

**A EMPREGABILIDADE COMO ALTERNATIVA AO  
PROBLEMA DO DESEMPREGO**

**MARCELO SILVEIRA**

Florianópolis, agosto de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A EMPREGABILIDADE COMO ALTERNATIVA AO  
PROBLEMA DO DESEMPREGO**

**MARCELO SILVEIRA**

**FLORIANÓPOLIS – SC  
AGOSTO /2001**

# **A EMPREGABILIDADE COMO ALTERNATIVA AO PROBLEMA DO DESEMPREGO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Mestre em Administração, com concentração em Política e Gestão Organizacional.

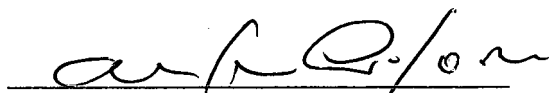
**Orientador:** Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, PhD.

FLORIANÓPOLIS – SC  
Agosto/2001

# A EMPREGABILIDADE COMO ALTERNATIVA AO PROBLEMA DO DESEMPREGO

MARCELO SILVEIRA

Esta dissertação foi julgada ADEQUADA para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Política e Gestão Organizacional), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.

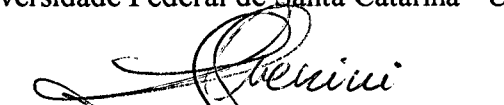


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

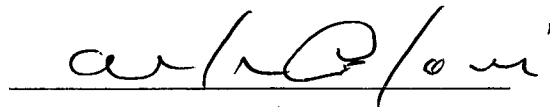
**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA, INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**



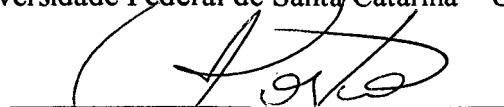
Orientador  
Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, PhD.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Membro  
Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Membro  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Membro  
Prof. Alexandre Marino Costa, Msc.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

## **AGRADECIMENTOS**

**A meu avô**, Abelardo Santos da Silva, que não pode acompanhar esta vitória em minha vida. Obrigado, saudades.

**A minha esposa**, Maira Martinelli Marinho Silveira, minha maior incentivadora, por seu carinho e seu amor. Obrigado, te amo.

**A meu amado pai**, Miguel Silveira, que sempre foi, é e será meu referencial, meu norte. Seu exemplo formou o filho, o homem. Obrigado, te amo.

**A minha amada mãe**, Sônia Regina Silva Silveira, que me ensinou, incentivou e apoiou em todos os momentos de minha vida. Obrigado, te amo.

**A meus irmãos**, Tatiane e Rodrigo Silveira. Pela paciência durante todos estes anos, obrigado.

**À família Martinelli Marinho**, que me recebeu como a um filho. Obrigado pelo carinho de todos.

**Ao meu orientador**, Prof. João Benjamim da Cruz Júnior. Que deveria orientarme pelos caminhos da ciência e foi muito mais além. Como orientador e amigo, meu muito obrigado. É nos pequenos gestos que se vê um grande homem.

**Ao Professor Nelson Colossi**, Coordenador do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, por todas as informações e esforço para que fosse possível transformar informação em conhecimento. Como pessoa, um ótimo amigo e um profissional em quem se espelhar. Meu muito obrigado.

**Ao Professor** Pedro Carlos Schenini, pelo incentivo e pela gentileza de ter aceito o convite para participar da banca examinadora deste trabalho.

**Ao Professor** Alexandre Marino Costa, meu amigo, por ter-se prontificado a me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho e por ter gentilmente aceito o convite para participar da banca examinadora.

**À amiga**, Grasiela Phillip Zachy Félix, secretária do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que acompanhou este caminhada. Muito mais que uma amiga, um anjo da guarda. Obrigado.

**Ao amigo** Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior. Mais que um amigo, um irmão que me incentivou e colaborou na execução deste trabalho. Nos momentos difíceis sempre contei com suas observações e apoio, sempre disposto a contribuir. Muito obrigado.

**À Empresa X**, local onde tive a oportunidade de confrontar a teoria com o objeto do estudo de caso. Muito obrigado pela oportunidade deste convívio.

**Aos Professores**, com quem por tanto tempo convivi em quem encontrei não só o conhecimento científico necessário para sermos pessoas melhores e úteis à sociedade, mas também o respeito mútuo e admiração.

**Aos Amigos**. Vocês sabem muito bem como necessitei de carinho e a amizade de todos. Ainda irei incomodar por muito tempo. Obrigado de coração.

**Aos Colegas**. O caminho a ser percorrido é árduo e cansativo. Sem uma boa companhia, seria impossível esta caminhada. Meu muito obrigado.

**Aos Funcionários e Colaboradores da UFSC**, que oportunizaram sempre um ambiente saudável e que de alguma forma possibilitaram a conclusão deste curso. Obrigado.

**Às pessoas** de que por ventura tenha me esquecido, pela ajuda que tenham oferecido. Neste momento foge-me a lembrança. Certamente me lembrarei e me penitenciarei, contudo, obrigado.

A Deus, que me oportunizou tantos momentos felizes, junto àqueles que tanto amo, pela saúde, por viver. Este fechamento é coerente, pois iniciei com aqueles em quem na terra visualizei Deus, meu familiares, e finalizo com o eterno. Obrigado.

## RESUMO

Esta dissertação de mestrado teve por objetivo verificar se a empresa X utiliza a ferramenta da administração denominada empregabilidade. Para isso, a pesquisa em pauta caracteriza-se como exploratória, descritiva e avaliativa. O modo de investigação é o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas, análise documental, observação assistemática. O tratamento dos dados é predominantemente qualitativo. Segundo CASTRO (1977), uma pesquisa deve ser suficientemente, importante, original e viável. Quanto à importância, o presente estudo justifica-se pela atualidade e importância do tema. Em relação à originalidade, o presente estudo de caso nunca foi antes realizado na empresa X. A viabilidade se apresenta nos recursos disponíveis, na disponibilidade do pesquisador e a existência de orientação competente. Foram encontradas várias informações científicas referentes a assuntos relacionados ao tema e ao problema do estudo de caso, como: emprego, desemprego, alienação e empregabilidade. Após comparar a prática exercida pela empresa, mais precisamente as práticas e políticas de recursos humanos e às informações científicas, realizaram-se as conclusões sobre o objeto do estudo, a empresa X.

**Termos Chaves:** Emprego, Desemprego, Alienação, Empregabilidade.



## ABSTRACT

This composition has as objective to verify if the X Company, utilizes the manager tool denominated employability. For this, the research is characterized as explorative, descriptive, and quizzing. The investigative way is the study of the case. All the information was collected through structured interviews, analysis of documents, and assisting observation. The treatment of the information is predominantly qualitative. According to CASTRO (1977), a research must be sufficiently, important, original and viable. Concerning the importance, this study justify for the atuality and importance of theme. In terms of originality, the present case was never performed in the X Company. The viability is found in the available resources, the researcher's availability and in the existence of a competent orientation. A lot of scientific information was found, tangent to the subject related to the theme and to the problem of the study of the case, such as: Job, Unemployment, Alienation and employability. After having compared the practice used by the Company, more precisely the practice and policy of human resources, and after comparing the scientific information, conclusions were reached about the object studied the X company.

**Key-Words:** Job, Unemployment, Alienation, Employability.

# SUMÁRIO

<i>RESUMO</i> .....	<i>vii</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>viii</i>
<b>1</b> <i>INTRODUÇÃO</i> .....	<b>1</b>
<b>1.1</b> Justificativa Teórico-Prática.....	<b>2</b>
<b>1.2</b> Problema e Tema .....	<b>3</b>
<b>1.3</b> Objetivos do Estudo .....	<b>4</b>
<b>1.4</b> Objetivo Geral.....	<b>5</b>
<b>1.5</b> Organização do Estudo .....	<b>5</b>
<b>2</b> <i>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</i> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b> O Emprego .....	<b>7</b>
<b>2.2</b> O desemprego .....	<b>23</b>
<b>2.3</b> A empregabilidade .....	<b>41</b>
<b>3</b> <i>METODOLOGIA</i> .....	<b>52</b>
<b>3.1</b> Caracterização do Estudo .....	<b>52</b>
<b>3.2</b> Tipo de Pesquisa.....	<b>53</b>
<b>3.3</b> Caracterização da Pesquisa .....	<b>55</b>
<b>3.4</b> Limitações do Estudo .....	<b>56</b>
<b>3.5</b> Pergunta de pesquisa .....	<b>57</b>

<b>4</b>	<b><i>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS</i></b> .....	<b>58</b>
4.1	Histórico da Empresa X.....	58
4.2	Diagnóstico da Empresa X.....	59
<b>5</b>	<b><i>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES e SUGESTÕES</i></b> .....	<b>62</b>
5.1	Conclusões .....	62
5.3	Sugestões e recomendações .....	65
<b>6</b>	<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b> .....	<b>72</b>
	Referências Bibliográficas .....	72
<b>7</b>	<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>78</b>
7.1	Questionário .....	78

# 1 INTRODUÇÃO

A importância deste trabalho, de uma maneira geral, é grande, visto que o tema a ser abordado é extremamente atual e de grande utilidade, e vem preocupando sobremaneira todos os segmentos do mundo dos negócios, desde o mais simples operário até o mais capacitado dos executivos.

O autor reconhece que programas de empregabilidade não se constituem numa solução definitiva para o problema, apresenta no presente trabalho, uma alternativa que ajuda a minorar as conseqüências do desemprego, na medida em que, diretamente facilita o re-emprego e indiretamente facilita a manutenção do emprego.

No caso dos estudantes de Administração, a importância está ligada à atualidade do tema. Além disso, na bibliografia corrente ainda são raras as obras a respeito de empregabilidade e, portanto, este trabalho pode servir como referência na área, auxiliando os estudantes no desenvolvimento de outras pesquisas sobre o mesmo tema.

Para a maioria das empresas, a questão da empregabilidade é ainda muito pouco conhecida, e espera-se que, a partir deste estudo, estas empresas possam ter contato com esta nova ferramenta da Administração que pode contribuir significativamente para o desenvolvimento das mesmas.

No caso dos profissionais, de uma maneira geral, a importância é maior ainda, visto que são eles os maiores beneficiados com o desenvolvimento de programas de empregabilização por parte das organizações, uma vez que estas já não podem lhes garantir o emprego "para toda a vida", como acontecia tradicionalmente.

Por último, para os sindicatos, associações de classe e organizações públicas ligadas ao combate ao desemprego, este trabalho apresenta uma alternativa descomplicada, para ser adicionada ao conjunto de medidas tradicionalmente adotadas conseqüências do desemprego.

## 1.1 Justificativa Teórico-Prática

Justifica-se a escolha do tema por sua relevância e atualidade. Sendo o desemprego um problema que não respeita fronteiras geográficas, não está restrito a nenhum país. Em menor ou maior grau de intensidade, o fenômeno está presente em todas as nações do planeta, tendo repercussões em nível mundial. Não há governo no mundo que não esteja buscando uma alternativa ao problema do desemprego.

Além disto, o desemprego não está restrito às minorias como se acreditava há algumas décadas atrás. Independentemente de classe social, nível de escolaridade, credo, raça, sexo ou idade, todo indivíduo que esteja atuando no mercado de trabalho, ou na eminência de iniciar uma carreira profissional, está sujeito ao desemprego.

Sair da universidade com um diploma de Administração de Empresas ou Engenharia, falando inglês fluentemente e tendo amplos conhecimentos em informática, já não garante um belo e promissor futuro profissional a ninguém. O mercado de trabalho está torna-se cada vez mais competitivo, e as empresas muito mais exigentes na hora da contratação.

Não somente o jovem está preocupado em conseguir uma futura colocação no mercado de trabalho (afinal, uma boa educação formal, aquela que se recebe nos bancos escolares, já não serve como garantia), mas também aquele que já tem seu emprego e preocupa-se em não perdê-lo. Muito pior do que ser um jovem desempregado, em sincronia com as tendências do mercado, é ser um adulto “ultrapassado”. Mesmo o aposentado, que não está sujeito aos caprichos do mercado de trabalho, preocupa-se com o futuro de seus filhos e netos.

Há ainda uma última e definitiva questão. O desemprego acompanha a humanidade desde a origem do emprego, portanto há cerca de duzentos anos. Todo aquele que não tinha terra para trabalhar e que, ao mesmo tempo, não conseguia uma vaga nas fábricas, passava à condição de desempregado. Desde aquela época, portanto, o homem vem convivendo com este problema. Por diversas vezes, tentou-se uma solução, mas, até agora, pouco se conseguiu. A intenção deste estudo é apontar uma possível alternativa, que busca não eliminar o desemprego, mas minimizar suas nefastas conseqüências.

Segundo CASTRO (1977), uma pesquisa deve ser suficientemente importante, original e viável. A importância desta pesquisa está diretamente relacionada com a problemática trabalhada, de extrema importância para a sociedade.

Em relação à originalidade, o presente estudo de caso, nunca foi antes realizado na empresa X, com este direcionamento e trabalho com rigor acadêmico. A viabilidade se apresenta nos recursos disponíveis, a disponibilidade do pesquisador e a existência de orientação competente.

## 1.2 Problema e Tema

Há aproximadamente dois séculos, o homem viu surgir, através da Revolução Industrial, um novo modelo de organização, a empresa. O trabalhador, acostumado até então à liberdade de ação, foi expulso da terra e empurrado para as fábricas, primeiro grupo de empresas a surgir. Nelas, ele tornou-se um “empregado”, um indivíduo cujas necessidades estão subordinadas às necessidades do empregador. Esta foi a origem do emprego.

Desde então, os empregos tornaram-se não só comuns, como imprescindíveis para a sobrevivência do homem. Os trabalhadores passaram a ver o emprego como única alternativa disponível para garantir a satisfação de suas necessidades. No entanto, eles – os empregos – estão desaparecendo.

Os índices de desemprego crescem assustadoramente. Pesquisas recentes da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) indicam que 60% dos trabalhadores que possuem carteira profissional no Brasil estão fora do mercado formal de trabalho. E o pior é que o fenômeno do desemprego vem associado quase sempre a mazelas sociais como a fome, o analfabetismo, o aumento da violência.

A abertura indiscriminada da economia ao mercado externo, no que se convencionou chamar de globalização da economia, constitui-se hoje numa das prováveis causas do desemprego mundial. Preocupadas em eliminar custos, as empresas transferem-se livremente de uma região para outra do planeta em busca de mão-de-obra barata, isenções fiscais, proximidade com a matéria prima, tecnologia e demais vantagens.

No entanto, se for levado em conta que o *homo sapiens* encontra-se sobre a face da terra há cerca de cinquenta mil anos, e que sua história escrita data de aproximadamente quatro mil anos, percebe-se que o desemprego é um fenômeno muitíssimo recente.

Ora, se foi possível ao homem sobreviver durante milhares de anos sem o emprego, porque isto parece impossível agora? Será que o cidadão contemporâneo esqueceu que existem outras formas de trabalho que não o ato de vender sua disponibilidade de tempo em troca de um salário? Ou será a sociedade, dita democrática, que, de forma coercitiva não permite ao indivíduo outra forma de sustento que não seja pelo trabalho assalariado? Afinal, de quem é a culpa pela supressão dos postos de trabalho? As empresas têm responsabilidade social neste processo? Estariam estas mesmas empresas preparando seus colaboradores para viver neste mundo sem empregos?

Questões como estas é que se pretende responder com este estudo. Uma tentativa de lançar luz sobre o futuro nebuloso que aguarda a humanidade no início deste novo milênio. A pretensão deste autor é esclarecer estas dúvidas, bem como oferecer uma possível alternativa ao problema do desemprego. Esta alternativa atende pelo nome de empregabilidade. O que é empregabilidade, e como ela pode se tornar uma alternativa ao problema do desemprego é o que se tratará a seguir.

### 1.3 Objetivos do Estudo

1. Desenvolver estudos que permitam a elaboração de uma retrospectiva histórica, caracterizar a sociedade pré-emprego e descrever como sobreviviam os indivíduos antes do aparecimento do emprego;
2. Definir o que são emprego e desemprego e levantar, através da bibliografia disponível, as possíveis causas do desemprego que atinge o Brasil e o mundo;

3. Apresentar os vários métodos de “dar empregabilidade”, ou “empregabilizar” o funcionário, disponíveis na bibliografia corrente;
4. Verificar se existe preocupação por parte da empresa X em “empregabilizar” seus funcionários;

## **1.4 Objetivo Geral**

A partir do levantamento bibliográfico e do estudo de caso realizado na empresa X, desenvolver uma metodologia de “empregabilização” própria a ser oferecida às empresas independentemente do seu porte ou tamanho econômico.

## **1.5 Organização do Estudo**

O presente trabalho está dividido em sete capítulos, a partir da introdução. Neste primeiro capítulo, apresentou-se os motivos que levaram à estruturação desta proposta, os objetivos do trabalho, o conteúdo de cada capítulo.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, embasada em autores conceituados cientificamente em suas áreas de especialização, a base conceitual para comparação, análise do objeto de estudo.

O terceiro capítulo é referente ao procedimento metodológico, aos passos e métodos de pesquisa utilizados junto ao objeto de estudo e as restrições do presente trabalho.

No quarto capítulo, apresenta-se o estudo de caso realizado na Empresa X, relato do diagnóstico, contexto e análise do objeto de estudo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, recomendações e sugestões relativos à empregabilidade, bem como a verificação da necessidade de utilização de um modelo de empregabilidade pela empresa.



No sexto capítulo, são apresentados os dados bibliográficos. Este capítulo contém a relação das obras disponibilizadas para sustentar o trabalho e formar a base conceitual para desenvolvimento dos objetivos propostos.

E, por último, o sétimo capítulo, apresenta os anexos, questionários utilizados no estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Pretende-se, neste capítulo, abordar e definir o tema empregabilidade. Entretanto, entende-se que são necessárias, em primeiro lugar, as definições de outros termos também ligados ao assunto, como, por exemplo: trabalho, emprego, desemprego e outros. Procura-se também caracterizar a sociedade pré-emprego e apresentar as previsões de autores conceituados, a respeito do futuro dos empregos.

Cabe aqui fazer um esclarecimento. Muitos autores utilizam os termos empregado, funcionário, colaborador e operário com conotações diferentes. Para escopo deste trabalho, não se fará esta diferenciação. Os referidos termos serão apresentados como sinônimos.

