



GUILHERME GONÇALVES / ABL

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A DEMOCRACIA DO TEMPO

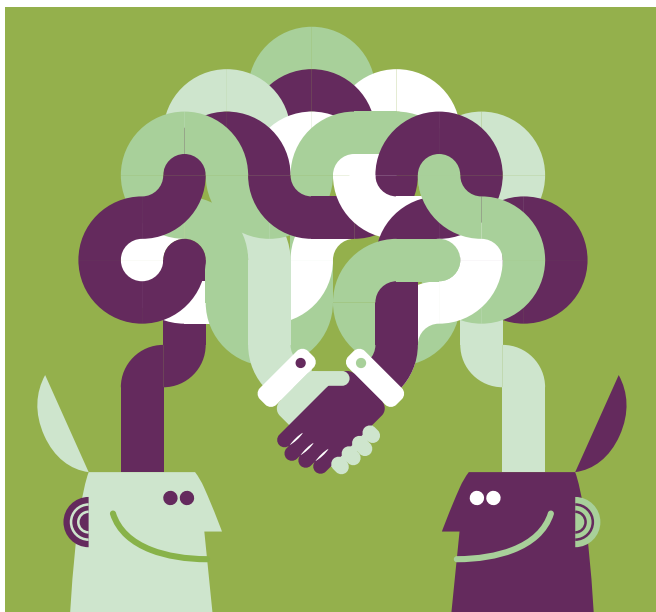
Por Marisa Meliani

Na era da velocidade é possível buscar uma solução coletiva para a ausência de tempo destinado à vida privada e afetiva? Qual é a nova configuração familiar do futuro? E os jovens? O que se espera de uma geração imersa na sociedade conectada pela internet e por redes sociais tecnológicas? Essas e outras questões são abordadas pela escritora e ensaísta **Rosiska Darcy de Oliveira**, membro da Academia Brasileira de Letras, na entrevista a seguir.

Rosiska Darcy de Oliveira

ROSISKA DARCY DE OLIVEIRA FALA SOBRE AS MUDANÇAS NA SOCIEDADE NESTE SÉCULO 21 E COMO ELAS JÁ INTERFEREM NA VIDA ATUAL. EMPRESAS, SEGUNDO A ESCRITORA, PRECISAM AJUDAR A REPENSAR A DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS ENTRE HOMENS E MULHERES E O TEMPO DE CADA GÊNERO DEDICADO À VIDA PÚBLICA E À PRIVADA.

No seu livro *Reengenharia do Tempo*, publicado em 2003, a escritora **Rosiska Darcy de Oliveira** aponta a reorientação dos papéis masculino e feminino como uma das mais importantes pendências a serem resolvidas para a evolução da sociedade em geral. Hoje, cada vez mais, homens e mulheres trabalham em tempo integral, mas nem por isso foram criadas condições para que os dois gêneros se solidarizem e dividam dignamente as responsabilidades da vida privada. Feminista de primeira hora, Rosiska acredita que a questão tem sido descartada e devolvida à vida privada como um problema de negociação conjugal. “As instituições públicas e os tempos de funcionamento da sociedade estão pensados contando com a disponibilidade integral de uma mulher que educa os filhos, ocupa-se do resto da família e cuida da burocracia doméstica. Em relação à vida privada, não mudaram as mentalidades e, conseqüentemente, as responsabilidades não são compartilhadas. Se fossem, forçariam a reorganização do mundo do trabalho.”



O tempo a ser valorizado socialmente é o tempo da vida, dos laços afetivos, dedicado à família, ao amor e ao lazer.

Excelência em Gestão – O que é a reengenharia do tempo?

