de forma distinta. Conhecer as pessoas será imprescindível para entender suas diferenças, fragilidades e limitações. Então, o foco será o estilo de liderança, que precisará ser mais humanizado e sensível às condições emocionais de cada colaborador”.

Para a experiente profissional do segmento de gestão de pessoas, não se trata de sentimentalismo, mas de olhar para além do número da matrícula das pessoas. Para ela, “só assim será possível enxergá-las e entender a melhor forma de conduzi-las, apoiá-las e cobrar resultados. Mas os funcionários também precisarão rever comportamentos, partir em busca de crescimento e enxergar no líder um apoiador. Enfim, será preciso olhar para o lado para enxergar uns aos outros.”

Trabalhar a empatia no ambiente organizacional permite lidar com conflitos humanos inevitáveis e repercute na melhoria dos processos de convivência e de gestão de pessoas. Em consequência, impacta a produtividade. Admitir que separar a vida pessoal da profissional é um processo complicado, guiado por uma linha muito tênue, permite compreender que não somos máquinas e aceitar que nunca seremos. Aliás, não precisamos ser! O problema acontece quando as duas esferas se misturam, o descontrole emocional impera, e iniciamos um processo autodestrutivo.

Primeiro, é preciso entender que a pressão nem sempre é ruim, pois pode trazer oportunidades de aprendizado e superação. E quem sobrevive a uma tragédia será sempre alguém mais forte e determinado. Ou seja, a pressão pode nos forçar a “sair da caixa”, aqui traduzida em nossa zona de conforto.

E já que estamos falando em sobrevivência, e essa é a palavra que melhor resume o pensamento de muitos nesse momento, concordamos que o mundo,

---

<sup>2</sup> Cunhado por Daniel Goleman, em 1995.

e a própria caixa, “viraram de cabeça para baixo” para todos de uma hora para a outra e, que, precisamos, todos juntos, recomeçar.

No ambiente corporativo os recomeços implicam na revisão de processos de produção e de gestão de pessoas, a partir de soluções inteligentes, mas também empáticas. Essa será uma das atitudes que vão garantir a sobrevivência das organizações no mercado no day after, ainda que o “retorno à caixa” talvez nunca mais aconteça.

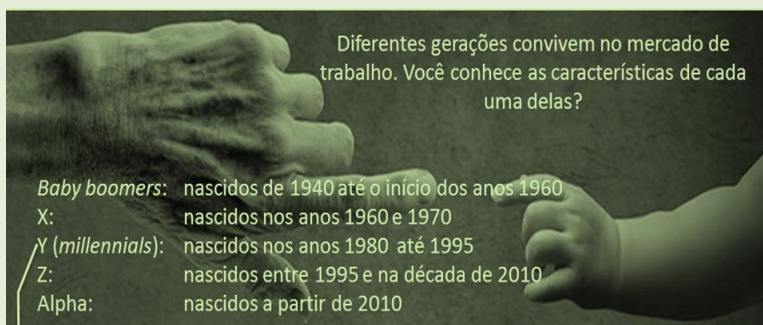
## Diversidade

Outro grande desafio será promover **intercâmbio de experiências humanas** para melhorar a *employer brand* (marca empregadora). Precisaremos criar, ampliar e aprimorar estratégias para incluir pessoas com diferentes gêneros, raças, aparências, orientações sexuais, religiões, origens e idades.

Misturar culturas melhora a convivência e viabiliza troca de experiências no ambiente de trabalho  
Ajuda a “pensar fora da caixa”

Reter bons profissionais será mais fácil se a cultura organizacional favorecer ambientes respeitosos. O clima organizacional flexível poderá gerar maior satisfação em relação ao trabalho, reduzir conflitos diários e manter a produtividade em alta.

A diversidade também trará enriquecimento cultural. Pessoas de classes sociais distintas terão crenças diferentes e agregarão ideias e visões de mundo nada parecidas umas com as outras. Isso poderá resultar em produtos mais criativos, inalcançáveis se todos na equipe pensassem igual.



Ao lado da inclusão de pessoas com deficiência e com diversidade de gêneros, o envelhecimento da população será outro grande desafio. Vamos precisar promover conexões entre gerações e criar ambientes de aprendizado intergeracional.