### **2.1 O Emprego**

O trabalho tem sua importância reconhecida por uma série de autores, tanto para o homem como para a sociedade. Para o homem, trata-se de uma questão de sobrevivência, afinal, é através da atividade de transformação da natureza, do trabalho, que proverá seu sustento e o dos seus. Mais do que isto, é através do trabalho que o homem se “encaixa” na sociedade em que vive. Ou seja, de acordo com este ponto de vista, a vida em sociedade é organizada através do trabalho. Assim, as relações interpessoais de uma sociedade são diretamente influenciadas pela atividade exercida pelo indivíduo. O que demonstra a importância do trabalho para a vida do homem em sociedade.

Assim, é essencial que se entenda o conceito de trabalho, para uma melhor compreensão destas relações. Para tal, buscaram-se na literatura algumas definições que serão apresentadas a seguir. Apesar de constituírem um universo de conceitos diferentes, estas definições concordam em um ponto: de acordo com as mesmas, o trabalho pode ser definido como a atividade de transformação da natureza pelo homem. No entanto é necessário que se esclareça que o trabalho humano não pode ser definido somente com base nesta atividade, uma vez que uma série de animais, a exemplo da abelha e do bicho da seda, também executam atividades de transformação da natureza. Para Braverman (1997), o que importa em relação ao trabalho humano não é a semelhança com o trabalho de outros animais, mas as diferenças essenciais que o distinguem como diametralmente oposto.

Segundo Marx (apud Braverman, 1977), pressupomos o trabalho de um modo que o assinala como exclusivamente humano. O que distingue o pior dos arquitetos da melhor das abelhas é que o arquiteto figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo de trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador.

Assim sendo, o trabalho humano difere do trabalho animal, por ser caracterizado pela atividade de planejamento (antes do início da operação, o homem, através de uma habilidade que Braverman (1977) chama de “manipulação de símbolos”, decide de que modo realizará esta transformação, de maneira a atender melhor suas necessidades, podendo melhorar o processo, se necessário). No caso dos animais, esta atividade não existe, todo o processo é única e exclusivamente instintivo. Não há, em hipótese alguma, possibilidade de se alterar ou melhorar a atividade e ela não resulta em satisfação pessoal de quem a realizou.

A maior parte das definições apresentadas na literatura, assinalam uma conotação positiva sobre o termo trabalho. Quase todas são inspiradas na tradição cristã ocidental, que vê o trabalho de uma maneira enriquecedora e positiva, uma forma de aproximar a criatura do criador, algo que enobrece o homem e o faz merecedor da piedade divina.

Há uma corrente que vê o trabalho como algo negativo e o vincula a idéia de sofrimento, sacrifício, esforço e, principalmente, castigo. Segundo esta, a idéia de trabalho representa para o homem uma espécie de castigo divino. Essa noção é claramente representada na Bíblia, no livro Gênesis. Adão, após desrespeitar uma regra imposta pelo criador - comer o fruto do pecado - é expulso do paraíso e condenado a prover seu próprio sustento, com o suor do seu rosto, ou seja com seu trabalho.

“(...) Pois que tu deste ouvidos à voz de tua mulher, e comeste o fruto da árvore, de que eu tinha te ordenado que não comesses; a terra será maldita por causa de tua obra: tu tirarás dela o teu sustento à força de trabalho. Ela te produzirá espinhos e abrolhos: e tu terás por sustento as ervas da terra. Tu comerás o pão do suor no teu rosto, até que tornes na terra, de que foste formado. Por que tu és pó, e em pó te hás de tornar” (Gênesis, 3:17-20).

Portanto, como cita Marx (apud Simões, 1985), o trabalho não é visto como satisfação de uma necessidade do homem, mas apenas um meio de satisfazer outras necessidades. Em outras palavras, o trabalho não é algo natural para o homem, é, antes, uma imposição, um castigo.

De acordo com De Masi (1999), na Grécia antiga, e até mesmo em Roma, o trabalho era considerado uma atividade pouco digna e, portanto, reservado aos escravos. Aos homens livres destinavam-se a atividades mais nobres e enriquecedoras como a reflexão e a filosofia. Segundo Aristóteles e Platão, se comparada à produção de idéias, toda execução de objetos materiais, até mesmo de obras de arte como as estátuas de Praxíteles, representavam uma atividade de segunda ordem.

No século V, em Atenas, havia 60 mil homens livres, dos quais 20 mil eram metecos, estrangeiros que viviam em Atenas. Com suas mulheres e seus filhos chegava-se a cerca de 200 mil habitantes. Os 40 mil varões livres restantes, cidadãos atenienses plenos, dedicavam-se quase que exclusivamente ao estudo e à política, delegando todo o trabalho prático aos metecos e aos 300 mil escravos residentes no território ateniense.

A própria palavra trabalho deriva do vocábulo latino tripalium. Ora, o tripalium nada mais era que um instrumento de tortura, utilizado para fazer com que os prisioneiros confessassem o que queriam seus carcereiros. Ou seja, o conceito de trabalho novamente se associa há algo pouco prazeroso para o homem: a tortura, castigo. Trabalhar, portanto, segundo este conceito, é fazer algo obrigado, contra a própria vontade.

Ao longo dos anos, o sentido de trabalho foi mudando sua conotação, ora tendendo para a noção de castigo, ora tendendo para a idéia de enobrecimento, de acordo com a sociedade e a época em que estava inserido.

A princípio, o homem vivia como nômade, perambulava de um lugar para outro em busca de alimento. Isso aconteceu até o homem descobrir que não precisava se deslocar em busca de alimento, mas que podia cultivar a terra. A agricultura passou então a ser a principal fonte de subsistência humana e determinante da organização da sociedade. Nessa época, o trabalho era considerado útil à sobrevivência do homem.

No final da Idade Média, o trabalho deixou de ser apenas uma atividade voltada para a satisfação das necessidades básicas do ser humano. O artesanato desenvolveu-se nesta época, trazendo a noção de trabalho gratificante e criativo.

Com o fim da estrutura medieval, notadamente o fim do feudalismo, o homem foi empurrado na direção das fábricas e passou a conhecer o trabalho fabril. A partir desse momento o trabalho se transformou em uma obrigação, pois o homem é obrigado a obter êxito em sua atividade profissional para ser considerado membro legítimo da sociedade, bem como para salvar sua alma. O trabalho passou então a dever moral e obrigação religiosa.

Entretanto isto não era regra geral para toda a sociedade. Aplicava-se apenas às classes dominantes que possuíam algum capital ou propriedade para empregar o trabalho de outros. Para os demais, que somente possuíam sua força física, este era o único meio de não morrer de fome.

No final do século XVIII e início do século XIX, o trabalho mudou novamente de significado, perdendo sua conotação moral e religiosa. Tornou-se única e exclusivamente um meio de ganhar dinheiro. Essa mudança pode ser creditada a intensificação da divisão do trabalho, intensificada no período. O homem, por desconhecer muitas vezes o produto final de seu trabalho, passou a um estado de alienação.

É importante esclarecer que, nos séculos XVII e XVIII, apesar da Revolução Industrial e do início do capitalismo, as técnicas nas fábricas ainda estavam muito insipientes e predominava a cultura medieval, cultura essa que não permitia, por exemplo, que o homem levasse vantagem nos negócios sobre seu semelhante. Tal prática era considerada vergonhosa.

Havia também um grande ceticismo em relação às máquinas. Muitos acreditavam que elas acabariam com o trabalho dos homens e, portanto, não eram dignas de confiança.

No século XIX, entretanto, os princípios que regulam a vida em sociedade se alteram drasticamente. O homem deixou de ser o centro das preocupações da sociedade e, em seu lugar destacou-se a produção. O princípio geral que passou a orientar a conduta humana foi o de que o capitalismo contribui para a felicidade de todos, uma vez que tende a aumentar consideravelmente a produção e, conseqüentemente, a oferta de bens necessários a satisfação do homem.

O significado do trabalho no século XX está ligado diretamente a esta lógica capitalista. Segundo ela, o trabalho será melhor ou pior de acordo com o seu valor de mercado, ou seja, a quantidade de dinheiro que é paga por um tipo de trabalho a ser executado. Logo o trabalho só é valorizado se possuir mercado.

Mais grave do que isto é o fato de os indivíduos passarem a acreditar que o valor das coisas está basicamente em tudo o que vem de uma organização econômica, e que o homem só é reconhecido e tem valor se possuir um emprego. Para Ramos (1989), no período pré-industrial o homem possuía uma ocupação cujo objetivo era a satisfação de suas necessidades básicas e sua auto-realização. Na sociedade industrial, o homem tornou-se um detentor de emprego, um indivíduo que não possui individualidade, age conforme uma realidade construída, para que possa satisfazer além de suas necessidades básicas, também suas necessidades de status, inculcadas em sua mente pela sociedade do mercado. Nesta sociedade, só tem valor quem é detentor de emprego, visto que o indivíduo que possua uma ocupação não ligada a uma organização formal, será considerado um ser sem nenhum valor social.

Em um mundo onde os empregos estão desaparecendo isto é bastante grave e preocupante, pois dentro em breve o número de indivíduos socialmente excluídos será bastante superior ao número dos socialmente aceitos.

Estar desempregado na sociedade ocidental significa praticamente o mesmo que ter lepra no império romano. O indivíduo sente-se um excluído, um cidadão de segunda categoria, sem direito à plenitude da cidadania. É difícil para o homem contemporâneo imaginar que seus antepassados não dependiam de uma empresa para sobreviver. Isto acontece em função da enorme importância que o emprego assumiu em nossa sociedade. O que de certa forma obriga a refletir: Como era a sociedade antes do emprego?

O emprego surge no século XVIII com a Revolução Industrial e, desde então, passa a ter um papel fundamental na sociedade ocidental, tanto é verdade que os sobrenomes utilizados pela maioria das pessoas têm sua origem nas atividades desenvolvidas por seus antepassados. Assim, o João prefeito, transformou-se na Inglaterra em John Major, o Joaquim sapateiro, virou Johachim Schuemacher na Alemanha e assim por diante.

Originalmente, como se sabe, o homem exercia suas atividades produtivas livremente, sem a necessidade de estar vinculado a uma empresa ou outro tipo qualquer de instituição que lhe assegure a condição de empregado. Além disto, ele não tinha uma profissão definida. Embora a maioria exercesse a agricultura, conhecia outros ofícios como a carpintaria, por exemplo. Muitos homens eram caçadores e, não raro, também pescadores. Enfim, o homem mudava de atividade se necessário fosse, não dependia de permissão formal ou informal, de quem quer que seja. Com a Revolução Industrial essa condição acabou. Suas atividades passaram a ser determinadas pelas necessidades da empresa e não pelas suas próprias.

Para se entender o modo de vida antes do advento do emprego, é preciso compreender a própria origem do emprego, o momento de ruptura entre o novo e o velho paradigma. Este ponto é justamente o “cercamento” das terras comuns na Inglaterra.

Segundo Polanyi (1980), movidos pela necessidade de produzir lã para as manufaturas que surgiam por toda a parte, os senhores feudais passaram a expulsar os camponeses de suas terras, cercá-las e transformá-las em pastagens de ovelhas.

O século dezoito criou uma multidão de miseráveis, despojados de suas terras e moradias, resultado dos “cercamentos” de terras feitos pelos nobres. Este povo serviu como mão-de-obra para a crescente Revolução Industrial, em suas máquinas e estabelecimentos fabris. Começou a ser usado para a produção numa sociedade comercial. Como mencionado anteriormente, o homem originalmente era um ser livre. Sem opção, aldeões e camponeses se viram empurrados em direção às fábricas e cidades que cresciam ao seu redor, abandonando sua situação de seres livres (pelo menos do ponto de vista da organização de seu trabalho), que trabalhavam de acordo com suas necessidades de alimentação, vestimenta, sono, moradia, etc. No entanto, com o “cercamento” das terras esta condição mudou.

De acordo com Polanyi (1980), no coração da Revolução Industrial do século dezoito, ocorreu um progresso miraculoso nos instrumentos de produção, o que se fez acompanhar de uma catastrófica desarticulação nas vidas das pessoas comuns. Essa desarticulação poderá ser melhor entendida, ao se observar a mudança no modo de trabalho antes e depois do emprego.



Segundo Bridges (1995), as necessidades das fábricas nunca variavam. Eram uniformes e abrangentes. Do amanhecer ao anoitecer, e muito mais tempo nos meses de inverno, as pessoas trabalhavam num só lugar, fazendo uma só coisa. Isso, com certeza, era contrário a todos os costumes da época. O homem da era pré-emprego trabalhava livremente, podia passar de uma tarefa a outra, em vários lugares, em um horário estabelecido pela luz do sol e pelas exigências da estação. Havia períodos sazonais de inatividade e recuperação, para compensar os períodos de atividade febril.

Relata Bridges (1995) que a colocação de cercas nas terras comuns, embora legal no sentido técnico, era uma total violação de séculos de uso incontestado. Os ingleses sempre tiveram o 'direito' de usar essas terras sob a lei comum, e foi somente quando o conceito de propriedade mudou com as novas idéias de capitalismo que esse direito foi usurpado.

Para Polanyi (1980), separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado foi o mesmo que aniquilar todas as formas orgânicas da existência e substituí-las por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista.

Os partidários do antigo regime desesperavam-se com o que julgavam a destruição da Inglaterra, seu povo e sua cultura. O velho mundo estava desaparecendo, e com ele, as relações que definiam direitos e obrigações sociais. Enfim as maneiras consagradas pelo tempo de entrelaçar a vida doméstica e a vida no trabalho estavam sendo destruídas.

Obviamente, houve resistência à mudança. Por toda a Inglaterra, máquinas, acusadas de serem as responsáveis pelas transformações em curso, foram destruídas. Os partidários das fábricas enfureciam-se com seus antagonistas e sua relutância em aceitar a realidade econômica: o mundo estava mudando, e aqueles que resistiam obstruíam o progresso.

Era necessário reeducar as pessoas para que aprendessem as novas regras do jogo. Escritores como o reverendo Andrew Ure, em seu influente "Philosophy of Manufactures" (1835), propunha um plano total para criação de novos hábitos, atitudes e valores necessários para se realizar o trabalho ao novo modo. A idéia era separar as crianças dos pais e educá-las de acordo com as necessidades do novo regime. Assim, em poucas gerações, a oposição desapareceria.

Afinal, como comenta Marx (apud Simões, 1985), a classe que tem à sua disposição os meios para a produção material, dispõe, com isso, ao mesmo tempo, os meios de produção intelectual. Assim, de um modo geral, as idéias daqueles que não dispõem de meios de produção intelectual são subordinadas à classe dominante.

De acordo com Braverman (1977), a necessidade de ajustar o trabalhador ao trabalho em sua forma capitalista, de superar a resistência natural intensificada pela tecnologia mutável e relações sociais antagônicas se torna um aspecto permanente da sociedade capitalista.

Em outras palavras, não se adaptou o novo sistema ao homem, e sim o homem ao novo sistema. Ainda hoje, quando se propõe nas organizações a adoção de um novo sistema de administração, como por exemplo, os programas de qualidade total, não há a preocupação de adaptá-lo ao empregado, e sim de adaptar o empregado ao novo sistema.

Mais do que uma transformação econômica, portanto, a Revolução Industrial representou uma mudança de mentalidade. Nas sociedades primitivas, a acumulação de riquezas praticamente não existia; toda a produção era destinada ao consumo próprio, à subsistência. Quando muito, trocava-se o excedente por outra mercadoria que se desejava. No entanto, mesmo essa troca, tinha por objetivo a satisfação pessoal de alguma necessidade e não a obtenção de qualquer espécie de vantagem econômica.

Mesmo quando se armazenavam os bens produzidos, seu destino era a redistribuição. Tome-se, por exemplo, o Egito antigo. Entre outras funções, o Faraó tinha por obrigação armazenar cereais, víveres, armas e demais objetos produzidos, nos chamados “armazéns reais”. Enormes construções centralizavam os excedentes de todo o Egito, que eram enviados dos armazéns regionais (similares de menor tamanho que se espalhavam por todo o reino).

O objetivo dessa armazenagem não era a constituição de um tesouro real, como se pode imaginar. Em caso de guerra, era no armazém real que se buscavam as provisões para sustentar uma classe que nada produzia, os militares. Além disto, era do armazém real que saíam os bens que mantinham a população, em caso de calamidades como, por exemplo, os períodos de seca e as constantes enchentes do Nilo.

Como nem tudo podia ser armazenado indefinidamente, haviam ocasiões, quando os níveis de estocagem estavam atingindo seu limite, ou quando as mercadorias perecíveis ameaçavam deteriorar-se, em que as provisões eram oferecidas à população em festas religiosas.

Até a Idade Média, a usura era considerada pecado, na civilização cristã. E o comércio, uma atividade imoral. Mulheres e crianças eram proibidas de freqüentar as “bolsas”, local onde os homens se reuniam para negociar, trocar produtos. Esta noção de certo e errado foi mudando com o passar dos anos, em função das necessidades do novo sistema econômico que estava surgindo, o capitalismo, ou sistema de livre mercado.

Com a invenção e utilização da máquina na produção de bens e o conseqüente aumento de produtividade, as sobras passaram a ser uma constante; já não se podia consumir tudo o que se produzia e então ao acúmulo de bens, com o objetivo da troca e obtenção de lucro.

O lucro é a remuneração do capital investido na produção de determinado bem ou serviço, sendo portanto a renda daqueles que vendem seus serviços empresariais, da mesma forma que o salário é a renda daqueles que vendem sua força de trabalho. Logo, a noção de salário também está ligada ao surgimento do emprego. Antes da Revolução Industrial, o trabalhador não necessitava de emprego, já que retirava da terra seu sustento. No entanto, uma vez expulso dela, viu-se obrigado a vender o único bem que lhe restava disponível, sua força de trabalho, transformando-se em mão-de-obra, ou recurso humano.

Há ainda um outro fator a se comentar. Antes da criação do emprego e conseqüentemente, da divisão do trabalho, o homem tinha uma idéia clara do quanto valia seu esforço e, por essa razão, podia cobrar adequadamente por ele. Mais do que isto, sentia prazer ao ver seu trabalho concluído, o produto de seu esforço materializado.