Rosiska Darcy de Oliveira – A ideia apropria-se do termo “reengenharia” (*reengineering*), largamente utilizado, na década de 90, por grandes corporações em seus métodos de gestão e produção. O objetivo, então, era reduzir custos, em busca da eficiência necessária às exigências da globalização, geralmente cortando o número de funcionários contratados. Virando o termo do avesso, meu livro propõe que a sociedade reinvente a relação entre vida pública, vida privada e vida corporativa, olhando para o indivíduo como um sujeito único e inteiro, incapaz de desdobrar-se para dar conta das urgentes solicitações que são, de fato, coletivas, e das quais depende o futuro de todo o grupo social. Seria, portanto, um novo desenho do tempo, em suas diferentes geografias, repensado para acomodar as necessidades de um mundo que não pode mais contar com a dedicação integral da mulher à família, à educação das crianças e aos cuidados com os idosos e doentes. Isso porque, à medida que o tempo voltado à vida produtiva ganha terreno sobre a vida afetiva, encolhem-se os vínculos fundamentais entre os indivíduos, tragados no cotidiano da luta pela sobrevivência e por promessas de felicidade a ser alcançada pelo consumo.

EG – Como reverter essa situação?

Rosiska – Não há soluções individuais e localizadas. É uma proposta que envolve medidas práticas, como a alteração dos horários da administração pública, dos serviços públicos e das escolas; a diminuição ou remodelagem dos tempos de trabalho, flexibilizados dentro das empresas; mudanças nos espaços de trabalho para permitir maior investimento em casa; transformações das mentalidades nas relações de gênero. Ou seja, a responsabilidade deve ser dividida entre todos os segmentos sociais: homens, mulheres, poder público, empresas, organizações civis. Hoje existe o teletrabalho, trabalho compartilhado, semanas comprimidas ou alargadas, banco de horas de trabalho, enfim, diversas possibilidades apoiadas na existência de tecnologias que dispensam a presença dentro do escritório oito horas por dia. O tempo a ser reconhecido e valorizado socialmente é o tempo da vida, dos laços afetivos, dedicado à família, ao amor e ao lazer. É o reconhecimento de que o trabalho não é a vida inteira das pessoas e que os indivíduos têm direito a aspirar não apenas à abundância e ao sucesso, mas também à felicidade e à liberdade.

EG – Passados dez anos da publicação de seu livro, houve algum avanço?

Rosiska – Muito pouco. E é um problema bem mais importante do que as soluções paliativas apresentadas nesse período. A reengenharia do tempo, ou seja, a reorganização das formalidades do mundo do trabalho não está acontecendo na proporção e escala em que se possa falar de uma mudança na sociedade. Existe sim uma consciência maior do problema, algumas empresas importantes estão em busca de soluções e há uma rede importante de mulheres empresárias para a sustentabilidade que discute a questão. Mas, infelizmente, as iniciativas contam com poucas medidas práticas.

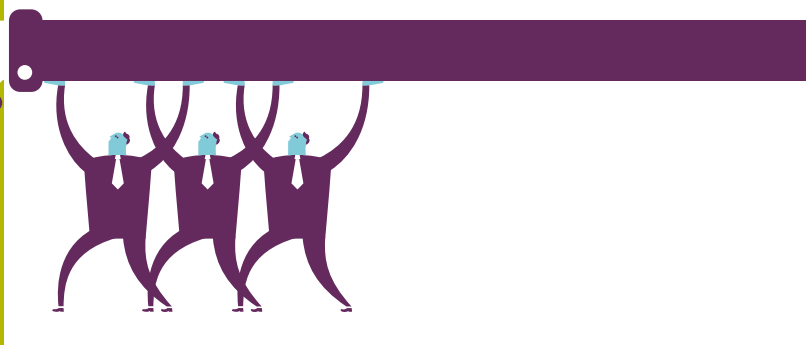
EG – Como fazer essa reengenharia na prática?

