

12ª Convenção Anual da

Rede de Responsabilidade Social das Organizações

24 de novembro de 2021

Desafios e mudanças para as empresas

Intervenção do Presidente da CIP, António Saraiva

Minhas senhoras e meus senhores,

Permitam-me começar esta intervenção com uma frase comum, mas plena de significado e consequências: vivemos num mundo em permanente mudança.

A mudança e os desafios decorrentes da mudança sempre estiveram presentes na vida das empresas.

A perceção da aceleração da mudança era já sentida bem antes da presente crise.

No exercício que a CIP levou a cabo para definir as suas propostas para a legislatura que agora foi interrompida, identificámos, neste contexto, cinco grandes desafios de fundo que se colocam à economia e, de um modo geral, à sociedade:

- Transformação digital e tecnológica;
- Mercados globais;
- Endividamento;
- Sustentabilidade ambiental;
- Demografia.

O objetivo, era, então, procurar respostas a estes desafios, de forma a contrariar as previsões que apontavam para a continuação de uma trajetória de abrandamento da atividade económica e combater os problemas que bloqueiam o potencial competitivo da economia, não nos contentando com um crescimento medíocre, mesmo que superior à média europeia.

Hoje, a realidade económica mudou profundamente, sob o impacto sem precedentes da crise provocada pela pandemia.

Em alguns domínios, a pandemia acelerou tendências existentes. Noutros, agravou desequilíbrios. Noutros, ainda, houve impactos disruptivos.

Mas todos os grandes desafios de fundo que as empresas tinham pela frente antes desta crise se mantêm. Terão de ser reequacionados à luz de uma nova realidade. Alguns assumem, agora, uma nova acuidade.

Permitam-me que me centre nos dois primeiros desafios que identificámos, pela sua particular relevância para o tema central desta Convenção: a transformação digital e tecnológica e os mercados globais.

Se o desafio da inovação e da transformação digital e tecnológica impunha já a necessidade de requalificação ou mesmo reconversão profissional, agora, torna-se ainda mais urgente. A pandemia veio sedimentar ainda mais a omnipresença de novas tecnologias na forma como trabalhamos, acelerando um processo de transformação de competências que já se vinha a desenhar.

A sociedade portuguesa já vinha percecionando e introduzindo este desafio e, por isso, se falava da indústria 4.0 e de novas tecnologias, de novas formas de nos encontrarmos perante o trabalho e as suas relações. E quando perguntávamos nos nossos inquéritos qual a principal preocupação dos empresários, a maioria referia a falta de recursos humanos qualificados. Estávamos e estamos, novamente, face a um enorme défice de mão-de-obra qualificada, precisamente para responder a novas exigências e daí nasce um enorme desafio que a sociedade portuguesa tem que é qualificar e requalificar os seus recursos humanos.

As tarefas repetitivas, como sabemos, vão inexoravelmente ser dominadas pela robotização. Será aí que se vai sentir a troca da mão-de-obra humana por máquinas e há que reconverter essa força de trabalho.

O estudo “O Futuro do Trabalho em Portugal: O Imperativo da Requalificação”, apresentado no Congresso da CIP em outubro de 2019, conclui que a automação pode proporcionar a injeção necessária de produtividade, sendo uma das principais soluções para contrariar a tendência de abrandamento do PIB.

Mas, como todo e qualquer processo de mudança, também a evolução tecnológica implica riscos e necessidade de antecipação e adaptação. Se não acautelarmos esses riscos, se não respondermos a essa necessidade de antecipação e adaptação, os custos da mudança serão maiores e mais duradouros, intensificando problemas, reduzindo oportunidades.

Uma das conclusões desse estudo é a de que, até ser alcançado um novo equilíbrio, a transição será desafiante: independentemente do número de postos de trabalho criados ou perdidos, cerca de 700 000 de trabalhadores (ou mesmo mais, num cenário de adoção mais rápida de automação) terão de alterar a sua ocupação ou adquirir novas capacidades até 2030. Isto implica, por um lado, um processo de profunda reconversão da força de trabalho e da sua permanente adequação às necessidades das empresas. Este será, certamente, o principal desafio, talvez também o mais difícil de vencer.

Mas implica também mercados de trabalho flexíveis, facilitando quer a adaptação dentro de cada empresa, quer a mobilidade dos trabalhadores entre empresas e setores.