De acordo com Mills (apud Fromm, 1979), não há outro incentivo ao trabalho que não o de ver terminado o produto e o processo de criação. Os detalhes do trabalho diário são significativos porque não estão, na mente do trabalhador, separados do produto do trabalho. O trabalhador goza de liberdade para dirigir por si sua atividade produtora. Desse modo, o artífice pode aprender seu trabalho e usar e aperfeiçoar suas potencialidades e destrezas em sua realização. Não há nada que separe o trabalho do brinquedo, ou o trabalho da cultura. O meio de subsistência do artífice determina e impregna todo o seu estilo de vida.

Com a divisão do trabalho, o trabalhador perde a domínio do processo produtivo. Ele não vê o resultado de seu esforço, perde a noção do valor financeiro de seu trabalho, na medida em que se torna difícil calcular sua participação no processo e, mais grave, a noção da importância do próprio esforço realizado.

Ao contrário do que se possa imaginar, o termo emprego é bastante recente, se comparado à existência do homem. Enquanto a história humana data de aproximadamente dez mil anos, o emprego tem pouco mais de duzentos anos. Como se pode perceber, o emprego não faz parte da natureza humana. É produto, isto sim, da história. Se forem observados, por exemplo, os diferentes significados que a palavra emprego assumiu ao longo dos séculos, isto fica ainda mais claro e evidente.

Em seu livro, “Um mundo sem empregos” (1995), William Bridges comenta que uma palavra, sempre que muda de conotação ao longo dos anos, demonstra que houve mudanças também nas realidades sociais e psicológicas nas quais ela foi empregada. Isto se percebe claramente em relação a “emprego”.

Segundo Bridges (1995), a palavra 'job'(emprego em português) é antiga, remontando a um período anterior ao ano 1400. Mas, até 1800, significava uma **coisa diferente** de seu significado atual. No começo, a palavra 'job' pode ter sido uma variante de 'gob' (bocado), porque significava 'uma pequena porção compacta de alguma substância; um pedaço, um naco, um bocado'. Iniciando-se com o sentido de 'pedacinho' de alguma coisa, a palavra começou a ampliar seu significado para incluir 'grandes montes' de coisas – como montes de terra ou estrume de curral. Por volta da época em que os imigrantes puritanos ingleses chegaram a Plymouth, a palavra deu outro passo em seu significado, mudando de 'grande monte' em si para o ato de transportar tal monte numa carroça. A partir daí, foi somente um curto prazo para se usar 'job' para referir-se a 'qualquer tarefa que fosse uma peça única de trabalho'.

Um erro comum que se costuma cometer em relação à palavra emprego é utilizá-la como sinônimo de trabalho, serviço e negócio. Analise-se, por exemplo, a língua portuguesa. Expressões como “sou pago para fazer o serviço”, “tive um trabalho duro para encontrá-lo”, “ele fez um péssimo negócio”, ou ainda, “estou correndo risco de perder meu emprego”, demonstram de forma clara que embora muitas vezes as palavras “serviço”, “trabalho”, “negócio” e “emprego” sejam utilizadas como sinônimos, têm significados completamente diferentes.

Embora muitas vezes utilizados como sinônimos, emprego e trabalho não são a mesma coisa. Inicialmente, o emprego podia ser definido como o ato de o trabalhador vender sua força de trabalho em troca de uma remuneração, o salário. No entanto, essa definição atende somente ao tipo de emprego em que o trabalhador necessariamente transforma a matéria prima através da sua força física, de atividades manuais. Funções que passou a desempenhar no mundo pós-Revolução Industrial.

Com a evolução das atividades profissionais e da própria sociedade, a maioria dos empregos migrou do setor secundário da economia, a indústria, para o terceiro setor. Com isto, houve também uma mudança no conceito de emprego. Ele passou a ser definido de acordo com Bridges (1995), como a venda da disponibilidade de tempo para o trabalho.

Agora, vive-se um novo período, em que os empregos novamente estão migrando. Do setor de serviços eles passam para o setor do conhecimento. De acordo com o que afirma Jeremy Rifkin (1995), novamente o conceito de emprego se altera, e passa a ser definido como a venda da capacidade intelectual do trabalhador.

Na visão deste autor, no entanto, nenhuma das três definições, vistas isoladamente, pode definir o que seja emprego, nos tempos atuais. O conceito de emprego precisa envolver as três modalidades supracitadas, ou seja, emprego pode ser definido como o ato do indivíduo vender, em troca de um salário, sua força física, disponibilidade de tempo e capacidade intelectual.

A alienação é um tema intimamente ligado ao processo de industrialização. A partir do momento em que o trabalho foi fracionado em tarefas, o trabalhador perdeu a noção do todo, e, conseqüentemente o controle sobre a atividade que está desenvolvendo. Isto fez com que ele passasse a se ver como escravo do trabalho, o que gerou frustração e, conseqüentemente, alienação.

A palavra alienação tem três significados, segundo Ramos (1983):

1. Auto-alienação – significado que, em alemão hegeliano, corresponde a *Entfremdung*, e, em inglês, a *self-estrangement*.

2. Reificação – termo que se vai tornando habitual na linguagem técnica e que corresponde ao que Hegel chamou de *Verdinglichung*, e que se poderia traduzir também por coisificação.

3. Finalmente, privação de poder – que corresponde a *powerlessness* em inglês e se refere à separação dos indivíduos no tocante à formulação de decisões.

A auto-alienação resulta da perniciosa articulação do indivíduo ao trabalho, na qual ele se sente estranho a si mesmo. Ordinariamente, esse estado psicológico se verifica em organizações em que o indivíduo é tratado como unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo, que em troca de salário, cumpre tarefas, segundo especificações autocraticamente determinadas. Isto significa que quanto mais o indivíduo estiver “adaptado” ao trabalho que realiza, mais ele estará desenvolvendo satisfatoriamente a tarefa que lhe cabe, seu papel dentro da organização e mais ele estará alienado de si mesmo. Isto poderia ser evitado em parte, se ao indivíduo fosse permitida uma participação criativa no processo de produção dos bens que são o resultado de seu trabalho.

O processo de reificação consiste na transformação das relações entre o trabalho necessário à produção de um bem e este próprio bem, em qualidade objetiva de objeto (Ramos, 1983). Ou seja, de acordo com Ramos, o trabalho deixa de ser meio e torna-se fim. O homem não é mais o agente, mas apenas o instrumento. Perde-se a noção de importância e de valor do ser humano. O homem acaba reduzido em relação ao objeto que produz. Ele é “a coisa” a serviço do bem a ser produzido.

A reificação ocorre quando a organização assume diante do indivíduo o aspecto de realidade cega, objetiva, exterior (Ramos, 1983). O homem torna-se um ser unidimensional, o operário, o gerente. Esquece-se que ele também existe fora do ambiente de trabalho. Deixam de existir outros “eus”, como, por exemplo, o pai de família, o marido, o síndico, o zagueiro do time de futebol e muitos outros.

Muitos norte-americanos têm desenvolvido uma patologia conhecida como *workaholic* (viciado em trabalho), por conta desse processo de reificação. A pessoa assume que seu valor enquanto membro da sociedade só pode ser medido em função de seu sucesso profissional. E, em decorrência disto, dedica ao trabalho quinze, dezesseis e até mesmo dezoito horas diárias, privando-se do convívio com seus amigos e familiares e das necessárias horas de lazer.

De acordo com Ramos (1983), diz-se que alienação implica separação dos indivíduos em relação à formulação de decisões, ou em privação de poder (*powerlessness*). Essa preocupação é muito comum nas estruturas altamente burocratizadas, onde as decisões são tomadas por um pequeno grupo, cuja responsabilidade é “pensar” o trabalho a ser executado pela imensa maioria de “trabalhadores braçais”.

Guerreiro Ramos (1983) sugere que, para se encontrar uma solução definitiva para este tipo de alienação, a teoria administrativa deveria caminhar em direção a uma democratização das decisões nas organizações, ou seja, deveria ser permitido a todos a participação na tomada de decisão. Acredita-se que isto represente um contra-senso, uma vez que se sabe que os empregos estão desaparecendo. O trabalhador não se pode dar ao luxo de escolher entre uma função que seja criativa ou não. Trabalhos onde não há envolvimento intelectual do trabalhador certamente são os primeiros a desaparecer em uma empresa quando se resolve modernizá-la, seja através da reengenharia, da automação ou de outra técnica qualquer.

Segundo Ramos (1983), a visão de alienação marxista baseia-se essencialmente no *powerlessness*, a privação de poder. Para Marx, o trabalhador é alienado justamente porque os meios de produção não lhe pertencem. Isto parece uma visão muito limitada do processo de alienação.

Etizioni (apud Ramos, 1983) deixa claro, que há nas empresas trabalhadores que são envolvidos positivamente, e outros que são envolvidos negativamente (alienados).

De acordo com Etizioni (apud Ramos, 1983), existem dois pólos de envolvimento: o compromisso ou envolvimento positivo, e a alienação ou compromisso negativo. Para as empresas, ter funcionários compromissados com suas metas e objetivos é importantíssimo para a consecução desses objetivos. Isso faz com que a empresa desenvolva um espírito de corpo, ou seja, que todos os membros da organização trabalhem em conjunto, buscando um ideal único. Fazer com que esse compromisso se torne uma realidade nas empresas, tem representado o desafio de várias gerações de administradores.

Por outro lado, empregados alienados representam um perigo tanto para a empresa, quanto para o próprio trabalhador. A empresa perde em termos de capacidade produtiva, uma vez que terá em seus quadros pessoas sem nenhuma espécie de motivação para o trabalho, limitadas a desenvolver suas tarefas como autômatos, privados de qualquer criatividade, já que a alienação certamente tem influência direta sobre a motivação dos trabalhadores. O funcionário, por sua vez, perde uma grande parte da sua vida em um ambiente que o angustia e deprime, sujeito, inclusive, a desenvolver doenças psicossomáticas decorrentes de sua atividade profissional. De certa forma, ele se exila de si mesmo, passando a enxergar-se como parte do processo produtivo, um parafuso, uma engrenagem, uma máquina, perdendo sua dimensão de ser humano.



Empresas com colaboradores envolvidos positivamente com o trabalho tendem a ser mais dinâmicas e competitivas, ideais para o atual estado de dinamismo e competitividade em que se encontra o mercado mundial. Ainda segundo Etzioni, o que caracteriza uma “organização sadia” é a predominância de envolvimento positivos sobre os envolvimento negativos. O processo de alienação é inevitável nas organizações, pelo menos na forma como o trabalho encontra-se organizado atualmente. No entanto não se pode admitir que a organização priorize o tipo de tarefas que acuse alienação em seus quadros.

De acordo com o raciocínio de Marx (apud Ramos, 1983), a possibilidade de um envolvimento positivo não poderia existir, pois todos são empregados e não são proprietários dos meios de produção. Estão privados do poder de decisão. Na verdade, o que se pode concluir, é que são as tarefas desempenhadas e não a propriedade dos meios de produção a causa da alienação do trabalhador.

Acredita-se, portanto, que o processo de alienação é decorrência da forma como o trabalho está organizado. Em boa parte das empresas, ainda se obedece à máxima taylorista de separação entre quem pensa e quem executa, entre trabalho braçal e mental. Enquanto o trabalhador for visto como um braço ou um cérebro, e não como um indivíduo completo, será impossível pensar-se em um processo não alienante. A responsabilidade, pois, cabe, na maior parte, à empresa, que limita e “idiotiza” sua mão-de-obra, sub-aproveitando-a.

A grande questão que deve ser respondida pela teoria administrativa não é como permitir ao trabalhador um maior envolvimento intelectual no trabalho a ser realizado nas organizações e sim para que serve uma teoria administrativa em um mundo onde não haverá grandes corporações com milhares de funcionários como imaginavam Orwell e Huxley, mas pequenas organizações com poucos colaboradores e altíssimo nível de tecnologia, especialmente no que diz respeito à informação e comunicação, e à margem delas, uma grande massa de excluídos impossibilitados de desenvolver seu trabalho vinculado a uma empresa.

Com base no exposto acima, acredita-se que, em um mundo com tais características, a teoria administrativa faria mais sentido do que nunca, pois os indivíduos marginalizados e excluídos poderiam, eles mesmos, se preparados para aceitar este novo paradigma de mundo, tornar-se suas próprias empresas, desenvolvendo uma atitude empreendedora, dando uma utilidade àquilo que sabem fazer. Todo o conhecimento que compõe a teoria administrativa seria utilizado para gerir, de forma mais eficiente, suas atividades profissionais.

Assim, cada indivíduo que não tivesse oportunidade de ingressar em uma organização, poderia desenvolver seu trabalho por conta própria, auxiliado por esta massa de conhecimento que é a teoria administrativa.

Logicamente, para que isto aconteça, é necessária, antes de tudo uma mudança de atitude, tanto por parte das organizações quanto por parte dos indivíduos que as compõem, de forma a se preparar, da melhor maneira possível, para esta nova realidade.

## **2.2 O desemprego**

O desemprego é um mal que acompanha a humanidade há pouco mais de dois séculos. Seu surgimento está ligado ao de sua nêmesis, o emprego. A época da Revolução Industrial formou-se por conta dos “cercamentos” ocorridos na Inglaterra, um imenso contingente de pessoas sem meios de garantir seu sustento. Essas pessoas migraram para as cidades, em busca de trabalho nas fábricas. Tudo isso já foi visto anteriormente. O que não se comentou é que nem toda a mão-de-obra oriunda do campo poderia ser aproveitada pelas empresas. Esse fato gerou o primeiro contingente de “desempregados” da história.

Segundo este raciocínio, desempregado é aquele indivíduo que não possui emprego, o que leva à conclusão que, segundo o novo jogo e suas regras, a normalidade é ser empregado ou desempregado, ou que desemprego é a ausência de emprego. A questão parece simples, se vista através deste prisma. No entanto, para alguns autores, desemprego não se caracteriza somente pela falta de emprego.

De acordo com Bessa (1997), entendem alguns que desemprego é resultado da falta do poder de compra (do fato de haver ‘milhões de pessoas que não têm com que comprar os produtos da fazenda e da fábrica e que, por isso, por sua pobreza, privam milhões de outras de um trabalho produtivo’, como afirmava Roosevelt na célebre mensagem ao Congresso, no ano de 1934. Resultaria, o desemprego, da falta de poder de compra.

Os conceitos de desemprego podem ser os mais variados possíveis, e normalmente se caracterizam por especificidades. Assim, há o chamado desemprego friccional, o desemprego permanente, o desemprego estrutural, o desemprego Keynesiano e, mais recentemente, o desemprego tecnológico.

Segundo Bessa (1997), os economistas entendem que uma parte do desemprego é um mal que pode vir para bem. Apresentam custos, mas são maiores as suas vantagens. É o caso do chamado desemprego friccional – o que sempre acompanhará a indispensável mobilidade do trabalho, de empresa para empresa, de setor para setor. Dizem os economistas que afeta toda a gente, em algum momento da vida – durante um ano, em média, por cada trinta e três anos de vida ativa, se, como se afirma, rondar os 3% da população ativa.

Em outras palavras, o desemprego friccional é produzido em função da adaptabilidade da sociedade às condições do mercado. De acordo com Leiserson (apud Rifkin, 1995), o exército de desempregados não está mais desempregado do que os bombeiros que, em seus postos, aguardam o alarme soar, ou a força policial de plantão, pronta para atender a próxima chamada.

Foi assim quando a tecnologia, na forma de colheitadeiras e outros instrumentos agrícolas, atingiu o campo, provocando desemprego. Sem perspectivas, os desempregados da agricultura migraram para o setor secundário da economia.

Segundo Keynes (apud De Masi, 1999), o desemprego resultante da descoberta de instrumentos que economizam mão-de-obra caminha mais rápido que nossa capacidade de encontrar novos empregos para a mesma mão-de-obra. Contudo, esta é apenas uma fase transitória de equilíbrio.

Um exemplo clássico é observado na mão-de-obra das empresas automobilísticas brasileiras dos anos 70. A maior parte dos metalúrgicos empregados nestas empresas era oriundo de outras partes do país, ex-trabalhadores rurais. Estes operários, como se pode imaginar, não chegaram aos grandes centros urbanos com seu emprego garantido. Durante determinado período, engrossaram as fileiras de desempregados brasileiros.

O que está acontecendo agora, no entanto, é um fenômeno muito mais complexo. Se, anteriormente, o trabalhador permanecia desempregado por um pequeno período de tempo, isto já não acontece mais. A tendência é que este tempo seja bem maior. E, em muitos casos, o indivíduo não consiga mais retornar ao mercado de trabalho, pela via do emprego.

De acordo com Réginer (1998), o desemprego não só está se ampliando, atingindo cada vez maior número de trabalhadores, como também está modificando-se em suas características básicas: o tempo no qual as pessoas permanecem na condição de desempregados também se amplia, e, com isso, algumas se vêem fadadas a nunca mais retornarem ao mercado de trabalho – é o desemprego permanente.

Além disto, há o chamado desemprego estrutural, ou seja, a ausência generalizada de postos de trabalho, independentemente de países ou atividades econômicas. Se, anteriormente, as pessoas podiam buscar uma alternativa de emprego em outro setor da economia, o mesmo não acontece hoje. Os postos de trabalho estão desaparecendo em todas as frentes. O setor terciário da economia, apontado durante muitos anos pelos especialistas como alternativa ao problema do desemprego, começa a ficar saturado. O consultor de empresas John C. Skerritt (apud Rifkin, 1995) é pragmático: pode-se ver de muitas maneiras como os empregos podem ser destruídos, mas não conseguimos ver onde serão criados.

O desemprego Keynesiano resulta de uma armadilha do sistema capitalista. O desemprego acabaria por gerar, ele mesmo, mais desemprego. As pessoas desprovidas de renda consumiriam menos, o que reduziria a receita das empresas. Na intenção de eliminar custos, estas fariam demissões, o que resultaria numa redução da renda, e conseqüentemente, do consumo, gerando, portanto mais demissões e assim sucessivamente até o colapso do sistema. Segundo Bessa (1997), há quem queira trabalhar no salário corrente, e empresários dispostos a oferecer emprego a esse mesmo salário, só não o fazendo porque não tem encomendas suficientes para o seu produto.

