

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA.
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL.**

EMPREGO E EMPREGABILIDADE

**Autores: Lorena A. D. Ramos Lima
 Erodes Berbetz**

Orientador: Prof^a Dr^a Miriam Palmeira

Curitiba, 1997.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA.
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.**

EMPREGO E EMPREGABILIDADE

**Autores: Lorena A. D. Ramos Lima
Erodes Berbetz**

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do Título de Especialista em
Administração Industrial.**

Orientador: Prof^a Dr^a Miriam Palmeira

Curitiba, 1997.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Pois é fonte de infinita sabedoria e de toda nossa inspiração. Nos momentos mais difíceis ELE nos iluminou e nos conduziu ao sucesso. Por nos ter permitido concluir com êxito este trabalho, apesar de tantos compromissos profissionais, gravidez de um lado e lua-de-mel de outro, e por tudo de maravilhoso que temos e somos, agradecemos com nossas vidas.

À Família,

A qual nós privamos de muitos momentos ao nosso lado e, mesmo assim, compreendeu a nossa ausência e nos incentivou a este trabalho nos impulsinando a um crescimento maior. Pelo amor, pela atenção, pela dedicação e pelo carinho, sem os quais não conseguiríamos, agradecemos com nosso amor.

À Orientadora,

Que, através de seu conhecimento e experiência, nos levou a um trabalho de qualidade, proporcionado-nos um crescimento fantástico. Pela paciência, atenção e dedicação, agradecemos com nosso respeito e admiração.

ÍNDICE

I -	INTRODUÇÃO	02
II -	HISTÓRICO	07
III -	O TRABALHO	
	III.1 - O MERCADO.....	26
	III.2 – A RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR	27
IV –	EMPREGABILIDADE	
	IV.1 – CONCEITO, VISÃO E TAXA.....	28
	IV.2 - BASES DA EMPREGABILIDADE	29
	IV.2.1 - Adequação Vocacional	29
	IV.2.2 - Competência Profissional	29
	IV.2.3 - Idoneidade	31
	IV.2.4 - Saúde Física e mental	31
	IV.2.5 - Reserva Financeira	31
	IV.2.6 - Relacionamentos	32
V-	O PROFISSIONAL	
	V.1 – MUDANÇA DE PARÂMETROS	33
	V.2 – PROFISSIONAL DE SUCESSO	35
	V.2.1 – Capacidade de Realizar e Assumir Riscos	35
	V.2.2 – Ser Ético e Íntegro	35
	V.2.3 – Visão de Futuro e Capacidade de Planejamento.....	36
	V.2.4 – Orientação para Processos, Pessoas e Resultados...36	
	V.2.5 – Habilidade de Negociação e Flexibilidade.....	36
	V.2.6 – Espírito Inovador e Criativo.....	37
	V.2.7 – Boa Liderança Exercida Através do Exemplo	37
	V.2.8 – Energia e Dinamismo	37
	V.2.9 – Habilidade em Solucionar Problemas	37
	V.2.10 – Bom Comunicador, Articulador e Assertivo.....	38
	V.3 – ENTREVISTAS	40
VI -	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
VII -	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
VIII -	ANEXOS - ENTREVISTAS	46

I - INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é estabelecer o conceito de Empregabilidade e demonstrar a necessidade dos profissionais em possuí-la, a fim de enfrentar os novos desafios que o mercado de trabalho em mutação apresenta.

Através da análise de documentos, relatos, livros e históricos, demonstra-se o desenvolvimento do assunto, a devida importância do tema, além de propor o perfil do profissional de sucesso para um futuro muito próximo ou para um presente em transformação, dentro do conceito de Empregabilidade.

Pelo método de Pesquisa Conclusiva Descritiva⁽¹⁾, com a qual se obtém dados sobre as características de grupos, estima-se proporções de determinadas características e verifica-se a existência de relações entre as variáveis, busca-se entrevistar um selecionado grupo de profissionais de nível gerencial e de supervisão, a fim de levantar-se uma amostra da afinidade e grau de percepção dos entrevistados a respeito do conceito de Empregabilidade. Os dados da pesquisa são medidos uma única vez no tempo, caracterizando-a como Pesquisa Ocasional⁽²⁾, conforme parâmetros definidos por Fauze Mattar, já que o intuito é buscar uma visão dos parâmetros da Empregabilidade em determinado momento.

Ao final de todas as exposições históricas e analisando os resultados apresentados a partir das entrevistas realizadas, pode-se determinar o nível de migração entre o antigo conceito de relação trabalhista, regido por normas rígidas de conduta de ambas as partes - empregado/empregador - e a nova relação capital/trabalho, baseada na compra e venda de serviços, que o mercado tende a apresentar.

Para entender o conceito e a importância da Empregabilidade, ponto chave deste trabalho, há de se discutir um outro conceito já conhecido, todavia muito dinâmico, pois possui contexto extremamente variável com o tempo, e que causa reações das mais diversas em todos os níveis de profissionais: o Emprego.