Rosiska – Um dos primeiros passos é reorientar as estruturas sociais, especialmente as do trabalho, à realidade da revolução feminina. Outro é o reconhecimento por todos de que a existência de um indivíduo é multifacetada. Tem dimensões de vida privada e de vida profissional, que estão profundamente imbricadas e, por isso, possuem expressivas implicações em como a sociedade deve se organizar. No mundo do trabalho, acredito que a tarefa cabe a empregados e empregadores, que precisam buscar saídas para conciliar o tempo da produção e da vida privada. Para isso, é fundamental que empresas conscientes de sua responsabilidade social aceitem o desafio instigante de estudar e colocar em prática soluções inovadoras de organização da produção e de distribuição de serviços públicos. Não há dúvidas de que as novas condições do ambiente corporativo permitem flexibilizar antigos paradigmas da lógica mecanicista, como a rigidez hierárquica, o controle através da presença física e do tempo disponibilizado. Em lugar desses atributos, as empresas, hoje, podem avaliar a produtividade de seus colaboradores com base na qualidade dos resultados obtidos. O século 21 abre-se às múltiplas ferramentas das novas tecnologias, que subvertem radicalmente as noções de tempo e espaço.

As soluções precisam reconhecer que os problemas das mulheres, na verdade, são problemas da família.



Um dos principais efeitos da indefinição de papéis e responsabilidades de homens e mulheres na vida privada é o comprometimento da educação de crianças e jovens, ou seja, do próprio futuro da sociedade.



EG – Suas propostas continuam mesmo com o agravamento da crise econômica, da desigualdade social, da mobilidade urbana e da violência?

Rosiska – Esse cenário só vem corroborar a necessidade da reengenharia do tempo. A mobilidade urbana – que se tornou uma imobilidade – é uma das questões que mais procuro debater e disseminar, para que haja intercalagem na entrada e saída do trabalho. Isso, evidentemente, provocaria um desafogo no tempo e tornaria muito mais fácil o movimento dentro das cidades. Já apresentei essa ideia à prefeitura do Rio de Janeiro, que a achou interessante. Mas vale para todas as grandes metrópoles. Por que não mexer nos horários internos do trabalho? Por que as pessoas precisam chegar e sair ao mesmo tempo? Isso é um atraso de vida. A situação econômica não seria impactada pela proposta, porque jamais sugeri que se trabalhasse menos. Proponho que se trabalhe de maneira diferente e com interfaces mais eficientes, portanto isso não tem interferência na situação econômica mais ou menos em situação de crise.

EG – O profissional conectado, em sistema de home-office ou fora do território da empresa após a jornada, costuma ser solicitado no tempo da vida privada. Como colocar limites nessa relação?

Rosiska – O trabalho em home-office é uma das soluções para a mobilidade urbana e acredito que essa consciência finalmente irá se impor. Contudo, o fato de o empregador ou gestor poder ter acesso ao funcionário dentro de sua casa ou na rua não quer dizer que este poderá ser acessado a qualquer hora e de qualquer maneira. Essa é uma negociação necessária entre empregador e seu empregado, no sentido de estabelecer balizas da disponibilidade do trabalhador. São novas questões que precisam ser debatidas no sentido de tornar a vida cotidiana mais fácil para todos, e o trabalho igualmente produtivo ou mais eficiente. Qualquer pessoa que passa três horas no trânsito, diariamente, por exemplo, certamente não terá rendimento melhor do que outra que não enfrenta esse estresse.

EG - O Brasil vive um bônus demográfico com quantidade maior de jovens e adultos na faixa de vida produtiva. Mas essa situação se inverterá nas próximas décadas. Como atuar agora para garantir os cuidados e os direitos de crianças e idosos, que são as partes mais frágeis da sociedade?