Por último, tem-se o desemprego tecnológico, aquele que é decorrência do aumento da exigência de qualificação da mão-de-obra, em função da complexidade do trabalho desenvolvido nas organizações. Este fato está gerando um novo tipo de trabalhador, o chamado “trabalhador do conhecimento”, um profissional que domina determinada tecnologia que está sendo fortemente requisitada pelo mercado, e que, em conseqüência disto, tem seu emprego garantido. Por outro lado, o mesmo processo cria uma multidão de excluídos, indivíduos cujas habilidades profissionais são as mais básicas possíveis, e que por uma série de fatores não têm acesso à tecnologia de ponta. São os “desempregados tecnológicos”.

De acordo com Rifkin (1995), os poucos bons empregos disponíveis na nova economia global da alta tecnologia estão no setor do conhecimento. É ingenuidade acreditar que grande número de trabalhadores sem qualificação e semiqualiificados, trabalhadores administrativos e operários possam ser treinados para tornarem-se físicos, cientistas da computação, técnicos de alto nível, biólogos moleculares, consultores empresariais, advogados, consultores empresariais, advogados, auditores etc.

De qualquer forma, seja qual for o conceito, o desemprego, sem sombra de dúvida, é um mal que atinge toda a sociedade. Mesmo o contingente de trabalhadores empregados teme por seus empregos no futuro, e com o que acontecerá a seus filhos e netos. Mais do que isto, a preocupação de alguns é com a própria manutenção da sociedade como a conhecemos. Imagine-se, por exemplo, um mundo onde somente 10% ou 15% tenham emprego, o que será feito dos demais?

Enfim, como afirma Bessa (1998), desemprego é um mal de todos os tempos. Mal, em primeiro lugar, para quem se encontra involuntariamente desempregado. Mal, em segundo lugar, para quem pode vir a sofrer as conseqüências do mal-estar de quem se encontra involuntariamente desempregado. Mal, por último, para a sociedade no seu conjunto, que tem no desemprego um fator limitativo do volume de bens e serviços que pode gerar, e de que poderia dispor.

Muitas são as causas do desemprego apontadas pela imprensa e pela literatura corrente. Não é pretensão deste autor esgotar o assunto, mas simplesmente apresentar algumas das mais citadas, com o intuito de apresentar ao leitor um panorama geral do tema.

A idéia de libertação do homem do trabalho braçal, através da utilização de máquinas acompanha o homem há muitos anos. No décimo oitavo livro da Iliada, Homero fala de Hefesto, o deus artesão que produziu os raios que Zeus lançava contra os homens quando estava irado. Homero conta que Hefesto construiu para si foles que funcionavam sozinhos, donzelas automáticas de ouro, tripés sobre rodilhas, que autômatos percorriam em circuitos pré-estabelecidos.

A utilização de máquinas no trabalho também é uma prática muito antiga na humanidade. Registros históricos atestam que já no século I, um artesão propôs ao imperador Constantino, a utilização de máquinas, que levariam ao topo da colina, de forma mais rápida e barata, as colunas de pedra necessárias a reconstrução do Capitólio romano. Segundo o historiador romano Selônio (apud Martins, 1996), Constantino teria dito: 'que me seja permitido dar de comer aos pobres', recusando a oferta do artesão.

Quase dois mil anos mais tarde, o homem assiste a uma explosão do desemprego, ocasionado pelo colapso do sistema capitalista, que se refletiu no “crack” da bolsa de Nova York, em 1929. Na busca por maior produtividade, os trabalhadores foram deixados de lado, postos em segundo plano e a máquina celebrizada como o grande parceiro do capitalista moderno. Em seu filme “Tempos Modernos”, de 1936, Charles Chaplin faz uma dura crítica ao processo de automação industrial. Seu personagem Carlitos, enlouquece ao se empregar em uma fábrica, e é “engolido” pelas máquinas. Uma clara alusão ao conceito de “máquina biológica” (que entende o empregado como um instrumento de trabalho, uma engrenagem, um componente vivo da fábrica), próprio da Escola Clássica da Administração, que estava em moda nos Estados Unidos, à época da realização do filme.

Hoje, apenas alguns anos mais tarde, observa-se um novo fenômeno, a “terceira onda”, “revolução tecnológica”, ou “terceira revolução industrial” (nomes com os quais costuma-se designar o uso intensivo do computador nos processos produtivos, especialmente na indústria), ocasionando uma repetição dos fatos.

De acordo com Rifkin (1995), Yoneji Masuda, o principal arquiteto do plano japonês de tornar-se a primeira sociedade totalmente baseada na informação computadorizada, diz que ‘no futuro próximo, a automação total de fábricas inteiras se concretizará e, durante os próximos 20 ou 30 anos, provavelmente surgirão fábricas que dispensarão qualquer tipo de trabalho manual.

Mas o processo de automação não se restringe apenas às fábricas, atinge também a agricultura, a mineração, o comércio e os serviços de uma maneira geral. Segundo Rifkin (1995), as empresas estão reestruturando rapidamente suas organizações, tornando-as ‘computer friendly’ (amigáveis ao computador). Com isso, estão eliminando níveis de gerência tradicionais, treinando funcionários em várias habilidades, reduzindo e simplificando os processo de produção e de distribuição e dinamizando a administração. Os resultados têm sido impressionantes. Nos Estados Unidos, a produtividade global saltou 2,8% em 1992, o maior aumento em duas décadas.

Novamente a máquina, criada para servir o homem, acaba por privá-lo do emprego. As opiniões também parecem repetir-se. De um lado, o empresário, que, na busca incessante por lucro - que passa obrigatoriamente pelo incremento da produção - elege a máquina como mola mestra do processo de desenvolvimento. Do outro, o trabalhador, que responsabiliza a máquina e a acusa de ser mais um instrumento de exploração capitalista, responsável por tomar seu lugar na linha de produção.

Alguns autores costumam dizer que este processo é cíclico, e que tende a se repetir ao longo do tempo, sem conseqüências mais graves para o trabalhador e a economia de maneira geral. Segundo Verano (1999), da mesma maneira que o avanço tecnológico provoca demissões - já que é possível produzir mais com menos gente - ele também cria oportunidades. De acordo com a autora, a tecnologia cria oportunidades de emprego em outras frentes de trabalho até então inexistentes. Por exemplo, até a criação das indústrias automobilísticas, não existia uma demanda de amortecedores que justificasse a criação de empresas de autopeças que fabricassem este produto.

Ainda nessa mesma linha, Blanchard (apud Martins, 1996) afirma que há uma defasagem entre o impacto positivo no mercado de trabalho e o impacto negativo da tecnologia na fábrica. É neste espaço de tempo que as estatísticas de desemprego crescem. O que Blanchard quer dizer, na verdade, é que sempre que há uma nova onda de inovação tecnológica, seus resultados positivos são sentidos em um intervalo de tempo, que pode variar de cinco a dez anos, enquanto seus efeitos negativos são sentidos imediatamente.

As conclusões de Blanchard (1996) são baseadas em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos e vários países da Europa, e abrangem o último século de história da humanidade. Ele afirma entre outras coisas que a inovação tecnológica tem estimulado a contratação de mais mão-de-obra, em decorrência da necessidade de maior produtividade. No entanto uma pergunta fica no ar: o que fazer com o trabalhador desempregado neste período de ajuste, de cinco a dez anos, entre o impacto inicial da tecnologia suprimindo o emprego e seu resultado positivo, que gera mais empregos? E mais, será que os novos processos administrativos, como por exemplo o "downsizing", a reestruturação, a reengenharia e outros, que pela primeira vez na história atingem simultaneamente a uma onda de inovação tecnológica o mercado de trabalho, permitirão que esse efeito positivo se manifeste?



Economistas liberais acreditam que sim. Ao elevarem-se os níveis gerais de produção, a inovação tecnológica reduz os preços, e a necessidade de produzir-se mais acaba gerando outros empregos. No entanto economistas de formação marxista e keynesiana atribuem o sucesso da economia pós-guerra não à inovação tecnológica, mas à intervenção do estado na economia. E afirmam que, com Estados falidos, em um mundo de tendências liberais (mesmo que o Primeiro Ministro britânico Tony Blair insista em chamá-las de “Terceira Via”), eles estariam incapacitados de absorver a mão-de-obra excedente da iniciativa privada e os efeitos da automação estariam aparecendo sem máscaras.

Segundo Rifkin (1995), Marx acreditava que o esforço constante dos produtores em substituir o trabalho humano por máquinas, acabaria se mostrando contraproducente. Eliminando a mão-de-obra humana do processo produtivo e criando um exército de reserva de trabalhadores desempregados, cujos salários poderiam ser forçados cada vez mais para baixo, os capitalistas estariam cavando sua própria sepultura, pois haveria cada vez menos consumidores com poder aquisitivo para poder comprar seus produtos.

Apesar de todas as opiniões contrárias a respeito do efeito da automação no mercado de trabalho, um ponto apresenta-se como consenso geral. O emprego como se conhece hoje está fadado a desaparecer, como se poderá comprovar a seguir.

Outro fator comumente apontado como vilão pelos trabalhadores e seus representantes (como, por exemplo, os sindicatos e associações de classe), no que se refere à supressão de postos de trabalho, são as modernas técnicas de administração, especialmente o “downsizing”, a reestruturação e principalmente a reengenharia.

De Masi (1997) afirma que, no início do século, Taylor foi acusado de provocar desemprego com seus princípios de administração científica. Em seus escritos, Taylor dá vários exemplos do efeito da utilização de técnicas de administração nas organizações. Graças à introdução de seus princípios de organização em um departamento da Midvale, onde se torneavam aros de aço, a produção aumentou no mínimo em 33% com os mesmos operários e as mesmas máquinas.

Segundo Bridges (1995), nenhum dos conceitos da última década promete exercer tanto impacto no ambiente de trabalho e os empregos como o redesenho dos processos de trabalho, denominado reengenharia.

É muito freqüente nas organizações, especialmente nas de grande porte, o agrupamento ineficiente das pessoas, quer seja por especialidade profissional ou trabalho administrativo, e o fluxo de serviço constantemente é empurrado de uma área a outra. O resultado é que o trabalho demora mais do que o necessário para ser concluído.

Para Bridges (1995), a reengenharia é o processo sistemático de redesenho do trabalho que ajuda a organização a alcançar semelhantes economias de tempo e dinheiro, aumentando, ao mesmo tempo, a qualidade. O verdadeiro propósito da reengenharia, portanto, não seria a redução do quadro funcional em si, não obstante isto tenha acontecido. Segundo Rifkin (1995), em toda a economia dos Estados Unidos, a reengenharia poderia eliminar entre 1 milhão e 2,5 milhões de empregos por ano.

Isso significa que, apesar de a reengenharia não prever a demissão de funcionários, ela acaba com o desenho clássico do cargo, promovendo a interdisciplinaridade do setor ou departamento. E, à medida que os membros da equipe vão deixando o setor, os restantes vão assumindo suas responsabilidades. Onde antes trabalhavam dez pessoas, passam a trabalhar nove, oito, sete e assim por diante.

Segundo Rifkin (1995), Michael Hammer, ex-professor do MIT e pioneiro na reestruturação do ambiente de trabalho, diz que a reengenharia resulta na perda de mais de 40% dos empregos em uma empresa e pode levar a uma redução de 75% dos funcionários. A gerência média está especialmente vulnerável à perda do cargo em função da reengenharia. Hammer estima que até 80% das pessoas envolvidas em funções de gerência intermediária são suscetíveis à demissão

Em alguns casos, a reengenharia apregoada pelas empresas limita-se à simples demissão de seus colaboradores. Um dos dirigentes da CSC Index, na Europa, John Thompson (apud Castanheira e Netz, 1995) comenta que a reengenharia também é corte de empregos, mas é criminoso o que muitas empresas fazem. Elas demitem e dizem que estão fazendo reengenharia.

Em parte por este motivo, um movimento revisionista surgiu para discutir os méritos da reengenharia. Dentre seus principais expoentes está o indiano, professor da Universidade de Michigan e consultor de empresas, C. K. Prahalad, juntamente com seu colega de cátedra Gary Hamel. De acordo com Castanheira & Netz (1997), Prahalad tem pregado a necessidade de uma revisão da utilidade da reengenharia. Não só dela, é verdade, mas de todos os sistemas cujo ponto central é a eliminação de níveis, hierarquias – e, sobretudo – empregos

Outro aspecto de grande relevância, relativo ao problema do desemprego, quando se trata de modernas técnicas administrativas, é a terceirização. Segundo Pastore (2000), as empresas do mundo moderno passam por grandes mutações. Umas se fundem. Outras adquirem co-irmãs de ramos diferentes. A maioria passa para fora tudo o que não diz respeito ao seu núcleo central de negócios. Tudo isso tem um forte impacto no mundo do trabalho.

Ainda segundo Bridges (1995), um número cada vez maior de organizações está limitando suas atividades àquelas partes do negócio para que tem especial competência e terceirizando o restante para fornecedores externos.

A terceirização foi concebida para atividades secundárias como manutenção, segurança, limpeza e conservação das instalações da empresa, por exemplo. Quando muito, estendia-se também os mesmos serviços aos veículos da organização.

Mas, à medida que a concorrência tornou-se acirrada e em escala global e cresceu a necessidade de flexibilidade organizacional, as empresas voltaram-se a fontes externas em busca de grande parte daquilo que entra no produto ou serviço final. Para várias organizações, a terceirização tornou-se o procedimento operacional padrão. Em outras palavras, o que deveria atingir somente o trabalho periférico, acabou abocanhando boa parte do chamado “negócio essencial”, ou “atividade fim” da empresa.

Assim, as empresas demitem seus funcionários e os recontratam na forma de micro-empresas, para prestar serviços de terceirização. O que significa dizer que atualmente encontra-se um número cada vez maior de pessoas, trabalhando doze, quatorze e até mesmo dezoito horas por dia, sem direito a férias ou descanso semanal, a serviço do capital, sob a falsa premissa de serem eles mesmos seus próprios patrões, quando, na verdade, não passam de sub-empregados das organizações a que pertenciam, enquanto trabalhadores empregados, explorados agora pelo que se convencionou chamar de terceirização.

De acordo com Gonçalves (1997), as grandes empresas costumam apresentar a empresa individual como saída para o problema do desemprego. O que elas fazem, na verdade, é transferir custos para os ex-empregados, que se tornam trabalhadores terceirizados, com menos direitos.

A moderna tecnologia da comunicação permitiu o surgimento de um fenômeno em termos de trabalho, a “deslocalização”. Ou seja, a inexistência da obrigação de situar no mesmo espaço físico os vários setores de uma empresa, ou as tarefas executadas por seus membros. Assim, as organizações teriam espaços destinados a serviços administrativos extremamente reduzidos, quando não inexistentes.

Bridges (1995) afirma que, as mesmas forças tecnológicas que tornaram possível espalhar operações pelo mundo todo estão tornando possível a extinção dos escritórios como ninguém jamais imaginaria ser possível há apenas alguns anos. Na verdade, instrumentos como fax, modems, laptops e telefones celulares, transformaram a casa da pessoa, seu quarto de hotel, ou mesmo seu carro, em um escritório completo, com imediato acesso a todas as informações possíveis sobre seus negócios, através do banco de dados da empresa.

O número de empregados pode não ser reduzido com a deslocalização, mas o conceito de escritório é tão importante para o trabalho de certas pessoas, que sua extinção embaça o perfil do emprego. Elas precisam desenvolver um conceito de trabalho totalmente novo, sem falar nos novos hábitos, apropriados a este novo conceito.

Também o “telecommuting” é uma nova forma de trabalho. Bridges (1995) afirma que o telecommuting, ou trabalhar em casa durante o horário comercial regular, foi a possibilidade mais discutida aberta pela nova tecnologia da comunicação. Outrora, imaginava-se esta como a solução definitiva para os problemas domésticos (quem cuida das crianças? quem faz o almoço? quem lava a louça?), os engarrafamentos, enfim, todos os contratempos ocasionados pelo deslocamento de casa para o local de trabalho. Contudo, o telecommuting, bem como as demais medidas de “deslocalização” acabam se dirigindo mais para a redução de custos, do que para os benefícios proporcionados aos empregados. Apesar disto, representam uma mudança que faz do emprego tradicional um conceito cada vez menos significativo.

Um grande problema surgido com isto é a descaracterização tradicional do emprego. Em “Virando a Própria Mesa”, Ricardo Semler exemplifica bem esta situação. Ele conta que, uma vez por semana, costuma trabalhar em casa.

Segundo Semler, as pessoas (tanto seus funcionários, quanto seus familiares) não conseguem entender este tipo de comportamento. Chamam-no de preguiçoso, malandro, desocupado e outros termos pejorativos.

Agora imagine-se a pressão sobre o pai de família que opta, ou que é obrigado a trabalhar em casa. Certamente, o impacto será grande, não somente nas relações de trabalho, mas também no ambiente familiar. Na forma como os relacionamentos entre o profissional e seus familiares se desenvolverão em seu lar, especialmente se este profissional for do sexo feminino.

No século XIX, a Inglaterra em pleno processo industrial, era a principal defensora mundial do abolicionismo. No Brasil, por exemplo, teve papel significativo na abolição da escravidão, através do apoio ao movimento abolicionista e da pressão exercida sobre o governo brasileiro. No entanto, não adotava esta política por altruísmo. Havia por trás de seus atos, fortes interesses financeiros e econômicos.

A Inglaterra estava em busca de novos mercados consumidores para seus produtos. E sabia que escravos não tinham renda. Portanto, estes mercados deveriam ser constituídos por trabalhadores livres e principalmente assalariados, capazes de consumir os produtos fabricados nas indústrias inglesas. Pode-se perceber claramente que a Inglaterra, já no século XIX, percebia que a inexistência de renda das pessoas que produziam bens constituía um problema também para o dono dos meios de produção. Afinal, como afirmava Henry Ford, se meus funcionários não receberem bons salários, quem comprará meus carros?

Para Oltramari & Cavalcanti (1999), apesar disso, ainda hoje se encontram facilmente exemplos deste tipo de trabalho por todo o mundo, inclusive no Brasil. Como regra, os escravos do Brasil de hoje chegam às fazendas e começam a roçar, roçar e roçar. Das cinco da manhã ao cair da noite. Comem no mato sob a vigilância de jagunços armados, pagam por tudo no barracão da fazenda: sal, feijão, arroz, até pelos instrumentos de trabalho, a foice, o machado. E, manipulados por uma espiral de dívidas sem fim, caem na escravidão

São obrigados a trabalhar para pagar a dívida contraída, e como ela nunca termina (já que estes são obrigados a comer), só deixam a propriedade mortos. O mesmo fenômeno, em menor escala, ocorre também na extração de minerais (ouro, carvão e outros) e na indústria (especialmente na agroindústria).