A obra "O Fim dos Empregos"⁽³⁾, que aborda o histórico da relação empregatícia, principalmente baseada no mercado americano, cita que o desemprego global atingiu agora seu nível mais alto desde a grande depressão da década de 1930, sendo que mais de 800 milhões de seres humanos no mundo estão desempregados ou sub-empregados, muitos desses, vítimas de uma revolução tecnológica. Devido a era da informação, o trabalho humano está sendo eliminado de todo o processo de produção, com a vinda da era do "pensador de silício"- as máquinas computadorizadas.

(1) e (2) – MATTAR, Fauze, Pesquisa de Marketing – Volume I.

(3) – RIFKIN, Jeremy, O Fim dos Empregos

Esta nova geração de tecnologia surgiu muito rápido, em menos de um século, em praticamente todas as nações industrializadas o trabalho humano será trocado por máquinas.

Para apaziguar esta situação, surge a promessa de um novo mercado de trabalho, voltado à produção automatizada. Isto de nada está resolvendo em aumentar a confiança dos trabalhadores, pois a cada dia mais trabalhadores são demitidos. A maioria dos desempregos são intensificados ao surgimento de novos programas de “softwares”, melhores redes de computadores e “hardwares” mais potentes, permitindo que os trabalhos sejam executados com cada vez menos trabalhadores e também ao fato de as empresas estarem reduzindo ao máximo seus custos para se tornarem competitivas globalmente, onde mão de obra em todos os níveis é um ponto de redução.

Todos os dias, corporações multinacionais anunciam que estão se tornando mais competitivas globalmente. Enfrentando o dilema entre a crescente concorrência global e encargos trabalhistas cada vez maiores, as multinacionais parecem determinadas a acelerar a transição entre trabalhadores humanos e seus substitutos mecanizados. Seu ardor revolucionário ultimamente tem sido incentivado por considerações irresistíveis sobre a linha de lucro. Dizem que os lucros continuam aumentando. No entanto, e ao mesmo tempo, as empresas anunciam demissões em massa. Durante visitas profissionais a empresas, observa-se exemplos atuais desta situação: a Volvo (em Curitiba) e a Mercedes Benz (em Campinas), sendo que a primeira gerou três rodadas de demissões voluntárias com vários benefícios e a segunda, fechou uma unidade inteira na cidade, com mais de 1000 colaboradores. Além destas, seguem o mesmo exemplo, mas ainda em proporções menores, a Volkswagen, General Motors e outras. Sem dúvida, estas empresas têm inaugurado outras filiais, assim como novos grupos, tais como Renault, Chrysler, Skoda têm se estabelecido no mercado, contudo o nível de automação é bem maior e as pressões sobre os níveis de supervisão e gerência mais elevados.

Ainda sob a visão de Jeremy Rifkin, as filas de desempregados crescem diariamente na América do Norte, na Europa, no Japão e, é claro, no Brasil, aliás aqui com números alarmantes, pois são os piores índices de desemprego desde 1950. Pode-se observar que o Brasil e outras nações em desenvolvimento estão enfrentando o desemprego tecnológico à medida que empresas multinacionais constroem instalações de produção com tecnologia de ponta em todo o mundo, dispensando milhões de trabalhadores de baixa remuneração que não podem mais competir com a eficiência de custos, controle de qualidade e rapidez de entrega, alcançadas com a produção automatizada. Um exemplo atual em medida de redução de estruturas inteiras, fechando 25 fábricas e 50 depósitos em todo o mundo, é o da Electrolux⁽⁴⁾.

(4) ELECTROLUX – Boletim Interno de Notícias

Esta medida trouxe imediata valorização de suas ações nas Bolsas de Valores, pois a empresa anuncia que tais reduções tornarão a organização mais lucrativa e ágil. Contudo, esta resolução se calcará na demissão de 12.000 trabalhadores, nas unidades menos lucrativas, segundo boletins internos da empresa e jornais locais.

As empresas estão reorganizando suas estruturas empregatícias, tornando-se “altamente dependentes dos computadores”, o que diminui significativamente os níveis de funções em cada setor da empresa. Como conseqüência, eliminam níveis hierárquicos, gerências, cargos específicos, treinando funcionários em várias habilidades, reduzindo os processos de produção. Verifica-se facilmente como os empregos estão sendo reduzidos com a reengenharia e, por outro lado, não se tem propostas para criação de novos.

Acredita-se que o ponto a ser notado é que, mesmo dando margem a quedas na taxa de desemprego a curto prazo, a tendência é para taxas de desemprego sempre crescentes. A introdução de tecnologias mais sofisticadas associadas a ganhos de produtividade significa que a economia global pode produzir um número cada vez maior de bens e serviços, empregando uma porcentagem cada vez menor da força de trabalho disponível.

A contínua escalada do desemprego, a cada década torna-se mais problemática quando acrescenta-se um número cada vez maior de trabalhadores de meio período à procura de emprego em tempo integral e um número de trabalhadores desmotivados que já não procuram mais emprego.