Os *millennials* já são maioria e até 2025 devem ocupar 75% dos postos de trabalho. Eles são flexíveis e ávidos por desafios, o que faz com que valorizem a ousadia em vez da estabilidade.

Questionadores, defendem o consumo consciente e se engajam em causas sociais.

Para que esse raciocínio faça sentido é importante compreender o contexto em que diversas gerações precisarão estar articuladas para trabalhar (Baby boomers, Z, Millennials

e até os Alphas, prestes a entrar no mercado de trabalho), pois o ambiente corporativo também será marcado pela diversidade de medos e paixões.

A incerteza pós colapso será bastante útil para nosso aprendizado e quem for identificado pela diversidade atrairá cada vez mais pessoas diferentes, entregará mais produtos criativos e terá mais opções de contratação qualificada.



## Flexibilidade Cognitiva

As pessoas serão forçadas a abandonar a segurança das “suas caixas”, mas ao mesmo tempo não poderão mais se interessar apenas por conexões superficiais e passageiras. **Será preciso equilibrar as distintas maneiras, todas certas, de ver o mundo, ou seja, teremos que garantir a fusão entre as modernidades sólida e líquida.**

**A flexibilidade cognitiva está relacionada à capacidade de analisar conceitos diferentes a partir de informações mais ou menos complexas.** Ela permite atualizar o sistema individual de crenças ao comparar dimensões – antigo e novo; rígido e flexível; segurança e mudança; sólido e líquido etc.

A flexibilidade cognitiva é útil em situações inesperadas e adversas e integra o pacote de habilidades básicas do profissional que será contratado amanhã. Ela garante maior produtividade, economiza recursos e facilita a adaptação às mudanças. **Afinal, é como diz a máxima, o talento ganha partidas, mas só o trabalho em equipe pode vencer campeonatos.**

Consumir talvez não seja mais um ato automático, afinal, teremos conseguido sobreviver com menos e isso vai reclassificar prioridades. Então, para alcançar públicos variados, as empresas precisarão desenvolver estratégias refinadas como valorizar as trocas interpessoais entre integrantes de uma mesma equipe, e das equipes com o público consumidor.

Rolnaldo Vinagre, Consultor Jurídico da BBB, acredita que a flexibilidade cognitiva será condição essencial para garantir trabalho e renda no futuro. Para ele, só a partir do respeito à experiência de vida das outras pessoas podemos desenvolver o “cinto de utilidades” capaz de nos conduzir ao futuro do trabalho e do emprego. Para ele, as relações humanas serão ressignificadas e um abraço, mesmo entre pessoas com visões de mundo diferentes, será mais valorizado do que um “like”.

## Propósito

A hierarquia e as regras importam para traçar e manter a cultura organizacional, mas não serão os únicos valores cultivados pelas organizações. A pandemia mostrou ao mundo que as pessoas também importam, e importam muito! Então, além de confiança para explorar seus potenciais, as pessoas precisarão querer fazer parte de algo maior, que lhes dê sentido à vida. Entrará em cena, a busca pelo propósito.

O estresse, a tensão, a ansiedade e a incerteza da pandemia levarão as

## O QUE DIFICULTA O DESENVOLVIMENTO DA FLEXIBILIDADE COGNITIVA

- ACREDITAR QUE JÁ SABE “O SUFICIENTE” SOBRE ALGUM ASSUNTO

- FICAR NA ZONA DE CONFORTO E SEGUIR SEMPRE A MESMA RÓTINA

- CONVIVER SEMPRE COM AS MESMAS PESSOAS QUE COMPARTILHAM AS MESMAS IDEIAS OU PENSAM COMO VOCÊ

- ACHAR QUE A INOVAÇÃO É ALGO NEGATIVO E QUE O FARÁ PERDER TEMPO

- REPETIR QUE AS COISAS SEMPRE FORAM FEITAS ASSIM

As empresas estão valorizando cada vez mais o bem-estar das pessoas, e as pessoas estão cada vez mais à procura de um propósito.

