

Empregabilidade e carreira

Sigmar Malvezzi²³

A sociedade dos nossos dias pode ser caracterizada pela peculiaridade de ter testemunhado, em curto espaço de tempo, a transição da engenharia de tarefas (tecnologia eletromecânica) para a globalização (tecnologia da teleinformação). Teria essa mudança um impacto significativo na formação e capacitação para os empregos? Altera-se a probabilidade de obtenção e manutenção dos empregos? Para enriquecer a reflexão produzida neste evento, vamos tratar dessas questões.

O processo de globalização consiste num conjunto integrado de mudanças que tem como dimensão ontológica a compressão do espaço e do tempo. Pela tecnologia da teleinformação, podemos manobrar máquinas distantes de nós, dar aulas a múltiplas classes, ao mesmo tempo, e realizar uma reunião na qual pessoas, embora localizadas em cidades distintas falam e discutem entre si, tentam persuadir umas às outras, como se estivessem numa reunião numa mesma sala. Essas possibilidades são exponenciadas pela associação a outros fatores a elas interdependentes. O desenvolvimento científico e tecnológico é veloz em quase todas as áreas do saber, possibilitando a contínua incorporação de nova instrumentalidade aos negócios, alterando seu equacionamento econômico. Isto implica que a manutenção e desenvolvimento dos negócios (e conseqüentemente, dos empregos) depende da atualização tecnológica enquanto conteúdo e enquanto velocidade de incorporação de novas tecnologias que tem potencialidade de afetar não apenas o custo e o tempo de produção, mas a incorporação de valores que melhor atendem as necessidades e expectativas dos clientes. Como conseqüência dessa contínua alimentação da competitividade através do desenvolvimento da organização da produção temos produtos mais baratos e mais acessíveis, e crédito automático estimulando, por sua vez a produção. Esse fato explica a decadência da indústria. A renovação industrial é muito cara e mais difícil de ser operacionalizada porque seus fluxos de transformação são de natureza *hardware*. Ao montar-se uma empresa para produzir canetas, é importante saber que seu preço de custo pode cair pela simples incorporação de uma nova tecnologia. Desse modo, essa empresa só sobreviverá se se adaptar e se produzir em maior quantidade. Essa contínua adaptação é um problema sério: basta ver que tínhamos há algumas décadas atrás 26 ou 27 indústrias de televisão no país e, hoje, elas não passam de 6 ou 7 e esse número ainda vai cair mais. Pode-se concluir desses fatos que o desenvolvimento tecnológico elimina os empregos industriais.

Essa nova condição dos negócios, altera o papel dos sindicatos. Como defensores dos empregos, os sindicatos arcam com o ônus do acompanhamento da evolução tecnológica e da vigilância sobre a atualização das empresas. Na sociedade globalizada, a manutenção dos empregos depende do ritmo da competitividade e do acompanhamento de seus passos. As regras do jogo foram alteradas, como se percebe nas freqüentes turbulências que reorganizam os mercados, dos quais os empregos dependem, por isso, em certo sentido, os sindicatos têm sido obrigados a se aliarem à classe produtora. Qual o problema que as empresas enfrentam hoje? A mesma sina dos trabalhadores: a sobrevivência. Não há empresa hoje que, em se descuidando de seu ajustamento ao mercado e às regras da competitividade, não corra riscos de sobrevivência. Todos conhecemos casos de empresas grandes ou tradicionais e sólidas que perderam rapidamente competitividade e enfrentaram enormes dificuldades para se

²³ Professor do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

recuperar. Por causa da necessidade de sobrevivência, a competitividade passou a ser um imperativo do qual não se pode fugir.

Por sua vez, o enfrentamento da competitividade obriga as empresas a reverem suas estratégias de produção. É difícil para qualquer negócio sobreviver (mesmo uma simples padaria) fora do binômio da automação associada a decisões artesanais. Lamentamos a automação porque ela elimina empregos, mas raros são os casos nos quais os custos de um negócio sejam competitivos sem a incorporação de fluxos automatizados de produção. Podemos constatar essa condição na análise do caso dos bancos. Entre 1990 e 2000 tivemos uma diminuição aproximada de dois terços dos empregos dos bancários com a automação dos serviços. A situação é análoga nas fábricas de automóveis e nos escritórios. Todos sabemos que o serviço público é um emprego em extinção, não se discute mais o “se” mas o “quando” vamos automatizar a máquina governamental e enfrentar a demissão de milhares de funcionários. Talvez essa decisão seja um dos mais complexos dilemas políticos que enfrentamos hoje; utilizar o dinheiro público para recuperar nossas deficiências históricas de infraestrutura de saneamento, saúde, educação e transporte, ou manter o emprego de milhares de pessoas que terão sérias dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, por não estarem treinadas ao trabalho competitivo.