Com a reengenharia o setor mais afetado pela era do computador é o industrial. O ritmo acelerado da automação está levando a economia global rapidamente para a era da fábrica sem trabalhadores. E, embora o número de operários continue a declinar, a produtividade industrial está subindo aceleradamente.

Apesar de se acreditar que o setor de prestação de serviços e o trabalho administrativo possam absorver boa parte dos trabalhadores excluídos do processo industrial, verifica-se que a automação e a reengenharia já estão tomando o lugar do trabalho humano em muitas destas áreas. As novas máquinas são capazes de executar muitas das tarefas mentais atualmente realizadas por seres humanos, e numa velocidade muito maior.

Além disso, não são apenas os empregos chamados de “baixo escalão” ou de “chão de fábrica” que estão sendo reduzidos. É sempre importante salientar que vários níveis hierárquicos nas empresas têm diminuído, para não dizer extintos em alguns casos, na mesma medida em que as companhias precisam “enxugar” suas máquinas.

Os empregados mais antigos, geralmente com cargos de gerência e supervisão, prestes a se aposentar, são trocados por novos, muito mais baratos, sem se considerar o contexto histórico da vida da empresa, onde muitos destes colaboradores já deram lucro ou economizaram milhares de dólares.

Tudo advém das melhores ofertas. É preciso sempre estar preparado e provando que se é fundamental para a continuidade dos negócios da empresa.

Os novos profissionais também são muito exigidos e precisam ser extremamente bem preparados, com muitas formações, conhecimentos variados, cursos, idiomas e muito mais. Contudo, sabe-se que a capacidade de resposta demora um certo tempo até que o profissional se adapte ao novo sistema ao qual está vivendo. Mesmo assim, mais e mais companhias preferem correr este risco, mantendo pouquíssimos profissionais antigos em alguns postos chamados fundamentais. Aqui é que deve haver a preparação do profissional para que sempre seja considerado um colaborador fundamental.

Deste exposto, surgem as questões que dão vida a este trabalho e, principalmente mexem com as pessoas interessadas com este desenvolvimento, envolvendo a preparação para a demissão, para a recolocação, para reconhecimento das novas oportunidades e para tornar-se atrativo no mercado de trabalho.

Segundo o conceito aqui definido, o termo Empregabilidade engloba as questões acima e além disso, trata-se de um parâmetro que mede ou indica a capacidade do profissional produzir riqueza através de trabalho sem necessariamente estar empregado ou dependendo de um emprego. Para se obter Empregabilidade são necessários alguns pontos fundamentais como conhecimento específico e generalizado, bons contatos, reserva financeira, saúde física e mental, atualização dinâmica e constante, conhecimento das deficiências para anulá-las ou minimizá-las e dos pontos fortes para destacá-los.

Diz-se que um profissional tem Empregabilidade quando consegue produzir seu sustento independentemente de um emprego ou que, no mínimo, consegue se manter por um curto espaço de tempo, suficiente para se recolocar. Daí se pode qualificar um profissional com mais ou menos Empregabilidade, dependendo das características que este apresenta.

Muitos profissionais nem ao menos conhecem o termo, mas já estão no caminho deste princípio e, quando depois de anos de contribuição a uma instituição se viram demitidos, rapidamente foram recolocados, alguns por conta própria, outros através de contatos com "head hunters".

Nos anexos deste trabalho encontram-se entrevistas com alguns profissionais de nível gerencial e de supervisão de áreas diversas. Alguns deles recolocados em empresas, outros com o fantasma de uma demissão surpresa e com a certeza de não estarem preparados.

Por outro lado, nota-se uma aversão, uma fobia a este assunto verificada em alguns profissionais argüidos sobre este tema, talvez por medo das mudanças que estão acontecendo ou pelo comodismo. Sejam empresários, administradores, gerentes, engenheiros, técnicos e outros profissionais, todos dizem não acreditar em mudanças muito radicais, ou pelo menos não em tão pouco tempo. O que ocorre é que hoje em dia, um ano já é um período muito longo e as mudanças ocorrem de maneira muito rápida, muito mais dinâmica, sendo este o primeiro paradigma a ser quebrado: doze meses é um espaço muito longo, onde muitas mudanças acontecem. Por este motivo, aproveita-se a obra de Jeremy Rifkin, para mostrar um longo histórico de transformações que ocorreram desde o início dos tempos industriais, principalmente nos Estados Unidos e Japão, cenários de um completo histórico do trabalho, com grandes viradas, as maiores crises, grandes empresas, tudo para mostrar que as coisas mudam, quer se queira ou não.

O primeiro passo para o profissional fortalecer a sua Empregabilidade é reconhecer que o mercado e o mundo a sua volta se transformam de maneira dinâmica, às vezes em saltos incríveis e inimagináveis e que ninguém, ou pouquíssimos, são eternos em um cargo ou em uma empresa. Dentro do planejamento estratégico de vida de cada um deve permanecer ou constar a possibilidade de ter que se transferir de cargo ou empresa e, se isto ocorrer, sempre para uma posição melhor. Deve-se buscar sempre considerar o caso de uma demissão ou término de contrato como uma OPORTUNIDADE. Acima de tudo é preciso estar preparado para reconhecê-la e aproveitá-la.