Essa nova era, da busca por um propósito, está permitindo que as pessoas sejam como são: pessoas reais, com necessidades, medos e desejos reais.

pessoas a alguns questionamentos no *day after* como a importância do trabalho em suas vidas e a comparação entre o tempo dedicado ao trabalho e à família. **Quando tudo estiver sob (aparente) controle novamente, e a vida voltar a seguir um curso mais ou menos previsível, muitos irão investigar o que as motiva a trabalhar. Afinal, “Para que tanta lida, com tão pouca vida?!”, será uma conclusão possível.**

Muito provavelmente “ser” algo passará a ser mais importante do que “ter” algo, e essa mudança de *mindset* estimulará o surgimento do trabalhador holístico, como aquele que necessita sentir-se importante para a sociedade. Nesse estágio de comprometimento pessoal com a coletividade, o trabalho poderá ser fonte de realização, pois a pandemia estará lá, registrada na memória, para lembrar o que importa: sentimentos e relacionamentos.

Airton Reviglio, Administrador de Empresa e Diretor do Sinolpa, acredita estar vivendo um período de grandes transformações que serão intensificadas após a pandemia. Para ele, “ficará cada vez mais clara a necessidade das pessoas e das empresas encontrarem um senso de propósito e de significado em suas ações. O trabalho deixará de ser apenas uma fonte de renda para as pessoas e de lucro para as empresas, para adquirir significados mais amplos, no sentido de contribuir para um mundo melhor e, para que isso aconteça, as pessoas precisarão refletir sobre as consequências dos seus atos e das suas escolhas”.

Airton exemplifica essa tendência com a mobilização social e a consciência coletiva que já estão acontecendo na prática. Para ele, apesar do medo da pandemia, muitas empresas já estão engajadas para ajudar aos mais vulneráveis. Então, ele resume, “o empreendedorismo social passará a ter cada vez mais força e a prioridade das organizações será levar benefícios à sociedade e ao meio ambiente, e isso vai muito além do lucro”.

Nesse ponto, precisaremos rever os valores, a missão e a visão das organizações a partir do entendimento de que as atitudes de hoje podem ser responsáveis por um amanhã mais saudável ou mais tóxico para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente.

**A pandemia ultrapassará a ideia de risco e, seguindo a linha do conceito VUCA apresentado no início, revelará ao mundo sua impermanência, ou seja, a sensação de que a estabilidade que nos rodeia é aparente, e que seguimos diferentes caminhos a partir do sentimento que priorizamos: indiferença, inquietação, altruísmo ou egoísmo.**

Nosso mundo parece ter sido sempre marcado pelo binômio sucesso-fracasso, mas a impermanência poderá nos inspirar a alcançar um novo estágio evolutivo, o de que **precisamos encarar o futuro sem temor para conseguir viver o presente sem dor.** Aceitar que tudo é transitório poderá nos permitir encontrar propósitos que justifiquem nossas próprias vidas.

## Inovação e transparência

No mundo corporativo o sucesso depende do reconhecimento e da credibilidade das marcas e com isso retomamos a discussão sobre a higidez das organizações. Após a pandemia, as organizações precisarão oferecer estabilidade e segurança sem abrir mão da flexibilidade. O mundo exigirá da economia mais criatividade e a grande questão será encontrar o ponto de equilíbrio entre os valores da modernidade sólida e da modernidade líquida.

Quando a pandemia passar, e ela vai passar, a busca por segurança voltará ao inconsciente coletivo de um modo diferente, profundamente abalado pela certeza de que tudo pode mudar para todos, o tempo todo, a qualquer tempo, e que só é possível encontrar estabilidade nesse contexto completamente instável se estivermos abertos à inovação.

**A inovação é vital para as organizações e para as marcas, tanto em termos tecnológicos quanto em relação à gestão e à liderança. Quando é efetiva, ela transforma e revigora sob o ponto de vista do consumo, mas isso só acontece onde há transparência, e aqui retomamos a discussão sobre o valor segurança, da modernidade sólida.**

Para Marcella Novaes, diretora de Recursos Humanos do Grupo Agropalma, e presidente do Sinolpa, “O novo cenário do mercado de trabalho vai exigir dois pilares: inovação e comunicação. Vamos precisar inovar para dar respostas a um quadro muito novo para todo mundo, no sentido de encontrar novas formas de trabalhar, mas, principalmente, novas formas de nos comunicar, de mensurar performances, e de motivar pessoas para que apresentem bons resultados mesmo diante de tanta incerteza”.