A evolução tecnológica exige um enquadramento laboral adequado à adaptabilidade das empresas a mercados em constante mutação e à adoção de novos processos de aprovisionamento, de produção e de comercialização. Neste caminho, muitas funções vão tornar-se dispensáveis ou obsoletas, ao mesmo tempo que surgirão outras, com um nível de exigência superior em termos de conhecimentos e competências.

É também preciso facilitar a mobilidade entre empresas e setores, porque os postos de trabalho perdidos e criados poderão compensar-se globalmente, mas haverá seguramente empresas e setores que reduzirão os seus postos de trabalho, em termos líquidos, enquanto novas oportunidades de emprego surgirão noutros setores e noutras empresas. A intensificação dos movimentos entre setores e atividades não se compadece com mercados de trabalho rígidos. Os mercados de trabalho terão, por isso, de se adaptar, facilitando fluxos de entrada e saída de trabalhadores entre empresas e entre setores. Só assim a mudança poderá ocorrer.

As mudanças que a transformação digital em curso implica trazem ainda para o enquadramento do mercado do trabalho, novos temas e preocupações, na procura de novas soluções, com reflexos numa mais eficaz gestão dos recursos humanos, que propicie ganhos de produtividade para as empresas e ganhos de satisfação para os trabalhadores.

A liberdade que novas formas de trabalho podem trazer terá de ser, certamente, objeto de diálogo entre os parceiros sociais, na busca de um novo compromisso para a flexibilidade. Mais uma vez, flexibilidade é a palavra de ordem.

Seja no domínio da qualificação, seja no que respeita às questões laborais, só uma visão de futuro pode transformar em oportunidade para a nossa economia o desafio da transformação digital e tecnológica.

Perante esta realidade, podemos encará-la com cegueira, ignorando as necessidades de aumento das qualificações que isso acarreta e insistindo em regras de funcionamento de um mercado de trabalho que já não existe ou que, pelo menos, mudou substancialmente. Pelo contrário, podemos enfrentar a inevitabilidade da mudança, antecipando-a e adaptando-nos a novas realidades.

Estávamos já, ao nível da Concertação Social, a tentar encontrar respostas a essas novas relações de trabalho.

A pandemia veio acordar aqueles que estavam adormecidos para esta realidade, e despertaram diria que violentamente. A pandemia trouxe a constatação da inevitabilidade do uso das plataformas e das novas formas tecnológicas, veio cortar os hábitos que tínhamos de perder horas infundáveis em reuniões, em deslocações daqui para ali. Já não é tão relevante o escritório ser A, B ou C, a geografia ser esta ou aquela, porque tomamos consciência que podemos realizar essas tarefas de uma maneira muito mais fácil, muito mais cómoda e com menos custos.

E aí aparecem de forma exponencial (de facto já existiam), novas formas de trabalho, como o teletrabalho, que está agora na ordem do dia e para o qual é necessário encontrar um enquadramento adequado.

Estamos hoje no “olho do furacão”, digamos assim, desta nova prática, desta nova relação de trabalho. Temos, por um lado, os sindicatos a exigirem que se compense o trabalhador pelos maiores gastos que tem ao trabalhar em casa, como as questões da luz, da Internet, e temos as empresas a sentirem-se tratadas injustamente nessas exigências.

A privacidade do trabalhador e a garantia de confidencialidade, o controlo da atividade laboral, a propriedade e utilização dos equipamentos, a autonomia do trabalhador e a reserva da sua vida privada são outros domínios que, naturalmente, carecem de adequada ponderação.

Enfrentamos, portanto – empregadores, trabalhadores, sindicatos – uma complexidade que produzirá um mundo novo de trabalho e de relações, em que teremos de ter “mente aberta” para absorvermos, e darmos resposta a tarefas e a desafios que hoje não são plenamente conhecidos, mas que vamos ter que incorporar.

Minhas senhoras e meus senhores,

Em todo este processo de mudança, Portugal não está isolado. Somos uma economia aberta. Talvez ainda não tão aberta quanto os países europeus de dimensão semelhante à nossa, mas somos certamente uma economia cada vez mais aberta. Os nossos concorrentes nos mercados internacionais, sujeitos a desafios semelhantes, não estão parados. Permitam-me que aborde, por isso, um outro desafio, o desafio dos mercados globais.