Vê-se a seguir, um histórico do tema emprego no mundo americano, suas voltas, variações, quedas, níveis, crises, modismos, épocas, e demais pontos. Isto no intuito de mostrar aos conservadores que as mudanças existem sim e que hoje em dia estão ainda mais rápidas. Em seguida, uma alusão ao quadro EMPREGABILIDADE, o que é, para que serve, suas bases, seus preceitos, suas necessidades, sua importância, vantagens, etc.

II - HISTÓRICO

A primeira onda de automação atingiu o setor industrial já no final de 1950. Os líderes empresariais da época acreditavam que os aumentos de produtividade causados pela nova tecnologia da automação apenas intensificariam o crescimento econômico e aumentariam as oportunidades de emprego e o poder de compra. Hoje, entretanto, um pequeno mas crescente número de executivos está começando a se preocupar com o rumo para onde a nova revolução tecnológica está nos levando.

Para alguns, especialmente para os cientistas, engenheiros e empregadores, um mundo com a redução do trabalho sob a forma hoje conhecida, sinalizaria o início de uma nova era na história, na qual os trabalhadores deixariam de exercer trabalhos braçais e tarefas repetitivas sem sentido. Para outros, a sociedade sem trabalhadores evoca a idéia de um futuro sombrio de desemprego em massa e pobreza generalizada, acentuada por tumultos sociais e revoluções. Em um ponto, virtualmente todas as correntes em disputa concordam. Estamos realmente entrando em um novo período na história, em que cada vez mais as máquinas tomarão o lugar dos seres humanos no processo de fabricação e de transporte de bens e fornecimento de serviços. A idéia de uma sociedade não baseada no trabalho é tão totalmente estranha a qualquer conceito que tenhamos sobre como organizar grandes quantidades de pessoas num todo social, que nos defronta com a perspectiva de precisar repensar a própria base do contrato social.

O valor de mercado da classe trabalhadora está diminuindo e continuará a diminuir. Após séculos definindo o valor humano em termos estritamente "produtivos", a substituição maciça do trabalho humano por máquinas deixa o operário sem uma definição própria ou sem função social.

Em busca de uma função social para milhares de desempregados, surge uma terceira força, um terceiro setor, também conhecido como setor independente ou de prestação de serviços, onde padrões de referência dão lugar a novas formas de relações trabalhistas, baseadas em vender-se a si mesmo ou seus serviços a outros.

Enquanto o setor empresarial constitui 50% da atividade econômica nos Estados Unidos e o setor governamental é responsável por mais 14% do produto interno bruto, o setor independente contribui atualmente em mais de 36% para a economia e é responsável por 30% do emprego nacional total.

A globalização do setor de mercado e a diminuição do papel do setor governamental com as crescentes privatizações, significarão que as pessoas serão forçadas a se organizarem em novas pequenas empresas prestadoras de serviços para garantirem seu próprio futuro.

A ressurreição e transformação do terceiro setor num poderoso plano independente, capaz de absorver a enchente de trabalhadores deslocados, demitidos pelo setor de mercado, devem receber a máxima prioridade, para resistirmos à tempestade tecnológica que se aproxima no horizonte. É preciso encontrar meios para transferir uma parcela crescente dos ganhos de produtividade da Terceira Revolução Industrial do mercado para o terceiro setor, para acompanhar o ritmo com o encargo que será imposto à economia social.

Até agora, o mundo tem estado tão preocupado com o funcionamento da economia de mercado que a idéia de dar mais atenção à economia do terceiro setor tem sido pouco considerada, tanto pelo público quanto pela política governamental. Isto deve mudar nos próximos anos, quando ficar cada vez mais claro que um terceiro setor transformado oferece a única forma para canalizar de modo construtivo a mão-de-obra excedente, descartada pelo mercado global.

No futuro, um número crescente de pessoas em todo o mundo estará passando menos tempo no emprego e terá mais tempo livre. O tempo livre poderá se apresentar de várias formas: ou será coagido, involuntário e resultado de trabalho de meio período forçado, de demissões e de desemprego ou então, de lazer tornado possível por ganhos de produtividade, pela semana de trabalho reduzida e por renda maior.

O desemprego maciço gerado no mundo, principalmente em alguns países subdesenvolvidos em consequência também da automação industrial, tem causado convulsões sociais, violência em escala sem precedentes e conflitos armados como os que têm acontecido em vários países da África, por exemplo.

O que se deve propor é um rumo esclarecido a ser trilhado que permita aos trabalhadores beneficiarem-se dos ganhos de produtividade, com semanas de trabalho menores e renda adequada, com mais tempo livre e maior auto-suficiência econômica, gerando maior poder de compra e maior movimento do mercado o que, por sua vez, incrementará a demanda de produtos, exigindo maior volume de produção/produtividade.