O fenômeno da utilização de mão-de-obra semi-escrava no Oriente (especialmente nos países conhecidos como “os novos tigres asiáticos” – Tailândia, Indonésia, Malásia, Filipinas e China) também contribui de forma definitiva para o problema do desemprego, elevando suas taxas no Ocidente e, conseqüentemente, no mundo.

A manutenção de salários ínfimos permite aos países do Sudeste Asiático colocar seus produtos no mercado a um preço que a concorrência não pode acompanhar. O resultado é “quebradeira” geral e demissões em massa.

Segundo Klinowitz (1997), o modelo asiático aproveitou-se da abundância de mão-de-obra barata (em geral transferida diretamente da lavoura para a fábrica) e da enorme capacidade de poupança interna, tudo isso costurado pelo apoio de regimes políticos, em sua maioria autoritários, totalmente empenhados em dar incentivo às indústrias mais competitivas.

Uma prova da força dos citados regimes é a China, país totalitário, onde os presos são obrigados a trabalhar para empresas privadas, sem que percebam qualquer tipo de remuneração. Isso causa barateamento dos produtos chineses, já que, além do salário, as empresas ficam desobrigadas dos encargos sociais, que os acompanham nas economias ocidentais. É o chamado “dumping social”.

Cita ainda Klinowitz (1997) que, no entanto, o problema tem reflexos até mesmo nos próprios tigres asiáticos. Os ‘chaebol’ (grandes conglomerados sul-coreanos) estão transferindo suas fábricas para países onde os salários são menores. O governo de Seul achou que a culpa era do emprego vitalício e dos aumentos salariais. Fiel à tese em vigor no planeta todo de sacrificar salários em nome da competitividade, na virada do ano baixou um ‘pacotão’ para flexibilizar o mercado de trabalho, isto é, facilitar as demissões e as contratações temporárias sem encargos.

Crente que os trabalhadores cederiam frente à ameaça do desemprego, o governo coreano se viu diante de uma greve geral e teve de voltar atrás em sua decisão. E acabou se conscientizando de que a prática é prejudicial ao sistema de forma generalizada, quando se está inserido em uma economia de mercado, onde dois pressupostos básicos garantem a manutenção do sistema: primeiro, que todo trabalhador deve auferir renda e, segundo, que esta renda deve ser suficiente para gerar consumo.

Para que haja um aumento dos postos de trabalho e conseqüentemente da oferta de empregos, é necessário que a economia de um país cresça. Um fator de grande importância neste processo é a existência de poupança interna, ou seja, é importante que as pessoas não gastem toda a sua renda, que guardem uma parte desta. Esta sobra é aplicada em bancos, que, por sua vez, emprestam-na para as empresas, para que estas melhorem a produtividade e ampliem suas atividades. Assim, o país teria como se auto-financiar, sem depender excessivamente do capital volátil internacional (o dinheiro pertencente a especuladores financeiros, que “pulam” de país a país, buscando a melhor remuneração).

Como se pode observar, a poupança interna é um forte instrumento de fomento da economia e um fator importante na criação de empregos. No entanto, a poupança interna pode também ser uma causa do desemprego na medida em que limita o consumo. Assim, as empresas que tomam dinheiro dos bancos, apesar de melhorar a qualidade e quantidade de bens produzidos, não tem para quem vendê-los. De acordo com Sorima Neto (1999), é uma ciranda terrível. Sem ter para quem vender, as fábricas deixam de investir e de se modernizar e vão ficando para trás. Muitas quebram e aumentam a lista dos sem-emprego.

Esse caso pode ser visto hoje em dia no Japão, por exemplo. Conhecido por ter uma das maiores poupanças internas do mundo, o Japão encontra-se em uma situação extremamente delicada justamente por causa disto. Assustado com o desemprego, 4,9% em agosto (a maior taxa de desemprego desde o pós-guerra), o japonês tem economizado cada centavo que recebe, o que tem feito com que a economia japonesa encolha e ocasione mais desemprego, em um ciclo sem fim.

Outra grande causa do desemprego, por mais incrível que possa parecer, é o próprio desemprego. O desemprego pode funcionar como gerador de desemprego porque reduz a capacidade de consumo da população. Ou seja, as empresas demitem o funcionário para reduzir despesas e tornarem-se mais competitivas. O trabalhador desempregado, que não percebe mais uma renda mensal, deixa de consumir, o que reduz as vendas das empresas. Estas são obrigadas a reduzir seus quadros, na tentativa de eliminar custos e tornarem-se ainda mais competitivas. Isto faz com que mais e mais pessoas sejam demitidas e deixem de consumir, provocando um encolhimento da economia, que gera desemprego em uma espiral sem fim. Em outras palavras, pode-se dizer que, em última análise, o desemprego pode ser apontado como a principal causa do desemprego, na medida que elimina o consumo.



Essa situação foi vivida pelos Estados Unidos durante a grande depressão, após a quebra da bolsa de Nova York, em 1929. Na época, o governo americano seguiu a política de ação desenvolvida pelo economista inglês John Maynard Keynes. Keynes sugeriu que o governo gastasse dinheiro em atividades que não gerariam riquezas diretamente, como a construção de pontes, viadutos e outras obras públicas. Desta maneira o dinheiro seria injetado na economia, gerando mais consumo. As empresas, percebendo isto, contratariam mais pessoas para atender a demanda, o que por sua vez geraria mais renda. Em consequência deste aumento de renda, haveria mais consumo, o que geraria mais empregos e mais renda e assim por diante.

Segundo Michel Bosquet (apud De Masi, 1999), apesar das frustrações de uma vida de trabalho precária e desprovida de sentido, o desemprego, no fim das contas, se transforma em uma ameaça à ordem estabelecida.

Um exemplo mais recente dessa mesma estratégia pode ser visto nas frentes de trabalho do nordeste brasileiro. Sem possibilidade alguma de trabalhar em suas roças por causa da seca, os agricultores nordestinos são contratados pelo governo para abrir poços e açudes. Embora pouca, a remuneração que recebem é suficiente para garantir sua sobrevivência e gerar consumo, mantendo a comunidade fixada em sua área e evitando, em parte, o êxodo rural.

Hoje em dia, como a maior parte dos governos se encontra em um estado de total e completo endividamento, fica difícil imaginar que tal estratégia seja possível. Na verdade, na maior parte do globo, a estratégia do setor público tem sido justamente o inverso, não intervir diretamente na economia, permitindo que ela se auto-regule, o que leva à conclusão de que seria difícil ver-se repetido na atualidade o mesmo tipo de ação desenvolvida na década de 30.

Seja como for, existem inúmeras propostas para minimizar o desemprego. Uma delas, inclusive, formulada por Jeremy Rifkin, que combina redução da jornada de trabalho e investimentos no setor social, assume, ainda que implicitamente, que o trabalho remunerado é essencial para sustentar a demanda.

A redução da jornada de trabalho proporcionaria às pessoas mais tempo livre para se dedicar a atividades comunitárias. Anteriormente, media-se o valor humano quase que exclusivamente em termos comerciais. Com a reformulação dos padrões de referência, o valor humano passaria a ser medido pelas relações comunitárias, nos quais doar seu tempo a outros toma o lugar das relações de mercado.

Propostas à parte, uma coisa é certa, os empregos como se conhece hoje estão acabando. Isto é um fato. Inúmeros autores apresentam dados e estatísticas que comprovam esta afirmação. Alguns estimam que a transformação será lenta. A maioria acredita que tal mudança demore três ou quatro gerações e que os empregos, embora escassos, ainda continuem a existir por muito mais tempo que isto, embora suas características se tornem totalmente diferentes das que são conhecidas hoje. Para outros, este tempo não será tão longínquo como se imagina. Bueno (1996), por exemplo, afirma que 100% sem empregos, é uma previsão realista para a transformação das relações de trabalho, num horizonte inferior a dez anos (até 2005).

Diferenças à parte, um ponto é comum a todos. Vive-se, atualmente, na eminência de uma sociedade sem empregos. Para Bueno(1996), estamos entrando na era pós-capitalista. Na era da informação e da competência. Numa sociedade cada vez mais sem empregos, na concepção original da palavra

De acordo com De Masi (1999), as possíveis intervenções no âmbito do sistema tradicional foram todas experimentadas; a entrada de novos trabalhadores no mercado de trabalho foi adiada, aumentando-se a escolarização; o desligamento do trabalho foi aumentado por meio das pré-aposentadorias, foram tentadas formas mais flexíveis de horário, as contratações tornaram-se isentas de impostos; foram dados incentivos, indenização ao desemprego, vários tipos de cursos de capacitação para o trabalho e ajuda a 'job criation'; foram asseguradas formas de renda mínima. Tudo isso provou ser inadequado para conter a redução de pessoal, necessária diante da corrida internacional rumo à eficiência máxima.

De acordo com Andrade (1999), muitos autores acreditam ainda que esta era de incertezas e angústias é também um período de enormes possibilidades. Há quem diga que o quadro pode parecer caótico e assustador, este é um momento de grandes e novas oportunidades

Para De Masi (1999), atualmente a questão que se coloca é a seguinte: a Terceira Revolução Industrial levará à sociedade do desemprego ou do tempo livre? Libertará os homens do trabalho alienante ou alienará ainda mais com inatividade forçada? Levará a uma nova idade do ouro quando será possível trabalhar sempre menos, dispondo, todavia, de uma massa de riquezas sempre maior; ou acabará por condenar alguns ao desemprego e outros à improdutividade?

As empresas mudaram, e, com elas, mudaram também os desenhos dos cargos ocupados por seus colaboradores. Se, no período taylorista, era possível demonstrar para o funcionário o que exatamente a empresa esperava dele, em termos de desempenho profissional, o mesmo não se pode afirmar atualmente.

O que se pode dizer, com certeza, é que as exigências das organizações têm crescido acentuadamente e com uma velocidade cada vez mais intensa. De forma que o perfil do cargo de hoje pode não ser o de amanhã. A palavra de ordem passou a ser “flexibilização”. O que as empresas exigem de seu empregado, portanto, é que sejam flexíveis, que estejam dispostos a aprender e, principalmente, a mudar.

Segundo Pastore (2000), com as mudanças, aumenta a necessidade de versatilização e qualificação. Antes bastava ser adestrado. Hoje, é fundamental ser educado. O adestramento ensina a pessoa a fazer a mesma coisa a vida inteira. A educação prepara para aprender continuamente. Com a velocidade meteórica das mudanças nas tecnologias e nos modos de produzir e vender, a educação torna-se o elemento-chave para a empregabilidade dos trabalhadores e para a competitividade das empresas. A falta de capacidade para se adaptar às mudanças eleva o risco de obsolescência, comprometendo a vida dos trabalhadores e das empresas.

Com certeza, a escola tradicional não está preparada para oferecer esse tipo de mão-de-obra ao mercado. Como se verá adiante, sair de uma universidade com o diploma na mão não é garantia de emprego para ninguém. O profissional precisa estar em sintonia com as tendências do mercado, para poder ocupar seu espaço.

De acordo com Esber & Zanuzzi (1998), diante desse quadro, pode-se roer as unhas, ler todos os manuais de auto-ajuda profissional ou, então, fazer a pergunta que pode determinar a mais radical de todas as transformações: a felicidade passa, mesmo, por um emprego?

Para muitos “desempregados” a resposta a esta pergunta tem sido não. Muitos optaram por trocar o emprego tradicional por um outro tipo de ocupação, em alguns casos mais rentável que seu emprego anterior. Para Guerini (apud Andrade, 1999), neste novo mercado encontra espaço quem tiver competência para resolver problemas. Trabalhar por conta própria é uma alternativa cada vez mais presente no mercado de trabalho, é a opção que mais cresce em contraposição ao emprego tradicional, aquele com carteira assinada.

O mais importante de tudo isto é que, além de provocar uma mudança no perfil profissional dos trabalhadores, estas mudanças estão provocando alterações na maneira como as empresas interagem com seus empregados, tanto na contratação como na demissão.

Um exemplo dessas alterações é a crescente preocupação das empresas com o destino do trabalhador após a demissão. Preocupadas com os efeitos sociais das demissões (aumento da pobreza, fome, violência e demais mazelas sociais que acompanham o desemprego) as empresas têm procurado os serviços de consultoria especializados na recolocação profissional e na reorientação de carreira, as chamadas consultorias de outplacement.

Tanto para a empresa quanto para o empregado, a nova visão empresarial tem possibilitado enormes ganhos. Para a empresa, em termos de competitividade, uma vez que acaba por atrair os melhores e mais competentes, profissionais do mercado. E para o empregado, em termos de segurança, já que se torna livre dos grilhões do emprego. O conjunto das novas técnicas, da nova maneira de pensar e agir, por parte de patrões e funcionários, ficou conhecida por empregabilidade.

### **2.3 A empregabilidade**

A palavra *empregabilidade* tem aparecido em um número muito grande de publicações nos últimos anos. O tema parece ter despertado enorme interesse entre os estudiosos da ciência da administração. No entanto, fora do meio acadêmico, o termo ainda é pouco conhecido e são poucas as pessoas que conseguem definir o que realmente seja empregabilidade.

De acordo com Godoy (1996), a empregabilidade pode ser definida como a capacidade de o trabalhador manter-se profissionalmente atualizado e competente, acompanhando a vertiginosa corrida tecnológica. Este mesmo conceito poderia ser utilizado para desenvolvimento de recursos humanos. A maioria dos autores vê empregabilidade como algo mais amplo: uma garantia de manutenção do trabalho adquirida pelo trabalhador.

Weiss (1996) entende empregabilidade como a capacidade de cada um de dominar os conhecimentos e as habilidades transferíveis de um emprego para outro, ou seja, segundo Weiss, empregabilidade é todo o conhecimento adquirido em uma organização que acompanha o trabalhador se este passar a outra. Este conceito é limitado, se comparado a outros, justamente por prender o trabalhador ao conceito de emprego (ou seja, a dependência de vender sua capacidade produtiva em uma empresa). Assim, como o conceito anterior, esta definição poderia muito bem ser aplicada ao desenvolvimento de recursos humanos.

Para Castanheira (1996), a empregabilidade é o conjunto de competências e habilidades necessário para manter sua colocação dentro ou fora de sua empresa. O conceito de Castanheira não deixa claro se a expressão “fora de sua empresa”, significa necessariamente estar trabalhando sem vínculo com qualquer organização, ou simplesmente, que ele conseguirá uma colocação em outra empresa rapidamente, caso o funcionário fique desempregado. Se for desta maneira, o conceito seria mais próximo de “outplacement”, ou “recolocação profissional”, como é conhecido o termo no Brasil.

Um dos conceitos mais completos é apresentado por Norma Ribeiro Sant’Anna (1998). Nos Estados Unidos, o termo equivale a ‘employability’, a condição de dar emprego àquilo que se sabe, habilidade de ter emprego, de permanecer no mundo do trabalho. O que se pode observar pelo conceito acima apresentado é que a expressão “permanecer no mundo do trabalho” denota uma liberdade do trabalhador. Desobriga-o do vínculo a uma empresa para desenvolver sua atividade profissional.

Ainda nesta mesma linha, Minarelli (1994) afirma que a empregabilidade consiste na capacidade de dar-se emprego àquilo de que se tem conhecimento, o que se alcança através do esforço de estar-se sempre conectado com as novas tendências e necessidades do mercado de trabalho, para que se possa fornecer soluções aos novos problemas que se colocam.

A idéia apresentada acima já é bastante antiga: segundo De Masi (1999), a idéia fixa de Bacon, à qual dedicará todos os esforços de sua vida, consistia simplesmente em acreditar que o saber teria que dar seus frutos na prática.

Um conceito de empregabilidade bastante abrangente é oferecido por Moraes (1998); a empregabilidade é um conceito mais rico do que a simples busca ou mesmo a certeza do emprego. Ela é o conjunto de competências que você comprovadamente possui ou pode desenvolver, dentro ou fora da empresa. Para esse autor, “empregabilidade” significa preparar o funcionário de uma empresa para assumir um cargo compatível com o seu atual em uma organização semelhante à sua, ou, então, deixá-lo em condições de abrir seu próprio negócio, mesmo que seja no chamado setor informal da economia. Enfim, garantir ao trabalhador condições para exercer sua atividade profissional livremente, independentemente de estar ou não empregado.

A idéia de desenvolver uma atividade profissional, ter uma carreira longe de uma empresa, ainda é bastante recente no Brasil. Foi a partir da abertura dos portos no governo Collor, quando se iniciou no país uma onda de fusões, aquisições, privatizações e falências, impulsionadas pela concorrência internacional, que se começou a repensar as relações de trabalho. As empresas perceberam que já não podiam garantir o “emprego para toda a vida” de seus funcionários, mesmo que estes lhe dessem sua lealdade, trabalhassem duro, “vestissem a camisa da empresa”. Tanto quanto seus empregados, as empresas começaram a se preocupar com o que aconteceria a eles ao deixarem o antigo emprego. Houve uma mudança de paradigmas. Segundo Moraes (1998), o melhor que uma empresa pode propor é o seguinte: vamos fazer este trabalho juntos, e que ele seja bom enquanto dure.

Para Andrade (1999), o que está acontecendo é a substituição do emprego pelo trabalho. Enquanto o emprego formal é minimizado, aumenta a quantidade de prestadores de serviços, trabalhadores autônomos e de micros, pequenos e médios empresários.

Neste ponto, o “setor informal”, especialmente no Brasil, adquire uma fenomenal importância. Segundo Valentini (1999), dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) demonstram que 36 (trinta e seis) milhões de brasileiros em idade de trabalhar têm somente o 1º grau completo ou nem isso. Essa população equivale a quase a metade de toda a força de trabalho do país e coloca para a sociedade um enorme problema. Para garantir a sobrevivência, muitos deles ainda conseguem ‘emprego’ na economia informal com algum êxito. Para os outros, o ambiente é desolador.