De outra parte, a contínua incorporação de novas tecnologias aos negócios, as inesperadas turbulências no mercado financeiro, as crises na produção e o manejo freqüente de símbolos e significados minaram a potencialidade dos manuais e da autoridade hierárquica. A manutenção dos resultados parciais em qualquer fluxo de transformação depende de uma avaliação das contingências “de plantão”, às quais os eventos têm que ser ajustados. Essa condição torna o trabalhador um elemento da produção mais necessário do que nunca, menos pela sua força de trabalho do que pela sua capacidade de discriminar contingências e tomar decisões; a eficácia dos resultados depende de seus diagnósticos do aqui e agora. O trabalhador responsável está atento à variabilidade no contexto e no evento em particular como condição essencial para criar a melhor solução, capaz de resolver os problemas daquele momento. O trabalhador é chamado a realizar contínuos diagnósticos da situação e propor soluções, muito freqüentemente novas, ainda não previstas nos manuais. Não se pode mais apenas seguir as regras, mas recriá-las a cada novo evento. Em uma pesquisa que estamos realizando neste momento, a partir de resultados preliminares e parciais, pudemos constatar que em torno de 70% das pessoas entrevistadas, tanto em cargos técnicos como operativos e gerenciais, não possuem uma rotina de trabalho e de atividades. A eficácia de um simples funcionário auxiliar de operações depende de seus diagnósticos e de sua capacidade de realizar simulações. Portanto, estamos diante do emprego *just-in-time*: quem trabalha não tem certeza das tarefas que enfrentará no momento seguinte. Uma das dificuldades que temos observado na manutenção dos empregos está na resistência ou insegurança das pessoas, habituadas a operar sob contínua tutela, preferindo ter alguém que as oriente.

Outro aspecto essencial da manutenção dos empregos é a percepção de sua migração e da alteração de seu caráter de atividades substantivas. Constatamos o desaparecimento dos empregos na indústria, mas observamos o desenvolvimento dos empregos na distribuição. Os empregos estão migrando de setor. No Brasil, em 1970, segundo o IBGE, 49% dos empregos do país estavam na indústria. Hoje, esse índice não chega a 22%. Por outro lado, os empregos na área de distribuição e no setor de serviços estão crescendo. Só no ramo de hotelaria e flat-hotéis, há uma estimativa de 23 mil novos empregos diretos, sem contar as atividades satélites que se criam ao redor da área hoteleira. Em paralelo a essa migração, constatamos o rápido e crescente desenvolvimento dos produtos culturais, como fonte de trabalho e capital. Num mercado ávido pela novidade e sensível ao bombardeio de símbolos aos objetos e sujeitos, é natural que a economia se desenvolva na esfera de produção de cultura. Recentemente, o nascimento de uma menina, filha de uma famosa apresentadora de televisão, com reputação

nacional transformou-se numa polpuda fonte de produção de capital. Essa menina foi transformada num produto cultural através do qual lucros e dividendos engrossaram os resultados de diversas empresas. Esses fatos evidenciam que os empregos estão migrando da indústria e dos bancos para empresas relacionadas a produtos culturais, hoje, um grande potencial de negócios

Diante do exposto, o que surge como modelo de emprego? O empreendedorismo. É difícil sobreviver na sociedade globalizada, fora desse modelo. Ser empreendedor é a regra para a manutenção de um emprego, não importa se alocado num banco, numa fábrica, num consultório ou como vendedor ambulante. Os negócios estão sendo pulverizados, os empregos são criados pelas pessoas e os resultados dependem de ajustamento aos eventos que recriam as regras do jogo naquele momento. Quem é o empreendedor? É aquele trabalhador que comprometido com os resultados, cria competências organizacionais, sociais e econômicas para realizar a transformação que o negócio exige. Estou, atualmente, denominando esse trabalhador de agente econômico reflexivo, porque é o trabalhador que deve produzir valor econômico, a partir de sua atividade, tendo a reflexão como seu principal instrumento de trabalho. É um indivíduo que administra sua vida profissional, agora sujeita a alterações imprevisíveis e freqüentes, obrigando-o a reorientar sua identidade, suas atitudes, metas, rotinas e redes sociais. O agente econômico reflexivo é aquele profissional que reinventa-se a si mesmo, agindo de tal modo que os outros confiem nele e vejam vantagens em se associar a ele.