No início do século, os economistas observaram que a maioria das pessoas se contentava em ganhar apenas o suficiente para prover suas necessidades básicas e alguns pequenos luxos, e após provê-los, preferia ter mais tempo livre para o lazer a horas adicionais de trabalho e rendimentos extras. O fato de as pessoas preferirem trocar horas a mais de trabalho por horas a mais de ociosidade tornou-se uma preocupação crítica e a ruína de empresários, cujos estoques de produtos se acumulavam rapidamente nas fábricas e nos armazéns em todo o país.

Tanto os países do Hemisfério Norte quanto os do Hemisfério Sul enfrentam ameaças e oportunidades ocasionadas pelas poderosas forças do

mercado e por novas realidades tecnológicas. As corporações multinacionais estão abrindo caminho, rompendo fronteiras e transformando as vidas de bilhões de pessoas, em sua busca por mercados globais. As baixas da Terceira Revolução Industrial estão começando a avolumar-se, enquanto milhões de trabalhadores são eliminados para dar lugar a substitutos mecânicos, mais eficazes e lucrativos. O desemprego está crescendo e os ânimos estão se inflamando em todos os países presos no fogo cruzado das empresas para melhorar o desempenho da produção a qualquer preço.

Estamos sendo arrebatados por uma nova e poderosa revolução tecnológica que promete grandes transformações sociais, como jamais se viu antes na história, que poderiam levar facilmente ao crescente desemprego e a uma depressão global. Uma distribuição justa e equalitária dos ganhos de produtividade exigiria a redução da semana de trabalho em todo o mundo e um esforço concentrado por parte dos governos centrais para proporcionar emprego alternativo, para aqueles cujo trabalho não fosse mais necessário no mercado de trabalho formal. No entanto, se os dramáticos ganhos de produtividade da revolução tecnológica não forem compartilhados, mas sim usados principalmente para melhorar os lucros da empresa, para o benefício exclusivo dos acionistas e da emergente elite dos trabalhadores com conhecimento da alta tecnologia, a probabilidade de que a lacuna cada vez maior entre os que têm e os que não tem levará a uma revolução social e política em escala global.

Por mais de um século, a sabedoria econômica convencional tem ditado que novas tecnologias fomentam a produtividade, reduzem custos de produção e aumentam a oferta de produtos baratos, que por sua vez aumentam o poder aquisitivo, expandem mercados e geram mais empregos. Atualmente essa lógica está levando a níveis sem precedentes o desemprego na área tecnológica, acentuando o declínio do poder aquisitivo do consumidor, e acenando com o espectro de uma depressão mundial de magnitude e duração incalculáveis.

O conceito de que os dramáticos benefícios resultantes dos avanços da tecnologia e do aumento da produtividade acabam se infiltrando para a massa de trabalhadores na forma de bens mais baratos, maior poder de compra e mais empregos é essencialmente uma teoria da mágica da tecnologia.

Os que apostam nesta mágica dizem que mesmo que trabalhadores sejam deslocados pelas novas tecnologias, o problema do desemprego acabará sendo solucionado por si mesmo. O número crescente de desempregados forçará a redução dos salários. Salários menores incitam empregadores a contratar mais trabalhadores ao invés de investir em equipamentos mais caros, amenizando, com isso, o impacto da tecnologia sobre o emprego.

Os capitalistas não lucram apenas com a maior produtividade, custos reduzidos e maior controle sobre o processo de produção, mas paralelamente, com a criação de um imenso exército de trabalhadores desempregados, cujo poder de trabalho está prontamente disponível para exploração em algum outro lugar da economia.

Para Marx, os capitalistas, ao criarem uma reserva de trabalhadores desempregados e eliminando a mão-de-obra humana no processo produtivo, estariam cavando sua própria sepultura, pois com isso haveria cada vez menos consumidores com suficiente poder aquisitivo para comprar seus produtos. Contrariando Marx, economistas defenderam que a demissão tecnológica era um mal necessário para fomentar a prosperidade global da economia. Para eles estes trabalhadores dispensados poderiam trabalhar em novas indústrias, que aumentariam seus lucros. Estes lucros poderiam ser aplicados em novas tecnologias que também economizariam mão-de-obra, criando um ciclo perpétuo e ascendente de crescimento econômico e prosperidade.

A questão de que a moderna tecnologia das máquinas gera empregos e prosperidade, ou desemprego, ou recessão, ou até mesmo depressão foi colocada à prova na década de 1920. Como nesta época, a produtividade subira aceleradamente e um grande número de trabalhadores fora demitido, as vendas caíram dramaticamente. A imprensa começou a noticiar boicotes de compradores e mercados limitados. Com excesso de produção e falta de compradores, a comunidade empresarial começou a canalizar seus recursos de relações públicas para a recuperação do público consumidor. A comunidade empresarial esperava que, convencendo os que ainda trabalhavam a comprar mais e a economizar menos, poderiam esvaziar seus armazéns e prateleiras e manter a economia americana em movimento. Sua cruzada para transformar os trabalhadores americanos em consumidores de “massa” ficou conhecida como o “evangelho do consumo”.