Esta realidade destaca a importância que o denominado setor informal da economia, ou seja, a parte da economia do país que não consta das estatísticas oficiais e que compreende uma série de atividades, desde empresas sem registro e autorização para funcionamento até camelôs e bicheiros, tem para o Brasil, especialmente no que diz respeito a mercado de trabalho. Prova cabal disto é a mobilização da sociedade para o reconhecimento deste tipo de atividade e os estudos desenvolvidos em órgãos de pesquisa por todo o país na tentativa de avaliar corretamente a participação efetiva deste setor na economia, que, como visto acima, acaba por absorver uma enorme parcela de “desempregados”, na sua maioria com um grau mínimo de educação formal (aquela recebida nos bancos escolares).

O setor informal da economia tende a abandonar o seu papel tradicional de atividade marginal ou semi-marginal e passa a ser encarado como componente capaz de gerar renda, justamente pelo fato de necessitar de baixos investimentos para sua viabilidade econômica ( Seminário sobre estudos de formas alternativas para a atividade econômica, 1983).

Seja como for, a empregabilidade apresenta-se hoje, como uma das poucas alternativas que ainda restam ao trabalhador em se tratando de obtenção de renda. E, a julgar pelas previsões dos estudiosos, aqueles que não estiverem preparados para enfrentar a dura realidade que está por vir, estarão fadados a viver à margem da sociedade.

Como já foi comentado anteriormente, o conceito de empregabilidade ainda é muito recente, e em consequência disto, existem muito poucas obras sobre o assunto. Por isto, muitas empresas ainda não se deram conta de sua importância. Para este autor, no entanto, a empregabilidade é o caminho natural a ser seguido dentro da empresa, em se tratando de recursos humanos. Esta rota, passaria primeiro por treinamento, depois por desenvolvimento e, por último, por empregabilidade.

A maior parte das organizações ainda se encontra no primeiro degrau da escada. Não desenvolvem seus recursos como costumam dizer, mas apenas os treinam, ou seja, ensinam-lhes a melhor maneira de desenvolver uma determinada tarefa na empresa. No entanto, uma vez fora desta, seu treinamento de nada serve, a não ser que o empregado busque emprego em outra organização que desenvolva atividade produtiva semelhante.

É importante salientar que boa parte da confusão a respeito do que seja treinamento não se origina nas organizações e sim na bibliografia corrente, que apresenta uma infinidade de conceitos, muito diferentes entre si, dos quais alguns foram selecionados e serão apresentados a seguir.

Segundo Campbell (apud Chiavenatto, 1997), treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa. Ou seja, segundo este conceito, o treinamento serve como um adestramento, uma vez que procura condicionar o indivíduo, tornando seu comportamento adequado às necessidades da empresa, adaptando-o à empresa.

Na mesma linha de raciocínio, Chiavenatto (1997) comenta, treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Para Chiavenatto, treinar é ensinar algo bem específico, para um fim único e exclusivo.

Reforçando este mesmo ponto de vista, Chiavenatto (1997) continua, no sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, de tarefas e do ambiente.



Para Flippo (1970), treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho. O que corrobora a posição assumida por Chiavenato, que considera que o treinamento tem por objetivo melhorar a maneira como o funcionário desempenha sua tarefa.

Hoyler (1970) considera que treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho, a eliminar as diferenças entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos, o que significa, mais especificamente, preparar o funcionário para exercer de forma mais adequada, com menor desperdício e maior produtividade, suas tarefas rotineiras.

Já para Bergamini (1980), o termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho de várias atividades que compõem os diferentes cargos. Sendo um pouco mais enfático, pode-se considerá-lo como uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a 'fazer' o seu trabalho.

Para Bomfim (1995), treinamento é a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, com o desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.

Como se pode observar, o último conceito é mais amplo, uma vez que trata do desenvolvimento das potencialidades humanas. Se for entendido sob a ótica da Escola Clássica da Administração, que defendia a existência de um funcionário certo para cada tarefa, de acordo com suas aptidões físicas, o conceito torna-se de fato relacionado a treinamento. No entanto, se o termo potencialidades humanas puder ser compreendido como o pleno desenvolvimento das habilidades intelectuais do trabalhador, estar-se-á falando não mais em treinamento, e sim em desenvolvimento de recursos humanos.

Para Chiavenatto (1997), desenvolvimento profissional é a educação que visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional, em determinada carreira, na empresa, ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

De acordo com Aquino (1980), enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos básicos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional. Preocupa-se com o aproveitamento das potencialidades do indivíduo, como afirmado acima por Bomfim.

Para De Masi (1999), visto que há uma tendência de mudar de carreira pelo menos seis vezes na vida, não é preciso preparar os jovens para uma carreira específica, mas sim para uma vida ativa na sua plenitude.

Como se pode constatar, o desenvolvimento difere bastante do treinamento, embora muitas organizações não percebam esta sutileza. A organização aperfeiçoa seus recursos humanos, não somente ensinando-lhes a melhor forma de realizar uma tarefa dentro dela, mas também oferecendo-lhes uma formação mais “generalista”, aplicável a outras atividades profissionais. Isto significa dizer que a nova habilidade desenvolvida pelo funcionário não está restrita ao atual ambiente de trabalho, podendo ser largamente utilizada. É o caso das organizações que promovem cursos de alfabetização para seus funcionários, quer seja dentro ou fora da empresa, algumas até mesmo durante o expediente. Outras ainda, costumam custear, mesmo que parcialmente, cursos de informática, e, até mesmo, de pós-graduação, para os colaboradores que tenham determinado tempo de casa, ou possibilidade de ascensão profissional, dependendo dos critérios de cada organização.

A empregabilidade é mais complexa que as duas etapas anteriores. No caso desta, a empresa preocupa-se em desenvolver seus recursos humanos de tal forma que se tornem independentes no processo de qualificação profissional, buscando por si mesmos o eterno aperfeiçoamento e desvencilhando-se dos laços de dependência que os unem à organização.

A empresa deve oferecer estímulos para que seus funcionários busquem continuamente aprimorar-se, de forma que se sintam eternos aprendizes. A idéia tem profunda relação com o zen-budismo, inspirador das empresas japonesas no desenvolvimento da filosofia Kaizen, que prega a busca da excelência, através da melhoria contínua.

É o que Peter Senge chama em A Quinta Disciplina, de “aprender a aprender”. Segundo Senge (1998), a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle. Muitos se referem às organizações emergentes como ‘organizações baseadas no conhecimento’ ou como ‘organizações que aprendem’: organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente ‘reinventarem-se’. Tais organizações terão como base a crença de que , em um mundo de mudanças cada vez mais aceleradas e crescente interdependência , como observou o ex-vice-presidente de planejamento da Royal Dutch/ Shell, Arie de Geus, ‘a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido que seus concorrentes’.

Uma empresa para se manter competitiva e garantir a sua sobrevivência, deve, portanto, estar permanentemente aprendendo para se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado. E não há como isto acontecer, se ela não estiver em condições de aprender continuamente. Ora, uma empresa não se resume a máquinas, instalações ou processos. As empresas são as pessoas que a compõem. Se estes indivíduos não estiverem preparados para aprender continuamente, isto sem dúvida alguma será impossível. Portanto, mais do que um conceito organizacional, a busca da melhoria, através do processo de aprendizagem contínua, deve ser um preceito pessoal dos trabalhadores de uma empresa.

Neste sentido, a empregabilidade mostra-se infinitamente superior ao processo de treinamento. Empresa e empregado recebem benefícios vantajosos para ambos. Como afirma Dias (1998), o homem adestrado é capaz de fazer uma tarefa bem feita por muito tempo, mas apenas esta única tarefa. Somente o homem educado está preparado para aprender e para construir novos conhecimentos e participar do processo de mudança contínua.

Empregabilizar o funcionário, em última análise, é garantir o máximo possível de flexibilidade em uma organização – fator fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, especialmente em tempos de mudança. Empresas burocratizadas costumam utilizar o estabelecimento de normas como uma maneira de uniformizar suas respostas ao mercado. Assim, sempre que o empregado tiver que resolver um problema, ele consulta o manual e, lá, a solução para o problema. Em tempos de mudanças, novas dúvidas e problemas vão surgindo quotidianamente e já não é mais possível para a organização prevê-los. É nesta hora que entra o bom senso, ou livre arbítrio dos funcionários, garantindo uma rápida resposta ao mercado.

Isto se torna possível somente em empresas flexíveis, onde há poucas normas e é permitido ao funcionário tomar suas próprias decisões. Para que se tomem boas decisões é necessário que haja boas informações e, para obtê-las adequadamente, há necessidade de um processo de educação (mesmo que este não seja formal) por parte de quem vai tomar a decisão.

A empregabilidade tem relação direta com a educação, já ficou claro. Em tempos de desemprego, ela assume um papel singular na vida do empregado. O semanário *Veja* publicou, em 23 de setembro de 1998, uma pesquisa realizada pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), a pedido da própria revista. Segundo Granato (1998), esse levantamento comprova algo que até agora só se intuía pelo senso comum: quanto mais se estuda, maior é a chance de uma pessoa conseguir emprego, ganhar mais e fazer carreira bem sucedida.

É a seleção natural de Darwin no mundo dos empregos. Como há poucas vagas, elas se destinam a quem reúne um número maior de habilidades. Na maioria das vezes, estas habilidades são adquiridas na escola. No entanto somente a educação formal não garante uma colocação profissional a mais ninguém. Exige-se do trabalhador que desenvolva, por conta própria, uma série de outras habilidades específicas como, por exemplo, falar uma língua estrangeira ou dominar o uso da informática.

Quem espera se formar, pegar seu diploma e ingressar em uma organização deve tomar bastante cuidado. A escola tradicional não tem condições de acompanhar a evolução do mercado de trabalho, com características em constante mutação. O que acontece é que o aluno já sai da escola atrasado, defasado, em relação às novas tendências. A solução é buscar uma educação complementar paralela ao processo formal ou, então, retardar sua entrada no mercado de trabalho, buscando a atualização. O mais importante, porém, é que, mesmo em atividade no mercado de trabalho, o indivíduo deve estar continuamente aprendendo, desenvolvendo-se profissionalmente.

Betting (1998) afirma que há vagas oferecidas que não estão sendo preenchidas por causa do 'analfabetismo profissional' dos pretendentes. As profissões estão na muda. Quem não mudar com elas perde o bonde do emprego que passa. Isso vale para o chão de fábrica ou para o comando da empresa. Ou seja, a atualização contínua é necessária para que o indivíduo possa estar sintonizado com as tendências do mercado em continuada evolução. A idéia é deixar claro para o trabalhador que o processo educacional prossegue durante toda a sua vida, indefinidamente. Para o empregado, isto é garantia de continuar em atividade no mercado, manter-se trabalhando.

Observe-se que foi utilizada a expressão "manter-se trabalhando", e não "manter-se empregado". O motivo é claro. Uma vez que os empregos estão desaparecendo (quantitativa e qualitativamente), não se pode pensar em atualização de conhecimentos relativa a emprego, e sim a trabalho. O trabalhador não pode almejar simplesmente conseguir uma colocação em uma empresa. Isto pode não acontecer nunca para alguns. Seu desejo deve ser de poder gerar renda de alguma forma, na economia informal, como autônomo ou de uma outra maneira qualquer. Para Andrade (1999) o mercado pede a substituição da idéia de emprego pelo conceito de trabalho. Ter competência para ser empregável significa ter sempre trabalho e remuneração.

Certamente o novo conceito também implica em uma mudança de atitude da sociedade em relação a forma como são vistas as pessoas que não são detentoras de um emprego. Não é pelo emprego que detém, ou papel social desempenhado, que se avalia um indivíduo. Guerreiro Ramos (1989) corrobora esta idéia ao afirmar que dada a possibilidade presente da abundante produção de bens e serviços primordiais, a categoria de emprego tem agora utilidade limitada, para a avaliação da valia social do indivíduo.

Há pouco tempo, era comum que o desempregado fosse visto pela sociedade como um desocupado, muitas vezes qualificado de “boa vida”, “vagabundo”. Com a extinção cada vez mais freqüente de postos de trabalho e o aumento constante dos índices de desemprego, felizmente, esta situação passa a ser encarada de forma mais natural, embora ainda não seja aceita por completo.

Muitos são os métodos desenvolvidos por especialistas e consultores, para os profissionais se “auto-empregabilizarem”. Inúmeros livros apresentam, passo a passo, o que se convencionou chamar de “o duro caminho da empregabilidade”. Entre os mais populares, estão os métodos desenvolvidos por Roberto Macedo e José Hamilton Bueno.

De acordo com Roberto Macedo, o profissional de qualquer nível deve:

1. dispor de critérios adequados de auto-avaliação permanente;
2. ficar ‘plugado’ na identificação contínua de oportunidades na empresa (e fora dela);
3. estabelecer objetivos de carreira, montando um planejamento estratégico para alcançá-los.

Para Bueno (1996), os passos para quem deseja alcançar a condição de empregabilidade são, basicamente, os seguintes:

1. a adoção de uma postura ética;
2. o aprimoramento contínuo da linguagem técnica e cultural;
3. o desenvolvimento da maturidade pessoal e profissional;
4. a manutenção de um astral elevado;
5. o desenvolvimento de uma forma vibrante de comunicação;
6. o investimento na própria linguagem;
7. o cuidado com a auto-estima;
8. a construção e manutenção de uma visão enérgica do futuro; e
9. a elaboração de um plano antes da tomada de qualquer atitude.

Sabe-se, porém, que a empresa também tem responsabilidades na “empregabilização” de seus recursos humanos. Nada mais justo, portanto, do que criar e apresentar um método a ser desenvolvido nas organizações, com o objetivo de empregabilizar sua força de trabalho, que divida a responsabilidade entre patrões empregados.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização do Estudo

O trabalho foi realizado na empresa X, e teve como objetivo a verificação do *status* atual do programa de empregabilização da empresa, para afirmarr a existência ou não deste. É bom que se ressalte que este é um estudo comprometido com a criação de uma metodologia de ação e que esta metodologia é criada a partir de uma pesquisa bibliográfica e do estudo de caso realizado na empresa X.

Pelo fato tratar-se de um estudo científico, destacam-se algumas características. Segundo MATTAR (1994), o conhecimento científico é real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, com toda forma de existência que se manifesta de algum modo.

Em função da problemática estudada, a natureza da pesquisa configura-se como qualitativa. Entretanto, cabe aqui registrar que também foi realizada uma pesquisa bibliográfica prévia, conforme descrita no capítulo 2 (dois), para fundamentar os conhecimentos científicos sobre o tema e, ainda, justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. A pesquisa bibliográfica é feita com o intuito de juntar informações e conhecimentos prévios acerca do problema para o qual se procura resposta.

A pesquisa qualitativa foi considerada compatível com o problema e como o tema do estudo de caso na empresa X, uma vez que, de acordo com RICHARDSON (1989), a abordagem qualitativa pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e à dinâmica das interações grupais, através de seus significados para as pessoas .

Da mesma forma, tal abordagem permite contextualizar as dimensões selecionadas em níveis mais abrangentes e, assim, elucidá-las sob referenciais teóricos.

A pesquisa qualitativa, segundo ALVES-MAZZOTI (1998), partindo-se de uma perspectiva histórica, surge da mobilização de muitos cientistas sociais que criticavam a ciência tradicional apresentada e buscavam caminhos para a efetivação de uma ciência mais comprometida com a transformação social.

As características indicadas por BOGDAN e BIKLEN (apud Triviños, 1992) para a pesquisa qualitativa que serviram de base para nortear este estudo foram: em primeiro lugar, o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave fundamental; em segundo lugar dados coletados, na maioria, descritivos; em terceiro, a preocupação essencial do investigador centrada no “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida; em quarto a utilização pelo pesquisador do enfoque indutivo na análise de seus dados; e, por último, preocupação do pesquisador com o processo e não apenas com os resultados e o produtos.

Desse modo, para compreender o fenômeno estudado, foram coletados dados descritivos sobre a empresa X, sua política de recursos humanos e os processos adotados de treinamento e desenvolvimento, sempre em relação com o tema e com a organização em estudo.

### **3.2 Tipo de Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa exploratória, visando a um maior conhecimento e compreensão sobre o assunto ou tema, procurando maior conhecimento sobre os seguintes temas: sistemas, informações, planejamento estratégico, o processo de tomada de decisões e comunicação.

Para o melhor desenvolvimento das tarefas, foram coletados de diversas formas os dados para a elaboração deste trabalho, utilizando-se vários métodos e técnicas em independentes ocasiões. Os dados foram coletados das seguintes maneiras:

- Levantamento Bibliográfico;
- Levantamento Documental;
- Levantamento de Estatística;



### Observações Assistemáticas.

Foram realizadas várias leituras em livros técnicos de marketing, comunicação e sistemas, planejamento estratégico e de organização, métodos, informação e sistemas. Encontrou-se que uma pesquisa exploratória seria, segundo KOTLER (1993), pesquisa de mercado para coleta de informações preliminares que ajudarão a definir melhor os problemas e sugerir hipóteses.

MATTAR (1994) afirma que uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Esse levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidade e informações em jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionários de serviços públicos etc.

Em um segundo momento, foi elaborada, uma pesquisa conclusiva descritiva, para se apurarem meios que pudessem auxiliar o alcance dos objetivos. De acordo com MATTAR (1994), as pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

A população da amostra se restringiu ao responsável pela área de recursos humanos da empresa X, pois se tratava de políticas de treinamento e desenvolvimento e programa de empregabilidade, e funcionários dos demais níveis da empresa para verificar sua percepção e conhecimento a respeito do tema.

Foi realizada uma coleta de dados primários e dados secundários para que se pudesse realizar o presente trabalho. Com o intuito de identificar, facilitar a compreensão e diferenciação das fontes primárias e dados secundários, recorreu-se a MATTAR(1994), que afirma que fontes primárias são aquelas que não foram antes coletadas, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletadas com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados à disposição dos interessados.

Com o propósito de se atingir maiores conhecimentos, foram levantados registros existentes na empresa. Com posse desses dados, foi possível diagnosticar a forma de trabalhos já realizados na empresa e/ou maneira de expor os resultados. Entre outros dados, foram encontrados históricos de quadro funcional. De acordo com MATTAR (1994) às vezes a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisa anteriores.