A contratação de um novo funcionário, ou a manutenção de um, anteriormente contratado, depende de uma estimativa e avaliação de sua eficácia, ou do valor que ele agregará (ou já agrega) ao produto ou serviço. Ele é avaliado não apenas por seu compromisso com os resultados, mas também pela diferenciação de qualidades que ele é ou será capaz de produzir no produto ou serviço. Para tanto, verifica-se ou estima-se o quanto ele é capaz de estar atento aos detalhes do processo e dos resultados, bem como valorizar os custos comprometidos nessa transformação. Aferem-se, igualmente, seus hábitos de monitoramento de seu próprio desempenho, avaliam-se suas iniciativas por melhores resultados e sua desenvoltura de atuação distante da tutela do chefe. Valoriza-se sua capacidade de integrar-se a novas tarefas e de recriar seu posto de trabalho em função das exigências de respostas à competitividade. Além disso, considera-se, igualmente, seu empenho em elaborar e realizar um projeto de desenvolvimento pessoal e profissional, cuidando de sua atualização e do acréscimo de novas competências. Finalmente, considera-se sua realização pessoal, o prazer que ele revela na realização de suas tarefas e na produção de resultados. O trabalhador ideal é aquele que é crítico de seu trabalho e de sua empresa e move-se profissionalmente, numa relação de reciprocidade entre sua empregabilidade e a empresabilidade por parte da empresa. Como escreveu Eugène Enriquez, é aquele que é capaz de integrar as metas de sua carreira aos alvos de seus ideais de ego. Não é fácil, para quem esteve por muitos anos habituado a um ambiente de trabalho calmo e conservador, ajustar-se ao perfil do agente econômico reflexivo.

Esse ajustamento promove a alteração do modelo de carreira. Da carreira tradicional, estamos migrando para o modelo de carreira sem fronteiras (*boundaryless careers*). Chamamos de carreira a mobilidade entre as atividades profissionais na vida de um indivíduo. Essa mobilidade reflete seu crescimento psicológico, profissional e econômico, sua estagnação, ou sua marginalização. No modelo tradicional de carreira, essa mobilidade acontecia de forma planejada, era linear e ascendente na escala hierárquica, balizada pela empresa que criava uma trajetória crescentemente complexa de tal forma que poderia ser avaliada por sinais visíveis e inequívocos de progresso em seus diferentes estágios. Esse modelo de carreira foi introjetado em nossas mentes e, grande parte dos trabalhadores ainda o tem como a trajetória para si mesmo. O modelo emergente de carreira, aqui denominado de carreira sem fronteiras, implica uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na

remuneração entre atividades dentro de uma mesma empresa, entre empresas ou fora delas, no trabalho autônomo. Nela, os indivíduos não recebem nem buscam empregos mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências e do manejo dos contratos psicológicos. Nessa forma de carreira, os sinais de progresso são ambíguos e equívocos, por isso, os indivíduos dependem de constantes avaliações advindas dos resultados, da rede social e profissional nas quais se inserem e do balizamento de sua própria identidade profissional que é o capital através do qual os indivíduos negociam sua inserção em novos projetos ou cargos.

Chegamos aqui ao ponto chave de nossas questões iniciais que constitui uma hipótese sobre as condições de emprego na sociedade atual: as pessoas hoje não sabem o que está acontecendo no mercado; não têm bem claras as novas regras do jogo nos negócios e, conseqüentemente, estão atuando de maneira inadequada. Insistem em manter-se no mesmo ramo, quando este está decadente. Seria o caso de um fresador de Santo André. As fábricas estão migrando para outros municípios. Esse fresador enfrenta um dilema. Para manter-se fresador, ele deve migrar para onde as fábricas estão se instalando, caso contrário, decidindo permanecer em Santo André, ele terá que mudar sua profissão e identidade, e tentar emprego no ramo comercial ou hotelaria. Como seu ramo profissional está decadente na cidade, para continuar no mercado de trabalho ele é obrigado a tomar uma decisão radical. Os empregos estão diminuindo em alguns setores, aumentado em outros e há muitas chances de criação de empregos no trabalho autônomo. Procurar emprego em uma grande indústria é sempre um risco, criar um espaço de trabalho como autônomo é sempre uma opção disponível, embora, hoje, seja muito complicado distinguir uma oportunidade de um risco. Conhecendo a competitividade sanguinária que assola o mercado e a exigência de eficácia e qualidade, as pessoas não têm alternativa senão acompanhar o mercado do trabalho em sua metamorfose. Para tanto, é imperativo cuidar da própria capacitação, desenvolver as redes sociais e acompanhar a evolução dos negócios e do mercado. Procurar um emprego numa grande empresa apresentando o próprio currículo é um caminho duvidoso. Temos que criar nosso emprego dentro ou fora da empresa, mas somos nós que criamos os empregos. Ao me dirigir ao recrutador de um grande banco ou indústria, o esperado é que eu saiba, de antemão, o que essa empresa espera de seu funcionário. Tenho que conhecer os projetos e problemas que ela enfrenta e discuti-los com o entrevistador, de tal modo que este perceba minha capacidade de agregar valor e o meu compromisso. Ao invés de falar diretamente sobre mim, devo apresentar propostas e idéias que, podendo ser discutidas com o recrutador, revelem a ele meu potencial de trabalho. A regra é agir de tal modo que os outros queiram se juntar a você porque você é capaz de criar competências organizacionais, sociais e econômicas que agreguem valor ao produto ou serviço.