Os líderes empresariais não demoraram a perceber que para fazer as pessoas desejarem coisas que jamais haviam desejado antes, era preciso criar o consumidor insatisfeito. A General Motors já havia começado a introduzir modificações anuais nos modelos de seus automóveis e lançara uma vigorosa campanha com a finalidade de deixar os consumidores descontentes com o carro que já possuíam. Para a General Motors a chave para a prosperidade econômica era a criação organizada da insatisfação.

O novo interesse pelo marketing refletia uma crescente conscientização por parte da comunidade empresarial da importância fundamental do consumidor na manutenção da economia. Os anunciantes passaram a desviar rapidamente seus apelos de venda dos argumentos utilitários e informações descritivas do produto para apelos emocionais por status e diferenciação social. A moda era o lema da época, à medida que as empresas e indústrias procuravam identificar seus produtos com o que era “chique”.

Transformar o trabalhador americano em consumidor preocupado com status era um empreendimento radical. Os anunciantes recorriam a todos os meios de que dispunham para denegrir os produtos de fabricação caseira e promover os itens industrializados. Mensagens publicitárias eram criadas para fazer com que sentissem vergonha de usar e de vestir produtos feitos em casa. O receio de ficar para trás foi uma poderosa força para estimular o poder de compra. Muitos dos produtos eram novidade e exigiam mudanças nos estilos de vida e hábitos alimentares dos consumidores.

As empresas também experimentaram vários esquemas de marketing direto para promover seus produtos e aumentar as vendas. Prêmios e brindes eram comuns em meados da década de 1920. Muitos grandes fabricantes de utilidades domésticas também recorriam fortemente aos esquemas de cupons e publicações em jornais.

Entretanto o que foi mais bem sucedido foi o crédito ao consumidor. Em menos de uma década, muitos americanos mesmo sem condições de compra, tornavam-se usuários dos produtos. Entre as mudanças, o surgimento dos subúrbios foi a mais duradoura. Era um novo tipo de moradia, projetada para imitar a tranqüila vida dos ricos e famosos. Nesta década, mais de sete milhões de famílias da classe média baixa migraram para os subúrbios. Os anunciantes concentravam suas atenções aos novos aristocratas suburbanos, determinados a encher seus castelos com uma coleção interminável de novos produtos e serviços.

Os empresários estavam tão obstinados pela idéia de que a oferta cria a demanda, que foram incapazes de ver a dinâmica negativa que estava levando a economia para a maior depressão. Para compensar o crescente desemprego tecnológico causado pela introdução de novas tecnologias economizadoras de mão-de-obra, as corporações americanas investiram milhões de dólares em propaganda e campanhas publicitárias, na esperança de convencer a força de trabalho ainda empregada a participar de uma onda de consumo. Infelizmente, a renda dos assalariados não crescia com rapidez suficiente para acompanhar os aumentos na produtividade e da produção. A maioria dos empregadores preferia embolsar o lucro extra obtido com o aumento da produtividade a transferi-lo para os trabalhadores, na forma de aumentos salariais.

A comunidade empresarial continuava convencida de que poderia colher lucros inesperados, reduzir salários e ainda assim forçar o consumo para absorver a superprodução, mas o sonho estava acabando. Os novos esquemas publicitários e de marketing estimularam uma nova psicologia de consumo de massa. Entretanto, sem os rendimentos suficientes para comprar todos os novos produtos que inundavam o mercado, os trabalhadores americanos continuaram a comprar a crédito. Críticos da época alertavam que os produtos estavam sendo financiados mais rapidamente do que poderiam ser produzidos, mas as advertências foram ignoradas até ser tarde demais.

A comunidade empresarial fracassara em compreender que seu sucesso era a raiz da crescente crise econômica. Ao dispensar trabalhadores com tecnologias economizadoras de mão-de-obra, as empresas americanas aumentaram a produtividade, mas às custas de números cada vez maiores de trabalhadores desempregados e sub-empregados, a quem faltava o poder aquisitivo para comprar seus produtos.

Em outubro de 1929, um pouco menos de um milhão de pessoas estavam desempregadas. Em dezembro de 1931, eram mais de dez milhões de americanos sem trabalho. Seis meses depois, em junho de 1932, o número de desempregados cresceu para 13 milhões, atingindo o ponto máximo em março de 1933, com 15 milhões de desempregados.

Empregando mais trabalhadores durante menos horas, os líderes trabalhistas esperavam reduzir o desemprego, estimular o poder de compra e reaquecer a economia. Trabalhadores sindicalizados em todo o país se uniram com o intuito de compartilhar o trabalho.

Embora ao longo dos anos 20 os trabalhadores sustentassem que os ganhos de produtividade deveriam ser compartilhados com os trabalhadores na forma de redução das horas de trabalho, a discussão a respeito da semana de trabalho reduzida concentrou-se mais nos benefícios psicológicos e sociais do que nos benefícios econômicos.