O desafio dos mercados globais é, para nós, evidente, porque a reduzida dimensão do mercado nacional faz com que o caminho do crescimento e do sucesso nas empresas produtoras de bens e serviços transacionáveis tenha de passar, hoje mais do que nunca, pela internacionalização.

As tendências da globalização geraram um quadro crescentemente concorrencial, com a difusão de novas formas de organização da produção e de gestão. Estas novas formas de organização têm subjacente uma tendência comum: a progressiva valorização da adaptação da oferta à procura. Uma procura que, por sua vez, está em constante e acelerada mutação.

Neste contexto, a capacidade de respeitar prazos de entrega cada vez mais rigorosos e relevantes, a flexibilidade das linhas de produção, a capacidade para absorver novas tecnologias são, já desde há muito, e cada vez mais, trunfos fundamentais para captar e fidelizar o cliente estrangeiro, relegando a competitividade-preço para um papel mais secundário. Aliás, ouvia há não muito tempo um responsável por uma empresa exportadora explicar que foram esses trunfos que fizeram regressar clientes que a tinham trocado por fornecedores de paragens mais longínquas, mais baratas, mas também menos fiáveis e com menor capacidade de resposta rápida às suas exigências.

É certo que a instabilidade e a onda de protecionismo que estávamos já a viver antes da crise representam sérias ameaças para o dinamismo do comércio internacional.

A pandemia e, agora, a subsequente crise das matérias-primas vieram gerar um importante alerta para excessivas dependências criadas pela globalização. Haverá uma nova perceção e interiorização de riscos de excessivas dependências de determinados mercados, de um número reduzido de fornecedores, ou clientes. A excessiva rigidez que estava a caracterizar muitas cadeias de valor será reapreciada pelos seus diferentes elos. Haverá alguma reponderação, por exemplo, entre os benefícios da redução ao mínimo de *stocks*, num sistema

de produção *just in time*, e as vulnerabilidades de eventuais dificuldades de fornecimento. Estas mudanças trarão, como sempre, ameaças e também oportunidades.

Mas o relançamento industrial, que deverá estar no centro da recuperação económica, precisa de mercados externos abertos e dinâmicos, onde as empresas possam provar o seu dinamismo e as suas vantagens competitivas.

Vencendo o desafio da competitividade, estão ao nosso alcance enormes oportunidades de crescimento com base na internacionalização.

Uma das condições para isso está, mais uma vez, num enquadramento laboral que salvaguarde a adaptabilidade e flexibilidade como sendo, talvez, as mais relevantes vantagens competitivas de Portugal no mercado mundial.

Minhas senhoras e meus senhores,

As crises são sempre oportunidade de renovação.

Durante esta crise, testemunhámos já como a flexibilidade e capacidade de adaptação de muitas empresas foram trunfos para se transfigurarem e reconverterem a sua produção ou adotarem novas formas de chegarem aos mercados. Rapidamente, de uma situação de dependência externa de bens indispensáveis no quadro da crise sanitária, passámos a exportadores de alguns desses bens.

O mundo, a economia, a sociedade não serão os mesmos após a experiência, traumática, mas rica em ensinamentos, por que estamos a passar. Estamos numa fase de mudança acelerada, de aprendizagens forçadas, de abertura a novas formas de comunicação e de trabalho, de quebra de paradigmas.

Flexibilidade e adaptabilidade serão, uma vez mais, os trunfos para as empresas se reposicionarem, ultrapassarem ameaças, aproveitarem oportunidades e ocuparem o espaço deixado nos mercados, doméstico e internacional, por aquelas que se retraíram ou não sobreviveram.

Para terminar, permitam-me ainda insistir que todos os desafios que referi exigem de todas as organizações – nacionais e internacionais, públicas e da sociedade civil – uma profunda reflexão para que possam, responsavelmente, adaptar-se a estes tempos de mudança, responder às aspirações dos seus *stakeholders* e, conjuntamente, moldar o futuro das nossas sociedades.

Têm também de trabalhar em conjunto, uma vez que os desafios são comuns. Daí que o diálogo social, que ao longo da minha vida procurei cultivar, seja, hoje mais do que nunca, um ativo a preservar e a orientar para a procura das soluções que permitam moldar uma sociedade mais próspera e mais justa.