Rosiska – Essas são as verdadeiras questões que precisam ser respondidas em relação ao futuro. Ninguém pode ter a ilusão de que a sociedade poderá continuar ignorando os idosos da maneira que está fazendo sem um ônus a ser pago por todas as gerações. As pessoas idosas não são necessariamente um peso para a sociedade. Elas podem dar uma contribuição muito importante, desde que se encontre uma maneira de integrá-las e não de destruí-las. Mas não se muda uma sociedade mexendo apenas em uma das peças. Quando falo, por exemplo, na reengenharia do tempo, isso significa também a reengenharia do tempo de crianças, idosos, mulheres, enfim, falo de uma maneira de repensar a organização da família. A transformação

básica é não ver os idosos como um peso, e sim incluí-los não somente na vida produtiva formal, mas também, por exemplo, em trabalhos voluntários ou remunerados de promoção da cidadania e da educação. A questão fundamental, insisto, é repensar a jornada diária sobrecarregada para as mulheres, pois, além de participar ativamente do mercado, elas acumulam as tarefas ligadas à afetividade e ao núcleo familiar. Um dos principais efeitos dessa indefinição de papéis e responsabilidades é o comprometimento da educação de crianças e jovens, ou seja, o comprometimento do próprio futuro da sociedade. Vem daí a proposta para que empresas, administração pública, sociedade e indivíduos se empenhem no desafio de construir uma reengenharia do tempo.

Minha geração teve o privilégio de protagonizar uma das poucas revoluções no século 20 que deram certo: a revolução das mulheres, que representou a ruptura de um paradigma milenar e mudou as relações humanas.

EG - Como vê a reconfiguração familiar no século 21?

Rosiska – Hoje existem muitos tipos de família. Há 30, 40 anos, a família dominante era pai, mãe e filho que moravam sob o mesmo teto. Essa configuração hoje é minoria. Atualmente temos famílias reconstituídas com filhos de outros casamentos, pessoas que moram sozinhas, pais separados, casais às vezes somente em uma relação estável, famílias homoafetivas que adotam filhos e as tradicionais. Todas concorrem para uma sociedade diversificada. E a maneira que essa nova configuração familiar vai se mover dentro do espaço da sociedade, evidentemente, é diferente e tem um imenso impacto no tempo. Por exemplo, na medida em que não há mais pai e mãe vivendo sob o mesmo teto com filhos, de alguma maneira esse pai e mãe precisam compartilhar e organizar o tempo dirigido à educação e às tarefas cotidianas relacionadas aos filhos. Isso nos coloca novas exigências em matéria de organização do tempo social.



GUILHERME GONÇALVES / ABL

EDUCAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA MULHER MOVEM SUA VIDA

Membro da Academia Brasileira de Letras, eleita em 2013, a escritora **Rosiska Darcy de Oliveira** iniciou sua trajetória profissional como jornalista – carreira interrompida pelo exílio, em 1970, durante a ditadura militar, quando se refugiou em Genebra, na Suíça. Nesse país, passou a trabalhar com o educador **Paulo Freire** e redirecionou seu trabalho ao campo da educação, aprofundando-se no aprendizado junto a **Jean Piaget**, seu mestre na Universidade de Genebra. Em 1971, Rosiska fundou com Freire o Instituto de Ação Cultural e atuou no processo de reconstrução do sistema educacional em países africanos de língua portuguesa recém-libertados do regime colonial. Ainda nos anos 1970, participou ativamente do emergente movimento internacional de mulheres. Após lecionar por 10 anos na Universidade de Genebra, retornou ao Brasil em 1980, assim que a democracia foi restabelecida, e prosseguiu sua atividade ensaística sobre os temas da educação e do feminino. Foi assessora especial do vice-governador do Rio de Janeiro, **Darcy Ribeiro**, atuando na revalorização e qualidade da educação pública. Em 1995, foi nomeada pelo então presidente da República, **Fernando Henrique Cardoso**, presidente do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. Atualmente é presidente-executiva do *Movimento Rio Como Vamos*.

EG - Você acompanhou de perto o movimento feminista em 1968 na Europa. Nestes 46 anos, o que avançou nos direitos das mulheres?

Rosiska – Aí sim aconteceu uma revolução.