Para ela, o que nos aguarda daqui para a frente ainda não está muito bem definido para ninguém, pois “Tudo que há é especulação, mas precisamos começar a pensar em como nos preparar para receber esse novo mundo que está por vir, esse novo futuro”. Ao refletir sobre essas questões, empresas como a Agropalma já estão avaliando sua importância na sociedade, no sentido de que tudo que existe ou é produzido tem as pessoas como sujeito e destino.

## Mensagem final

Durante a pandemia estamos vivendo um processo brusco de ruptura de paradigmas cujas consequências não podemos mapear totalmente. É bem possível que nosso “novo normal” precise equacionar questões relacionadas a grandes traumas e crises existenciais e, para superar essas dificuldades, vamos precisar, sobretudo, de resiliência.

**A resiliência é um conceito da Física, relacionado à capacidade da matéria acumular energia sob pressão e voltar ao seu estado original sem deformação.** Ora, se a vida flui como uma onda, precisamos ter elasticidade para seguir adiante e acompanhar seu movimento, sem alterar nossa essência quando retornar a quem somos, seres humanos.

Nós, da cadeia produtiva do Óleo de Palma, **acreditamos que a resiliência é a capacidade de transformar problemas em soluções criativas, com vistas a criar um mundo melhor.** Somos um segmento que depende dos seres humanos para existir e, com baixa mecanização, empregamos cerca de 20 mil pessoas em 23 Municípios paraenses. A considerar suas famílias, chegamos ao contingente de 80 mil pessoas que hoje dependem de nós para viver.

Para mitigar as consequências catastróficas da pandemia desenvolvemos um protocolo próprio, planos de contingenciamento, implantamos Comitês de Monitoramento, adotamos as recomendações dos órgãos de saúde e apoiamos os governos locais com insumos essenciais.

**Não sabemos o que nos espera com precisão, mas ainda que o nosso “novo normal” seja marcado pela adversidade, acreditamos em nossa capacidade de resiliência para apoiar a reconstrução econômica da Amazônia brasileira com geração de emprego, distribuição de renda e defesa da dignidade.**

Acreditamos que quando a pandemia passar estaremos diante da oportunidade ímpar de conquistar um planeta melhor para todos e que a sustentabilidade é a fusão ideal entre os conceitos da modernidade sólida (segurança, estabilidade e hígidez) com os conceitos da modernidade líquida (fluidez, avanço e equilíbrio).

### **Sobre o Sinolpa**

O Sinolpa existe há mais de 20 anos, e sua configuração atual foi materializada após amplas discussões no segmento de óleos alimentícios do Estado do Pará. No plano estratégico, coopera com políticas públicas, estudos e discussões nas áreas econômica, social e jurídica. No plano tático, tem legitimidade para atuar em acordos e convenções coletivas de trabalho.

O Sinolpa tem como meta tornar-se referência em representação sindical patronal no Brasil, a partir de uma atuação capaz de encarar o mundo do trabalho e do emprego em toda sua complexidade, de forma holística em relação às pessoas e às organizações, mas sobretudo em relação à vida. Em parceria com a Abrapalma, temos atuado para fortalecer arranjos socioprodutivos locais, valorizar o diálogo e promover o trabalho decente na Amazônia brasileira.

Veja o resumo das nossas principais ações:

- Mapeamento de atores e arranjos socioprodutivos locais;
- Diagnóstico e resumo executivo do segmento;
- Simpósio com a academia;
- Carta e agenda de compromisso de valorizar o trabalho decente;
- Promoção de Dias de Campo para 500 agricultores familiares;
- Seminário sobre a descarbonização da economia;
- Debates sobre negócios sustentáveis, acesso a mercado, diversificação produtiva, uso de tecnologias, agricultura orgânica, economia solidária, trabalho decente e cooperativismo;
- *Talking* de Responsabilidade Socioambiental da Palma de Óleo;
- Aproximação da OIT para criar grupo de trabalho multisetorial.