Em 1932, a classe trabalhadora organizada havia mudado o argumento em favor da redução das horas de trabalho, da preocupação com a qualidade de vida, para o da justiça econômica. O desemprego tecnológico era visto como resultado natural da maior eficiência, dos lucros econômicos e de mercados limitados. O argumento era de que se a nação quisesse evitar a disseminação do desemprego permanente, seria necessário que a comunidade econômica dividisse os ganhos da produtividade com seus trabalhadores na forma de horas de trabalho reduzidas. A redistribuição das horas estava sendo vista, cada vez mais, como uma questão de sobrevivência.

No final deste mesmo ano foi apresentado um projeto de lei no Senado americano requerendo a semana de trabalho de 30 horas como o único método prático e viável para administrar o emprego. Com esta lei, previram que sua aprovação levaria a imediata readmissão de mais 6,5 milhões de americanos desempregados e beneficiaria a indústria com o aumento do poder aquisitivo de milhões de novos assalariados.

Em 1935 o presidente Roosevelt lançou um esforço ainda mais ambicioso de criação de empregos, o Programa para o Progresso do Trabalho. O objetivo deste projeto era estimular de imediato o poder aquisitivo do consumidor, iniciando o que a administração Roosevelt chamou de "projetos leves", programas de uso intensivo do trabalho, com baixo custo de implementação e que podiam ser concluídos rapidamente. A idéia era

utilizar mais mão-de-obra do que materiais e máquinas e fazer com que o maior número de trabalhadores, e o mais rapidamente possível, recebessem seus contracheques. Dando maior ênfase ao trabalho não qualificado e semi-qualificado e deliberadamente desprezando grandes investimentos de capital, a Casa Branca esperava colocar dinheiro diretamente nas mãos de um grupo que certamente o gastaria imediatamente, o que estimularia os negócios varejistas. A tarefa do governo era dar empregos, renda e maior poder de compra, para reativar a máquina econômica.

Foi somente a guerra mundial que salvou a economia americana. O desemprego ficou reduzido para a metade em 1942 e, novamente, para a metade em 1943. Mesmo com o acréscimo de um complexo industrial-militar novo, a exploração de desenvolvimento no pós-guerra ficou marcada pelo contínuo desemprego tecnológico nos anos 50 e 60, em função dos avanços na automação. Novos produtos como a televisão e eletrônicos de consumo, ajudariam a amenizar o desastre e proporcionar empregos para trabalhadores deslocados pelas máquinas em outros setores industriais. O setor de serviços também cresceu significativamente, em parte para preencher a lacuna aberta por milhões de mulheres que deixavam seus lares para trabalhar na economia.

As novas realidades econômicas do próximo século distanciam-se igualmente das probabilidades de que, tanto o mercado como o setor público, serão capazes novamente de resgatar a economia do crescente desemprego tecnológico e do enfraquecimento da demanda do consumidor. As tecnologias da informação e das comunicações ameaçaram uma perda de dezenas de milhões de empregos no ano seguinte e o declínio estável em muitas indústrias e categorias profissionais. Os otimistas tecnológicos contestam afirmando que os novos produtos e serviços da revolução da alta tecnologia gerarão empregos adicionais, e apontam para o fato de que, no início do século, o automóvel tornou o cavalo e a charrete obsoletos, mas gerou milhões de novos empregos no processo. Embora seja verdade que muitos dos produtos e serviços da Era da Informação estejam tornando obsoletos produtos e serviços mais antigos, eles requerem muito menos trabalhadores para produzir e operar.

Muitos empresários reconhecem que o número de empregos gerados por algumas das inovações e setores de alta tecnologia é bem menor do que aqueles que eliminam. Mas, continuam a acreditar que as perdas no mercado interno serão compensadas por um aumento na demanda internacional e pela abertura de novos mercados internacionais. Atualmente as multinacionais estão envolvidas numa batalha feroz pela redução de barreiras comerciais e invadindo novas regiões ainda não penetradas, em busca de mercados para expandir a produção de bens e serviços.

Porém, os esforços das empresas para criar novos mercados estão encontrando apenas um sucesso periférico, pela simples razão de que as mesmas forças tecnológicas e econômicas em ação nos Estados Unidos

estão afetando grande parte da economia global. Na Europa, Japão e em um grande número de nações em desenvolvimento, a reengenharia e a automação estão substituindo o trabalho humano num ritmo cada vez mais acelerado, reduzindo a demanda efetiva em inúmeros países.

Com a demanda seriamente enfraquecida pelo crescente desemprego e pelo subemprego na maior parte do mundo industrializado, a comunidade empresarial recorreu à concessão do crédito facilitado ao consumidor, num esforço de estimular o poder aquisitivo. Compras a prazo, empréstimos e cartões de crédito tornaram-se um meio de vida em muitos países industrializados. Mas, com isso, os assalariados de classe média podem estar chegando ao limite de sua capacidade de endividamento.