Não há a menor dúvida de que o mundo hoje é completamente diferente do que era. As mulheres são completamente distintas do que eram no pré-68. Mesmo saindo para o exílio, tive a sorte de chegar na Europa em 1969 e me deparar com a mudança de todos os parâmetros aos quais estava habituada. O movimento feminista, que prefiro chamar de movimento de mulheres, eclodiu naquele momento e promoveu uma revisão das relações de gênero, que tinha como motivação fundamentalmente a liberdade. Hoje, as mulheres são infinitamente melhor motivadas, têm acesso à educação, ao mundo do trabalho, à liberdade de decidir sobre o próprio corpo, por exemplo. Têm a possibilidade de dizer sim ou não à maternidade, quando querem ter filhos, enfim, houve uma revolução profunda na vida feminina. Minha geração teve o privilégio de protagonizar uma das poucas revoluções no século 20 que deram certo: a revolução das mulheres, que representou a ruptura de um paradigma milenar e mudou as relações humanas.

Nossos jovens são pós-ideológicos, ou seja, concentram suas exigências na liberdade, no bem-viver e na condenação da corrupção.

EG - Qual é sua análise sobre as manifestações de junho no Brasil e de outros movimentos no mundo?

Rosiska – As manifestações de junho e as manifestações globais não têm relação com 68. São um fato original, do momento. Aqui no Brasil, provêm particularmente de um profundo desencanto com as formas de representação que a democracia está oferecendo. A descrença nos políticos leva a uma tentativa de se buscar uma relação direta entre as pessoas que manifestam e seus governantes. Antes havia a mediação de partidos, que supostamente representavam diferentes camadas da população e seus interesses junto aos governos, mas atualmente penso que todos os partidos estão desacreditados, sobretudo junto à juventude. A democracia reconquistada após o movimento das Diretas Já, ainda que imperfeita, permitiu que as liberdades se ampliassem, a moeda se estabilizasse, a pobreza e a desigualdade diminuíssem – e teriam diminuído ainda mais, não fosse a corrupção que corrói a credibilidade das instituições e expropria a população do capital simbólico que é a confiança nas lideranças políticas. Trinta anos depois, vemos a população voltar às ruas reais e virtuais, mas sem lideranças. Acredito que seja um processo de amadurecimento, em que a opinião democrática entra em cena, fala com voz própria. É a exigência de honestidade e qualidade no trato do interesse público por meio de atos, não de palavras, de busca por resultados, não de promessas. Vejo as manifestações como ação de participação e construção, não de destruição.

EG - Você diz que os jovens nascidos na realidade das redes digitais vivem sob valores de partilha, liberdade de expressão, gratuidade e transparência. E que, por viverem assim, não entendem as formas tradicionais de se fazer política. Quais os limites para que essa geração não se restrinja pelo individualismo?

Rosiska – Os jovens não são individualistas no sentido de não terem interesse na sociedade. São autônomos e conectados – e estão provando isso com as manifestações nas ruas. Vivem do compartilhamento

da informação, têm uma vida em comum acessível a todos e fazem da transparência uma regra que exigem para todos os espaços, inclusive na política. Vem daí a repulsa que expressam às zonas de sombra e à trapaça relacionadas ao jogo partidário. São autônomos no sentido de não se submeterem a uma fidelidade partidária que os obriga a pensar de determinada maneira. Por isso, digo que nossos jovens são pós-ideológicos, ou seja, concentram suas exigências na liberdade, no bem-viver e na condenação da corrupção. Fui de uma geração em que o pertencimento a uma ideologia era vivida como uma febre que se engolia. Hoje, os jovens pensam com

a própria cabeça, têm norma própria e dialogam em outro espaço e com outros instrumentos. O fato de a política e a sociedade serem influenciadas pela cultura tecnológica é imposição da realidade – assim como no surgimento da televisão, que criou uma sociedade de marketing. Forçadamente, esses jovens terão seu confronto com a vida real e com questões políticas complexas. A tendência à violência, expressa por parcelas da juventude, por exemplo, tem esbarrado na resistência da sociedade democrática que não aceita esse tipo de comportamento, o que provoca um debate vigoroso e promove o natural amadurecimento no processo da política.