Nas pesquisas realizadas nas bibliotecas, foram encontradas fontes preciosas de informação, pois detinham dados coletados, tabulados e trabalhados, com isto facilitando em muito a aquisição do conhecimento necessário. Outra fonte valiosa foram os dados estatísticos. Como afirma MATTAR (1994), são inúmeras as instituições governamentais ou não que geram estatísticas sobre os mais diferentes assuntos.

Com posse de dados primários conseguidos na empresa e fora dela, através de conversas informais e com estudos mais aprofundados com dados secundários, foi realizada a elaboração deste trabalho acadêmico. De acordo com KOTLER (1996), a maioria dos projetos de pesquisa envolve coleta de dados primários. O procedimento normal é entrevistar algumas pessoas individualmente e/ou em grupos para obter informações preliminares.

### **3.3 Caracterização da Pesquisa**

Considerando-se o objetivo do presente estudo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e avaliativa.

A pesquisa é do tipo exploratória, pelo fato de ter com principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por essa razão, a pesquisa exploratória constituiu a primeira etapa do presente estudo, a fim de familiarizar o pesquisador com o assunto que procurava investigar (AMBONI, 1997).

A pesquisa é do tipo descritiva, pois o pesquisador descreveu a realidade na empresa X, exatamente como foi observado e informado pelos seus funcionários. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (RUDIO, 1992).

Finalmente, a pesquisa tem caráter avaliativo – condição fundamental para facilitar a compreensão do problema de pesquisa, quando procura verificar as decisões adotadas pela empresa X, na área de treinamento, desenvolvimento e empregabilidade objetivando otimizar seus resultados. Para isso, foram verificadas quais ferramentas (treinamento, desenvolvimento, empregabilidade) são utilizadas atualmente pela empresa.

Sendo o estudo caracterizado como exploratório, descritivo e avaliativo, o mesmo também se distingue pela dimensão do “é” e do “deve ser”.

A dimensão do “é” apresenta como característica a precisão e a objetividade, sendo a expressão do conhecimento racional. Essa dimensão é essencialmente informativa e seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva.

A dimensão do “dever ser” é um parâmetro subjetivo que apresenta como ponto principal a criatividade subjetiva do pesquisador, principalmente na análise e interpretação dos dados coletados, bem como nas proposições que pretende estabelecer.

Desta forma, a pesquisa combina aspectos da dimensão objetiva e subjetiva, pois, num primeiro momento, descreve a realidade precisa da organização, para, em seguida, desenvolver uma apreciação acerca do assunto e/ou problema, a fim de mostrar a relevância da combinação das metodologias consideradas neste trabalho (KUHN, 1992).

### **3.4 Limitações do Estudo**

Partiu-se do pressuposto da existência de um programa de empregabilização formal, que já estaria sendo utilizado regularmente pela empresa. Este sistema deve atender e estar diretamente relacionado a suas necessidades.

Dessa maneira não serão efetuadas maiores considerações a respeito de questões de recursos humanos, bem como das técnicas e ferramentas utilizadas pela empresa para gerir seus colaboradores.

O resultado apurado no presente estudo de caso não se aplica a outras empresas ou mesmo à empresa X em outros períodos de tempo.

A proposta se limita a estudar os dados fornecidos pela empresa. Este fundamento abriga-se nos apontamentos encontrados na bibliografia pesquisada, nas ineficiências mostradas pelos usuais instrumentos de informação, normalmente utilizados pelas empresas para verificação e mensuração de seu desempenho e ações gerenciais.

Por solicitação da organização estudada, nenhum dado, cruzamento de informação ou estratégia será apresentado na presente dissertação.

### **3.5 Pergunta de pesquisa**

1. Como era a sociedade pré-emprego, qual a importância que o emprego tinha em sua origem e como esta importância relativa foi se transformando ao longo dos anos, até a atualidade?
2. O que são emprego e desemprego, e quais as causas do desemprego que atingem o Brasil e o mundo?
3. O que é empregabilidade? A empregabilidade pode ser uma alternativa ao desemprego? Como se pode criar empregabilidade?
4. Existe preocupação da empresa X em empregabilizar seus funcionários?
5. Qual é o teor de uma alternativa simplificada de metodologia de “empregabilização” a ser oferecida as empresa independente de seu porte ou tamanho econômico?

## **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 Histórico da Empresa X**

A empresa onde foi realizado o estudo de caso é uma grande empresa nacional do ramo de bebidas, que tem como denominação empresa X. A filial catarinense da empresa X foi fundada em 1991, sendo o início das operações em 15 de dezembro de 1994. A planta industrial ocupa uma área de 45.000 metros quadrados de uma área total de 1.500.000 metros quadrados.

A filial da empresa X de Santa Catarina foi um marco na história da companhia, pois foi a primeira fábrica totalmente automatizada. O “lay-out” de sua construção serviu de modelo para as novas fábricas construídas a partir de 1994 em outros estados e no exterior (Argentina).

A empresa X possui um efetivo total de 228 (duzentos e vinte e oito) colaboradores, divididos em quatro níveis hierárquicos, gerência de fábrica, gerências específicas, gestões de área e nível operacional. Além disso, a empresa se divide em cinco áreas: Cerveja, Packaging, Logística, Financeira e Gente e Qualidade.

A produção acontece em células de manufatura, de forma ininterrupta, em três turnos de trabalho, o que possibilita à empresa uma produção de, ou 3.000.000 hl/ano

Dos duzentos e vinte e oito colaboradores da empresa, 67% (sessenta e sete por cento) possuem o 2.º grau completo, 24% (vinte e quatro por cento) possuem nível superior e 3% (três por cento) possuem pós-graduação. Além destes há 76 (setenta e seis) outros trabalhadores terceirizados, chamados pela empresa de parceiros, que não foram considerados na análise por não estarem relacionados com o foco deste estudo.

## 4.2 Diagnóstico da Empresa X

O que se pode apurar em relação à situação atual com as informações coletadas e principalmente com as entrevistas realizadas foi:

1. Em primeiro lugar, que o “turnover”, é muito pequeno ou inexistente na organização. Dos trabalhadores entrevistados, o mais recente na empresa trabalha nela há cinco anos e seis meses e o mais antigo há sete anos, portanto desde a abertura da fábrica, o que sugere, a princípio, ser desnecessário um programa de empregabilidade do ponto de vista do desemprego. Obviamente, existem outras vantagens para o trabalhador e a empresa que devem ser consideradas ao se decidir pela implantação ou não de um programa de empregabilização.

Além disto, a empregabilidade, como foi comentado anteriormente, é o caminho natural a ser seguido em um programa de treinamento e desenvolvimento, portanto, do ponto de vista deste autor, torna-se necessária em qualquer tipo de organização, mesmo que não esteja em vias de demitir seus colaboradores.

2. Que há por parte de todos os trabalhadores entrevistados uma forte necessidade de continuar aprendendo. Como se comentou anteriormente, 67% (sessenta e sete por cento) dos trabalhadores da empresa X, têm o 2.º grau. Coincidentemente, todos os entrevistados estão atualmente cursando o nível superior, o que demonstra a forte necessidade de continuar aprendendo. Não ficou claro, no entanto, se existe uma política de incentivo à aprendizagem continuada por parte da empresa, ou se a busca é espontânea por parte dos trabalhadores. Alguns afirmaram, inclusive, que não há uma flexibilização do horário por parte da empresa, mantendo-se um sistema de rodízio que faz com que muitas vezes falem às aulas.

Tais afirmativas contrastam, no entanto, com a resposta de outra questão que tratava dos programas de aperfeiçoamento profissional. Alguns entrevistados afirmaram que a empresa X custeia parte de sua formação de nível superior, além de financiar outros cursos complementares.

3. Por outro lado, a preocupação com treinamento e desenvolvimento parece ser uma constante dentro da empresa. Todos os entrevistados concordaram que estes programas acontecem na empresa. O que não foi consensual foi a frequência com que ocorrem. Alguns entrevistados disseram que ocorrem somente na admissão; outros, a cada um ou dois anos; alguns, no mínimo a cada dois ou três meses; outros, mensalmente; e outros ainda, semanalmente.

Talvez a diferença de percepção se deva à área de atuação de cada entrevistado. O entrevistado “a”, que pertence ao nível de supervisão, comentou, por exemplo: “(...) existem treinamentos que são corporativos, como, por exemplo, treinamentos específicos nas funções a serem executadas e que são distribuídos com cargas horárias ao longo do ano que segue.”

4. Com respeito aos programas de capacitação profissional, a empresa X, pelo que responderam os entrevistados, tem uma preocupação bastante grande. No entanto tais programas se limitam a treinamento, ou seja, a aprimorar os trabalhadores na função por eles executada.

Quanto ao custeio de cursos de aperfeiçoamento, o que se pode apurar com base nas entrevistas é que a empresa costuma custear cursos que estejam diretamente ligados à função exercida pelo profissional.

A intenção do pesquisador, com esta pergunta, era verificar se há uma preocupação da empresa X em desenvolver seus recursos humanos. Vale a pena lembrar que, como já se comentou no capítulo 2 (dois), boa parte das empresas não têm clareza a respeito da diferença entre treinamento e desenvolvimento e, portanto, as respostas a esta pergunta tornaram-se fundamentais na análise.

Um dos entrevistados afirmou, como já se comentou anteriormente, que a empresa custeia parte de sua formação de nível superior, o que, no entendimento deste autor, estaria ligado a empregabilidade muito mais diretamente do que a desenvolvimento de recursos humanos.

5. No que diz respeito ao programa de empregabilidade, 90% (noventa por cento dos entrevistados) afirmaram que a empresa possuía algum tipo de programa. Apesar disto, todos os exemplos dados foram de programas de treinamento e desenvolvimento, como: curso de mestre cervejeiro, liderança, padronização, qualidade total, ISO 9000.

Provavelmente, o motivo da incoerência das respostas com a prática, seja o fato de os trabalhadores desconhecerem por completo o significado da palavra empregabilidade.

O entrevistado “b”, por exemplo, disse que empregabilidade é “trabalhar ou ter emprego como funcionário público, não se preocupar em trabalhar para o seu crescimento, somente manter o emprego”.

O entrevistado “h” afirmou que empregabilidade é que “a pessoa sai da empresa e seja capaz de trabalhar em outra”.

Já o entrevistado “d” afirmou que empregabilidade era “estabilidade no emprego”.

A resposta que mais se aproximou das definições de empregabilidade colhidas na bibliografia corrente foi do entrevistado “a”, que afirmou que empregabilidade é “um sistema de trabalho onde a empresa abre oportunidade para pessoas com alguma experiência ou até sem esta, para se desenvolver em seu quadro”.

6. Finalmente, pode-se apurar que a maioria dos trabalhadores da empresa X não está preparada para uma possível demissão, pois, cerca de 25% (vinte e cinco por cento) deles, responderam que não saberiam o que fazer se ficassem desempregados. E, pelo menos 50% (cinquenta por cento), buscariam emprego em outra empresa do mesmo ramo.

No entanto foram observadas algumas surpresas. O entrevistado “f” respondeu: “Com a renda recebida guardaria metade para conseguir concluir meus estudos, e a outra metade investiria no feitiço de artesanatos para os quais tenho habilidade. E ainda montaria projeto de pesquisa na faculdade”. Observou-se que este entrevistado pretende continuar obtendo renda fora de empresas do mesmo ramo de atividade e até mesmo fora da economia formal.

Já o entrevistado “a” respondeu: “Abrindo uma empresa terceirizada, para prestar serviços na área de manutenção, em empresas de médio e grande porte”.



## **5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

### **5.1 Conclusões**

Diante de todos os aspectos levantados para diagnosticar e entender o fenômeno pesquisado percebe-se que é perfeitamente possível estabelecer algumas conclusões e recomendações. Após realizar o estudo na empresa X, e ter levantado várias informações na bibliografia corrente sobre o tema e o problema, as conclusões a que o autor chega são as mais variadas possíveis.

Em primeiro lugar, pode-se concluir, de acordo com Polanyi (1980), que o desemprego é um fenômeno social que tem relação direta com o emprego. Pode-se, inclusive, conceituar o desemprego como a ausência de emprego, da mesma maneira como, na física, se define frio como ausência de calor.

Além disto, pode-se de acordo com Minarelli (1995), conceituar empregabilidade como a capacidade de se dar emprego àquilo que se conhece, obtendo com isto a renda necessária para o sustento do trabalhador e sua família e, ao mesmo tempo, mantendo-o no mundo do trabalho.

Com isto, conclui-se também que a empregabilidade pode ser uma alternativa ao problema do desemprego, visto que, pelo que se pode apurar pelo presente estudo, os governos em nível mundial têm sido incapazes de gerar empregos na mesma proporção em que vêm sendo suprimidos (Rifkin, 1995), pelos motivos apontados no capítulo dois.

Outra conclusão a que também foi possível chegar com base no estudo realizado, é que antes do advento do emprego, que surgiu paralelamente ao advento da empresa, as pessoas viviam de maneira mais livre, guiando-se pelo sol e pelas estações do ano para realizar seu trabalho. Produzia-se geralmente apenas o indispensável para a sobrevivência do trabalhador e de sua família (Polanyi, 1980).

Com o surgimento do emprego, entretanto, as coisas mudaram. Criou-se um novo sistema de valores, que vinculou o trabalho à empresa e, conseqüentemente, ao emprego (Bridges, 1995). Aos poucos, as pessoas foram sendo convencidas que a única e exclusiva maneira de se desenvolver uma atividade produtiva era através do emprego. E os poucos que ousavam trabalhar longe das empresas passaram a ser vistos como párias pela sociedade (Rifkin, 1995).

Atualmente como destaca Ramos (1989), as pessoas estão completamente vinculadas ao seu emprego de tal maneira que perdem sua identidade própria e assumem a identidade que aquele lhe confere. É o que ele chama de homem unidimensional. Assim sendo, há uma cobrança por parte dos que o conhecem (esposa, filhos, parentes, amigos e outros), para que se mantenha empregado, mesmo que o trabalho lhe cause dor e sofrimento.

Quanto às causas do desemprego, estas são inúmeras. Algumas delas, as mais conhecidas e citadas, como por exemplo, a automação da produção (Rifkin, 1995), as modernas técnicas de administração (De Masi, 1999), os novos modelos de trabalho (Bridges, 1995), o trabalho não remunerado (Oltamari & Cavalcanti, 1999), o excesso de poupança (Sorima Neto, 1999) e o próprio desemprego (De Masi, 1999), foram apresentadas e discutidas neste estudo. É certo, porém, que muitos outros fatores ficaram de fora. Assim, como é certo também que não era intenção deste autor, como já foi comentado no capítulo 3 (três), no item que trata das limitações do estudo, esgotar todo o tema pesquisado.

Apresentou-se também neste estudo, os programas de empregabilização sugeridos na bibliografia corrente, mais especificamente, os modelos sugeridos por Roberto Macedo e José Hamilton Bueno.

O primeiro, com apenas três passos, baseia-se exclusivamente no planejamento e controle de carreira, e transfere todas as obrigações e benefícios da empregabilidade para os trabalhadores.

Já Bueno (1996) desenvolve um método em nove passos e baseia-se na filosofia budista Kaizen, que acredita no melhoramento contínuo do ser humano. Apesar de trazer benefícios para a empresa, na mesma proporção que para o trabalhador, não os deixa claro, a exemplo do que faz Macedo.

O estudo mostra também que não existe uma preocupação da empresa X em empregabilizar seus colaboradores, talvez por desconhecimento do que de fato seja um programa de empregabilização (alguns dos entrevistados que afirmaram entender o significado da palavra empregabilidade conceituaram-na de forma incorreta).

Na visão deste autor, há uma necessidade genuína de um programa de empregabilização, uma vez que ficou evidente pelas respostas dos entrevistados que a empresa tem entre suas políticas a busca permanente da eficiência e eficácia organizacional.

No caso da empresa X, são: a adoção de novas metodologias de trabalho e desenhos organizacionais, próprias das novas técnicas administrativas, e a constante automação da produção, dois dos fatores apontados pelo estudo como responsáveis pelo processo do desemprego.

Por essa razão, a empresa X estaria preparando seus colaboradores para uma realidade sem emprego, pois como se pode apurar pelas entrevistas realizadas, a maior parte dos seus colaboradores não está preparada para o desemprego, visto que cerca de 25% (vinte e cinco por cento) responderam que não saberiam o que fazer se ficasse desempregado. E pelo menos 50% (cinquenta por cento) buscaria emprego em outra empresa do mesmo ramo.

Por último, concluiu-se que não só é possível o desenvolvimento de uma nova metodologia de empregabilização, como esta é apresentada a seguir como sugestão à empresa.

### 5.3 Sugestões e recomendações

Tendo em vista os resultados e as conclusões extraídas no presente estudo, considera-se relevante, nesse momento, recomendar e/ou sugerir algumas ações à organização.

A empresa deveria desenvolver um programa de empregabilidade que auxiliasse seus empregados no caso de demissão. Além disto, a empregabilidade mostrou ser o caminho natural a ser seguido em se tratando de treinamento e desenvolvimento, preocupação constante da empresa, pelo que se pode apurar pelas respostas de seus colaboradores nas entrevistas realizadas.

Levando-se em consideração os diferentes métodos desenvolvidos pelos mais diversos autores sobre o assunto, chegou-se a uma metodologia própria, no que diz respeito ao desenvolvimento da empregabilidade.

Esta nova metodologia leva em consideração principalmente a co-responsabilidade de empresa e empregado no processo. Como foi visto anteriormente no capítulo 2 (dois), o processo traz vantagens para ambos. Portanto, é lógico que também a empresa deva ter preocupação em empregabilizar seu funcionário, dando-lhe condições (inclusive financeiras), conscientizando-o da necessidade de empregabilizar-se e exigindo seu empenho neste sentido.

Em outras palavras, o processo de empregabilização deve ser um compromisso assumido por ambas as partes, patrão e funcionário. O primeiro, buscando o aprimoramento de sua força produtiva, o que reverterá em competitividade, aumento da produtividade e, conseqüentemente, lucro para a empresa. E o segundo, garantindo-se frente a um futuro incerto, alcançando uma situação de relativa segurança, frente às dificuldades e incertezas do mercado de trabalho.

Para que se alcancem os resultados esperados, deve-se ter uma conduta, seguir um método, uma linha de ação. Esta metodologia, a exemplo das mostradas anteriormente, será apresentada em passos, ou etapas, que devem ser alcançados pelos trabalhadores, auxiliados por suas respectivas empresas.