Alguns dados recentes de pesquisa têm evidenciado essas condições. Nicholson e West (1996) estudando a mobilidade dos trabalhadores ingleses constataram que 50% das pessoas que um ano antes haviam dito que procurariam um novo emprego, lograram encontrá-lo como almejavam. Isso demonstra que o mercado de trabalho está poroso e que há espaço para as pessoas intervirem nele. O aumento do mercado informal é uma outra evidência dessa tendência. Muitas pessoas estão inventando novas atividades como o mecânico virtual, o pagador de contas bancárias, os diferentes tipos de aulas particulares, etc. É o momento do agente econômico reflexivo. Nessas condições, o ponto essencial da capacitação é o desenvolvimento do capital social, do capital intelectual e da responsabilidade pelos resultados. Assim como a produção nos dias de hoje depende do binômio automação *versus* decisões artesanais, o trabalhador depende igualmente de um trinômio: a busca de capacitação, a busca de visibilidade e o conhecimento da sociedade atual e suas novas regras. Deve ser visível nele sua capacidade de criar e coordenar competências. Este último para mim é o ponto mais importante. Hoje, o mundo dos negócios exige que se criem competências. O trabalhador de hoje administra a sua empregabilidade através do desenvolvimento de sua identidade profissional, que é o capital com o qual ele negocia sua participação em novos cargos, missões e projetos. Para tanto ele deverá ter um

plano pessoal de desenvolvimento profissional através do qual ele monitora três metas: a) o desenvolvimento de novos recursos pessoais e o desenvolvimento da qualidade daqueles recursos que ele já possui. b) o desenvolvimento de seu vínculo com o trabalho, tornando-o fundamentado no compromisso com os resultados. c) a criação de uma história de realizações, através da qual seu capital profissional se torna visível. Sem dúvida, seria mais fácil ter um emprego estável na forma da institucionalização do trabalho na sociedade industrial, porém esse mundo, embora, aparentemente melhor, já não está disponível. É por isso que vivemos estressados e sem espaço para descanso. A resposta às nossas questões iniciais podem ser resumidas na seguinte frase: os empregos estão se tornando menos substantivados, mais voláteis, migrantes e criados pelas pessoas, mais do que pelas empresas. O destino do trabalhador é se apropriar de seu próprio desenvolvimento e competir no mercado de trabalho, como as empresas competem entre si. Embora essa condição seja desumana é a condição na qual temos que viver. A desumanização do trabalho

nesses últimos 20 anos, deixou de ser caracterizada pelas más condições de trabalho, passando para a competitividade entre os empregos.

Referências Bibliográficas

Nicholson, N. & West, M. (1996). Men and women in transition. In J. Billsberry (ed.), *The effective manager: perspectives and illustrations* (pp. 29-33). London: Sage.

Desemprego e autogestão

Luigi H. Verardo²⁴

Eu acho que esta mesa nos prepara para comemorar o primeiro de maio, o Dia do Trabalho. Aliás, há um tempo, nós reivindicávamos o direito de chamar o primeiro de maio de Dia do Trabalhador porque nós buscávamos destacar a questão do direito do trabalhador, a busca pelos seus direitos. Hoje, voltamos a falar, normalmente, Dia do Trabalho, todos usam o mesmo nome que se consagrou. As centrais sindicais falam do mesmo jeito, os sindicatos falam do mesmo jeito. Acho que até já há alguns falando em Dia do Emprego. Tem gente fazendo um alvoroço político em termos de empregar mais pessoas. Fala-se em promover milhares de contratações dos menos qualificados ao estilo das Frentes de Trabalho.

Para começar, eu quero tentar discutir essa questão do desemprego. Gostaria de lembrar que há um tipo de desemprego que aparece no meio desse processo, que é um desemprego que não tem volta. Quando se fala de uma retomada econômica, dá a impressão

²⁴ Representante da Anteg, Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogestionárias, Co-gestionárias e de Capital Misto.