A geração atual está fadada a desaprender os hábitos de consumo e a construir vidas sustentáveis por meio da ecologia do tempo.

EG - Discute-se hoje o pós-capitalismo. Nesse sentido, como construir uma sociedade mais sustentável e de que forma as empresas podem participar desse processo?

Rosiska – O tempo é uma angústia cotidiana e nossa relação com ele, hoje, é um problema ecológico. Isso porque se aplicou ao tempo o paradigma da inesgotabilidade, da mesma forma que se acreditou por tanto tempo na inesgotabilidade dos recursos da Terra. Mas nossa vida e nosso tempo são finitos. E a ilusão de que somos imortais relaciona-se com o vício na aceleração do tempo – duas questões que tornam nossas vidas insustentáveis. A crença na possibilidade de produção infinita de recursos já está sendo contestada, não por outra ideia ou ideologia, mas pelos fatos, pela vida real. A geração atual está fadada a desaprender os hábitos de consumo e a construir vidas sustentáveis por meio da ecologia do tempo. E só a reengenharia possibilitará entender que vivemos em uma era virtual e não mais em uma era mecânica. Há um descompasso entre o paradigma predatório da natureza, da sociedade e do tempo com as possibilidades tecnológicas que temos hoje para

criar compatibilidade entre o mundo do trabalho e o mundo privado. O mais importante é proceder a um diagnóstico, entender e situar a questão do tempo a exemplo do que já fizeram vários países europeus. Aliás, todas as iniciativas de mudanças na legislação foram lideradas por grupos de mulheres que não aceitam mais renunciar a determinados aspectos da vida. Trata-se do direito à felicidade que vem embutido na agenda da sustentabilidade. Não é por acaso também que a maior parte do movimento ecológico é formada por jovens, porque a busca da felicidade faz parte da vida deles. Tempo é uma questão política essencial por se tratar de causa comum a homens e mulheres, empresas, governos e sociedade: a da reconstrução e revalorização dos laços afetivos, do respeito social aos mais frágeis e dependentes. Proponho esse pensamento como algo que possa nos devolver o equilíbrio ecológico dentro de nosso cotidiano, desse meio ambiente que é o tempo.



GUILHERME GONCALVES/ABL

Para Rosiska, a maior parte do movimento ecológico é formada por jovens, porque a busca da felicidade faz parte da vida deles

EG - Aproveitando uma provocação sua feita em artigo recente: no mundo de hoje, o que é, onde está e para que serve o poder?

Rosiska - Faço essa pergunta porque tenho uma ideia sobre isso. Até o século passado, acreditava-se que o poder político era o grande poder econômico. Não afirmo que esse poder está extinto, mas existem também outros poderes difusos em toda a sociedade. Por exemplo, no contexto mundial, o poder das nações está reduzido com a globalização. Dentro das sociedades, competem com o poder político outros lugares de poder – lugares governamentais, artísticos, financeiros, da mídia, enfim, formas que não estavam previstas na relação dos três poderes. As redes sociais são outro polo de poder. Quem é o homem mais poderoso do mundo? É o presidente dos EUA ou Bill Gates? Não sei. A própria ideia de poder é muito mais diluída do que já foi e isso vai se agravar nos próximos anos. Creio que o futuro trará novas formas de relação entre as pessoas e de organização da vida social com o poder muito mais compartilhado. No meu entender, a democracia dos três poderes já não dá conta da realidade. A democracia que a juventude e todos nós estamos procurando é a democracia do cotidiano, é ter poder sobre a nossa própria existência, pensar com a própria cabeça, escolher a própria vida e não dar satisfação de tudo que fazemos à sociedade, e sim à nossa consciência. Chamo isso de liberdade.