São eles:

1) O planejamento e o controle de carreira – Um dos pontos de maior importância, se não o mais importante, é o que diz respeito ao planejamento de carreira, ou seja, o desenvolvimento de metas e objetivos relativos à vida profissional do empregado e a maneira pela qual estes serão atingidos. Boa parte dos trabalhadores nunca parou para pensar sobre este assunto. Dos que algum dia já desenvolveram alguma espécie de planejamento de carreira, a maioria limita-se a programar sua ascensão dentro do quadro funcional da empresa onde trabalha, atrelados à antiga idéia do emprego para toda a vida.

Em termos práticos, o planejamento de carreira resume-se a prever suas condições profissionais, a curto, médio e longo prazo. Trata-se de um exercício de imaginação. O indivíduo deve perguntar-se: onde ele deseja estar daqui a um ano (cinco, dez etc.), que remuneração pretende obter, que tipo de atividade estará desenvolvendo e, finalmente, como fará para chegar lá?

Feito isto, o trabalhador deve passar a atividades práticas de preparação, como, por exemplo, completar seus estudos na escola tradicional, ingressar em um curso de nível superior, tomar aulas de inglês ou outra língua estrangeira qualquer, aprender a trabalhar com computadores, fazer um curso técnico profissionalizante ou ainda outra atividade qualquer em termos de aprendizagem que contribua para a consecução de suas metas e objetivos.

Nesta fase, a contribuição da empresa em que estiver trabalhando é indispensável, pois esta pode facilitar o processo, que também lhe será benéfico. Algumas empresas têm oferecido a seus colaboradores cursos de qualificação dentro da própria empresa, outras oferecem incentivos para que seus funcionários concluam seus estudos. Há ainda o caso de empresas que financiam cursos de nível superior e até mesmo pós-graduação para seus colaboradores e, por fim, outras que os obrigam (sob ameaça de demissão) a se desenvolver.

Terminada esta etapa, passa-se, então, à fase de controle de resultados. Periodicamente, o trabalhador deve parar e avaliar seu progresso de acordo com o planejamento desenvolvido. Isto resultará em duas situações. Na primeira, tudo estará correndo conforme o planejado e bastará ao profissional manter a programação original. Por outro lado, ele pode chegar à conclusão de que não está atingindo suas metas e objetivos inicialmente propostos e que portanto faz-se necessário o desenvolvimento de ações corretivas.

Estas podem ser:

- a) Alterar a programação original, determinando-se novas datas, metas ou objetivos;
- b) Abandonar os objetivos e metas inicialmente propostos, substituindo-os por outros mais exeqüíveis;
- c) Incrementar sua preparação para atingir os objetivos e metas propostos inicialmente, nos prazos previamente determinados.

Ou, ainda, desenvolver conjuntamente as três ações propostas acima.

2) Estar atento às exigências do mercado – Sem dúvida alguma um dos passos mais importantes do processo de empregabilidade é a identificação de “oportunidades” e “ameaças” de mercado. Torna-se impossível, por exemplo, realizar um planejamento de carreira sem que antes se possa entender quais são as exigências que o mercado de trabalho está impondo. Estas necessidades que as empresas deixam evidentes através de seus anúncios de ofertas de emprego, por exemplo, são fruto das necessidades de seus clientes e estão variando constantemente. Para que um trabalhador possa manter-se em atividade no mercado de trabalho é necessário estar em sintonia com tais tendências.

Uma das maneiras de realizar tal tarefa é através da leitura. Nos meios de comunicação, de uma maneira geral, e especialmente em jornais e revistas, são publicados freqüentemente os resultados de pesquisas que tentam identificar este perfil. Também bastante comuns são as entrevistas com especialistas em recursos humanos e estudiosos do tema, apresentando sua opinião a respeito das exigências que variam em função da atividade desenvolvida e o grau de escolaridade do trabalhador.

Como se sabe, entre a população brasileira o hábito da leitura não é muito desenvolvido e, portanto, a organização pode contribuir neste sentido, selecionando matérias e fixando-as em áreas de intensa circulação dentro da empresa, como refeitórios, vestiários e outras áreas onde os funcionários costumam passar e encontrar-se durante o expediente. Também seria de grande ajuda a publicação dessas matérias em um jornal interno, meio de comunicação bastante comum em muitas empresas.

Outra possibilidade seria a participação em fóruns, feiras, congressos e seminários. Nesses eventos é possível encontrar boas indicações das tendências do mercado, bem como discuti-las com outros profissionais. Neste caso, a empresa pode contribuir incentivando e financiando a participação de seus colaboradores nos encontros.

3) A identificação de oportunidades e reposicionamento no mercado de trabalho – A princípio pode parecer que se está abordando o mesmo tema discutido no item anterior, o que não é verdade. Enquanto anteriormente se discutiu a necessidade de o trabalhador buscar conhecer as novas exigências do mercado em relação ao perfil profissional, aqui a preocupação é encontrar melhores “posições” (que muitos autores chamam de oportunidades) neste mercado de trabalho.

Boa parte dos empregados se sente relativamente seguro em relação a seu atual emprego. Muitos não se preocupam com uma possível demissão, em função de sua competência profissional, de uma contenção de despesas, uma reestruturação, uma fusão, ou, até mesmo, falência da atual organização. Muitos sabem do risco de ficar desempregados de uma hora para a outra, mas preferem ignorá-lo para se sentirem mais tranquilos. O fato é que a grande maioria nunca se preocupou seriamente com o desemprego. E aí quando se vêem desempregados caem no mais profundo desespero. Ficam completamente perdidos, sem ação.

Para evitar que isto aconteça, o trabalhador deve assumir uma postura frente ao atual emprego, deve estar consciente de que todo e qualquer emprego é temporário. Por essa razão, é sua obrigação estar continuamente buscando uma outra colocação profissional, quer seja como funcionário ou não.

Desta maneira, livre do *stress* da demissão, da vergonha de estar desempregado (que ainda existe na sociedade brasileira) e das preocupações em relação as incertezas do futuro, o trabalhador terá melhores condições de identificar oportunidades de emprego, ou de abrir seu próprio negócio, avaliar sua atual situação, compará-la com a oportunidade identificada e tomar uma boa decisão.

Em muitos casos, a oportunidade encontra-se dentro da própria empresa em que o indivíduo é empregado. As promoções são um exemplo claro disto, motivados por sua inquietude e dinamismo, muitas organizações acabam por colocar determinados funcionários com um perfil diferenciado em posições estratégicas dentro da mesma.

É relativamente comum, ainda, encontrarem-se em jornais e revistas relatos de pessoas que abandonaram seu antigo emprego por identificar uma necessidade em sua antiga empresa que poderia ser satisfeita por um fornecedor especializado. E, assim, após a demissão e o acordo com a mesma, abriram seu próprio negócio para atendê-la.

Para a empresa, há vantagens também. Como se sabe, “preocupadas com os efeitos sociais gerados pelas demissões, empresas de médio e grande porte têm buscado o serviço de consultorias especializadas no planejamento e assessoramento de das demissões” (Andrade, 1999), o que representa um custo para a organização. Se puderem incentivar seus funcionários a buscar por si próprios novas oportunidades, estarão cumprindo seu dever social, ao mesmo tempo que, eliminam custos, e a deixam mais competitiva.

4) A construção de uma rede de relações profissionais – A construção de uma “networking”, rede de relações profissionais, vem sendo apontada pelos especialistas em recursos humanos, especialmente consultores e “headhunters” (profissionais especializados em encontrar executivos qualificados para ocupar posições de alta responsabilidade em grandes empresas), como um dos principais caminhos para se conseguir retornar ao mercado de trabalho, após uma demissão. Essas redes nada mais são do que contatos e amizades desenvolvidas com colegas de profissão ao longo da carreira.



De acordo com Gusmão (1999), “uma pesquisa realizada pela DBM, consultoria de recursos humanos de São Paulo: 70% das recolocações de executivos se dão graças às redes de relacionamento pessoal”. Embora o dado apresentado refira-se exclusivamente a executivos, pode-se imaginar que o mesmo processo funcione também com outras profissões, como, por exemplo, marceneiros ou vigilantes.

Para o funcionário, a vantagem é clara: uma vez desempregado, a rede o auxilia no retorno a suas atividades profissionais. Isto não significa que ele encontrará outro emprego através deste mecanismo, mas que a rede, de alguma maneira, vai auxiliá-lo a encontrar outra atividade (talvez o ajude, por exemplo, a abrir um negócio próprio).

Do lado da empresa também existem vantagens. A primeira é que a empresa passa a ter um cadastro informal de candidatos a empregados, o que, de certa maneira, melhora a qualidade de suas contratações, uma vez que amplia o número de variáveis na tomada de decisão. Outra vantagem é que a indicação de um colega por parte de um dos funcionários da organização, torna-o co-responsável pelo desempenho do contratado, além de contribuir significativamente para a integração do mesmo ao grupo.

Mas, na prática, como se daria este processo, ou seja, o que fazer para construir uma “networking”? A resposta é simples, a construção da rede se dá a partir da convivência entre os profissionais. Assim sendo, imaginam-se quatro situações principais em que isto pode acontecer: na escola, em eventos, em outras empresas e nos sindicatos.

A escola, especialmente as universidades e escolas técnicas, são o principal formador das redes de relacionamento profissional. É comum encontrarem-se relatos de profissionais que conseguiram retornar ao mercado de trabalho graças a amigos de escola que lembraram seus nomes quando surgiu uma oportunidade de emprego. O mesmo processo se dá também no primeiro emprego. Tanto a empresa quanto o empregado, devem estar preocupados com a continuidade e melhoria da educação formal dos colaboradores da organização.

Os eventos: feiras, congressos e seminários, são outra boa chance para o trabalhador ampliar sua rede. Nelas normalmente se encontram reunidos, em um mesmo espaço físico, profissionais de uma mesma área, que atuam em diversos segmentos de um determinado setor. Por exemplo, em uma feira de informática, como a FENASOFT, estão presentes, além de empresas de software, também as empresas de hardware, escolas de informática, pesquisadores da área (em especial as universidades), empresas interessadas em financiar a atividade (bancos privados e estatais) e outros. Cabe à empresa viabilizar e incentivar a participação de seus empregados nesse tipo de atividade, para que possam ter contato com esse universo.

Há também a atuação em outras empresas. No passado, o “turnover”, a rotatividade de funcionários em uma empresa, era mal visto pela maioria dos autores de recursos humanos. Vivia-se, então, a era do emprego para toda a vida, ou seja, o ideal da organização era que o funcionário ingressasse e se aposentasse na mesma empresa. Hoje, porém, isto não é visto com bons olhos, pois pode representar uma tendência à acomodação por parte do funcionário. As empresas estão buscando profissionais que tenham passado por outras organizações e que tenham tido experiências diversas. Este novo perfil contribui também para a formação das redes, pois ao passar por diversas empresas, o trabalhador vai tendo a possibilidade de aumentar o número de contatos com outros profissionais de sua área, o que contribui para o aumento da rede de relações profissionais.

Por último, há também a participação nos sindicatos e demais entidades de classe. Infelizmente, no Brasil, com raras exceções, o trabalhador só procura o sindicato para homologar sua rescisão do contrato de trabalho. Se por outro lado, este mesmo trabalhador mantivesse uma relação mais estreita com seu sindicato, teria a possibilidade de ampliar sua rede através do contato freqüente com outros colegas de categoria. Muitos sindicatos oferecem, por exemplo, cursos de aperfeiçoamento profissional, organizam torneios esportivos e outras atividades de integração para seus membros. A empresa pode contribuir com este processo, incentivando os empregados no sentido de procurar o sindicato, ao invés de adotar a prática tradicional de dificultar ou desestimular este contato.

## 6 BIBLIOGRAFIA

### Referências Bibliográficas

ALVES-MAZZOTTI, A.J. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

AMBONI, Nério. **O caso Cecrisa S. A.: uma aprendizagem que deu certo.** Florianópolis: UFSC/CT/EPS (tese de doutorado), 1997.

ANDRADE, Maria Clara de. **Emprego x Crise. Idéia.** Curitiba: n.33, p.06-08, 08 de março de 1999.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.

BESSA, Daniel. **Reflexões sobre o desemprego. Contraste – Associação de Estudantes de Economia da Faculdade do Porto.** Porto: Suplemento de Economia, p.02, abr/1997.

BETING, Joelmir. **Empregabilidade. O Estado de São Paulo.** São Paulo: Caderno de Economia, p.02, 15/mar/98.

BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada**. Trad. Padre Antônio Pereira de Figueiredo. Rio de Janeiro: Imprimatur, 1967.

BOMFIM, David. **Pedagogia no Treinamento**: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BUENO, José Hamilton. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade**: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos. São Paulo: LTR, 1996.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

BRIDGES, William. **Um mundo sem emprego**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BURREL, G. MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**, New directions in organizational analysis conference. Lancaster: England, 1975.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio**: Peak Performance Program & programação Neurolingüística. Porto Alegre: CENEX/FACTEC/ AGE, 1993.

CASTANHEIRA, Joaquim. A era da empregabilidade. **Exame**. São Paulo: n.11, p.36-41, 22/maio/1996.

CASTANHEIRA, Joaquim & NETZ, Clayton. A Reengenharia Contestada – Nunca uma técnica de gestão teve uma ascensão tão espetacular. Mas agora os críticos se multiplicam. **Exame**. São Paulo: n.28, p.112-118, 02/ago/1997.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Editora Esfera, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DIAS, Sérgio Luiz Vaz. **Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo talentos**.

ESBER, Eugênio & ZANUZZI, Fernanda. Dificil: o mercado de trabalho se torna ainda mais seletivo e exclui até mesmo jovens que seguiram a cartilha básica para deslanchar na profissão. **Revista Amanhã**. Porto Alegre: n.138, p.62-68, ago/1998.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

FRANCO, Maria Laura P. B. O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GODOY, Dagoberto Lima. Coragem para revisar o erro. **Folha de São Paulo**. São Paulo: Caderno 1, p.03, 30/nov/1996.

GONÇALVES, Daniel Nunes. A empresa sou eu. **Veja**. São Paulo: n.06, p.62-63, 12/fev./1997.

GRANATO, Alice. Estudar vale ouro. **Veja**. São Paulo: n.28, p.110-117, 23/set./1998.

GUSMÃO, Marcos. O contato certo. **Veja**. São Paulo: n.24, p.152, 16 de junho de 1999.

HOYLER, S. (Org.). **Manual de relações industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

KLINOWITZ, Jaime. Os tigres de bengala. *Veja*. São Paulo: n.14, p.52-57, 09/abr./1997.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Ed Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para as Instituições Educacionais**. São Paulo: Ed Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 1996.

KUHN, Thomas. **A estrutura da revolução científica**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1992.

LAURENT, Gérard Didier. L'employabilité. *Cyber Worker News*. <http://www.planete.net/~cslucki/news/articles/interview/employabilite.html>. 11/set/96.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Ivan. Máquinas versus trabalho. *Exame*. São Paulo: n.11, p.122-125, 22/maio/1996.

MATTAR, Fauze Nagib. **A informação de marketing e o processo de pesquisa**. São Paulo: Ed Atlas, 1994. Vol. 1 e 2.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

MORAES, Carlos. Emprego ou empregabilidade? **Ícaro Brasil**. Rio de Janeiro: n.171, p.52-58, nov/98.

NOGUEIRA, César & IACOMINI, Franco. Há emprego esperando por você. **Veja**. São Paulo: n. 29, p.100-104, 21/07/99.

OLTRAMARI, Alexandre & CAVALCANTI, Klester. Vidas estilhaçadas. **Veja**. São Paulo: n.12, p.44-49, 24/03/99.

PASTORE, José. O futuro do emprego. **Veja** – sua carreira. São Paulo: edição especial. p. 92, 08/01/00.

PARK, Kil H., De Bonis, Daniel F., Abud, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RÉGINER, Karla Von Döllinger. **Educação, Trabalho e Emprego numa Perspectiva Global**. <http://www.senac.br/boltec16.htm>. 16/out/98.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1992.

SANT'ANNA, Norma Ribeiro. **Empregabilidade** – o novo e desafiante mercado de trabalho. da-rj@amcham.com.br. 16/10/98.

SEMINÁRIO SOBRE ESTUDOS DE FORMAS ALTERNATIVAS PARA A ATIVIDADE ECNÔMICA. **A microempresa e o setor informal**. Teresina, 13 a 16 de jun de 1983. Brasília: CNDU, 1983.

SENGE, Peter M. Senge. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SIMÕES Jr., José Geraldo. **O pensamento vivo de Karl Marx**. São Paulo: Martin Claret Editores, 1985.

SORIMA NETO, João. Keynes avisou. **Veja**. São Paulo: n. 31, p.135, 04/08/99.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTINI, Cintia. Eles sobraram. **Veja**. São Paulo: n.29, p.105, 21/07/99.

VERANO, Rachel. Novos empregos. **Veja**. São Paulo: n. 11, p.136, 17/03/99.

WEISS, Dimitri. **Utres formes d'entreprises et relations de travail**. <http://www.Uquebec.ca/servueurs/sriweb/envex/f8.htm>. 13/fev/96.



## 7 ANEXOS

### 7.1 Questionário

O presente questionário tem por objetivo servir de fonte de informações para uma pesquisa desenvolvida por aluno do curso de mestrado em administração da Universidade Federal de Santa Catarina, não sendo utilizadas, portanto, para qualquer outra atividade que não esta. A fim de que isto aconteça, o nome da empresa será mantido em segredo. Assim sendo solicita-se que o entrevistado não se identifique ao respondê-lo.

1. Qual o seu grau de instrução?
2. Se a empresa fosse dividida em três níveis apenas, você considera que faria parte do nível mais alto, de diretoria, do nível médio, de gerência, ou do nível mais baixo, o chamado “chão de fábrica”?
3. A empresa realiza treinamentos? Se sim, como são e com que frequência ocorrem?
4. A empresa tem algum tipo de programa de capacitação de empregados? Se sim, de que tipo?
5. A empresa costuma custear algum tipo de curso de aperfeiçoamento profissional ou pessoal? Se sim, qual ou quais?
6. Você já ouviu falar em empregabilidade? Se sim, sabe o que significa?

7. A empresa possui algum programa de empregabilidade?
8. Se você fosse demitido hoje, tem idéia do que fazer para continuar obtendo renda?