No passado, quando uma revolução tecnológica ameaçava a perda em massa dos empregos em determinado setor econômico, um novo setor surgia para absorver a mão-de-obra excedente. Atualmente, no entanto, à medida que todos esses setores vão sucumbindo, vítimas da rápida reestruturação e da automação, nenhum novo setor significativo foi desenvolvido para absorver os milhões que estão sendo demitidos. O único novo setor no horizonte é o do conhecimento, onde um grupo de indústrias e de especialistas de elite serão responsáveis pela condução da nova economia automatizada da alta tecnologia de futuro. Os novos profissionais, chamados de analistas simbólicos, vêm de áreas da ciência, engenharia, administração, consultoria, ensino, marketing, mídia e entretenimento.

A administração Clinton depositou suas esperanças no retreinamento profissional de milhões de americanos para empregos em alta tecnologia, como o único meio viável de reduzir o desemprego e melhorar o bem-estar econômico dos trabalhadores americanos. Em discursos sucessivos, o Secretário do Trabalho dos Estados Unidos alerta para o fato de que o país está entrando em uma nova economia global, altamente competitiva, e que para serem bem sucedidos nesta nova economia, os trabalhadores precisam ser melhor educados, altamente capacitados e adaptáveis, bem como treinados para padrões de classe mundial.

Os poucos bons empregos disponíveis na nova economia global da alta tecnologia estão no setor do conhecimento. É ingenuidade acreditar que grandes números de trabalhadores sem qualificação e semi-qualificados, trabalhadores administrativos e operários possam ser treinados para tornarem-se físicos, cientistas da computação, técnicos de alto nível, etc. Para começar, a lacuna nos níveis educacionais, entre aqueles que precisam de emprego e o tipo de cargos de alta tecnologia disponíveis, é tão grande que nenhum programa de retreinamento poderia esperar atualizar, de forma adequada, o desempenho profissional de trabalhadores para que estivessem à altura do número limitado de oportunidades de cargos especializados que existem.

Se o conceito da “mágica” da tecnologia dominou o raciocínio dos líderes empresariais e políticos durante um longo período do século, outra perspectiva bem diferente do papel da tecnologia conquistou a imaginação do público. Se o empresariado sempre viu as novas tecnologias como meios de gerar mais produção, maiores lucros e cada vez mais trabalho, há muito o povo tem se entretido com uma visão alternativa, a de que um dia a tecnologia substituirá o trabalho humano e proporcionará uma vida com cada vez mais lazer. Sua inspiração não tem sido os áridos escritos dos economistas políticos, mas os tratados milenares dos escritores populares. Suas descrições brilhantes de um futuro paraíso tecnológico, livre de trabalho e da exaustão, tem tido o efeito de um imã visionário, atraindo sucessivas gerações de peregrinos para o que, esperavam, fosse um novo paraíso na terra.

A questão é saber se as tecnologias da Terceira Revolução Industrial concretizarão o sonho dos economistas de uma produção e lucros intermináveis ou se prevalecerá o sonho do povo de maior lazer. A resposta a essa pergunta depende em grande parte de qual dessas duas visões do futuro da humanidade está se fortalecendo o suficiente para arregimentar energia, talento e paixão da próxima geração. A visão dos empreendedores nos mantém presos a um mundo de relações de mercado e considerações comerciais. A segunda visão, defendida por muitos dos mais conhecidos pensadores americanos utópicos, nos leva a uma nova era, quando as forças comerciais do mercado serão substituídas por forças comunitárias de uma sociedade esclarecida.

Hoje, muitas pessoas sentem-se confusas, sem conseguir compreender como o computador e outras novas tecnologias da revolução da informação, que elas tanto esperavam pudessem libertá-las, parecem ter se transformado em monstros mecânicos, reduzindo salários, consumindo empregos e ameaçando seu meio de sustento.

O sistema de referência tecnológico, tornou-se uma característica permanente da vida americana, prendendo gerações sucessivas a uma visão do mundo que glorificava a cultura da máquina e fazendo tudo o que era vivo e parte do mundo orgânico parecer tecnológico por natureza. Na nova era, os seres humanos começaram a pensar em si mesmos como ferramentas, meras ferramentas de produção. Em menos de meio século, a visão tecnológica foi bem sucedida, tornando as massas americanas em fatores de produção, à imagem e semelhança das máquinas.

Todos os utopistas tecnológicos compartilhavam a mesma obsessão pelo poder criativo e pela redenção da eficiência. Máquinas mais eficientes e o uso mais eficiente do tempo, acreditavam, levaria a um futuro sem trabalho, de enorme abundância material e tempo sem limites.

O moderno conceito da eficiência surgiu no século XIX, como resultado das experiências no novo campo científico da termodinâmica. Eficiência passou a significar o máximo rendimento que podia ser produzido

no menor tempo possível, dispensando a menor quantidade de energia, trabalho e capital no processo. A eficiência passou a dominar o ambiente de trabalho e a vida da sociedade moderna, em grande parte por causa de sua adaptabilidade à cultura tanto da máquina quanto humana. De agora em diante, seres humanos e máquinas poderiam ser medidos e valorizados de acordo com suas eficiências relativas.

A cruzada da eficiência alcançou todos os setores da vida americana, reformulando a sociedade nos mesmos padrões vigentes na cultura da máquina industrial. Revistas populares e jornais não demoraram a intensificar suas críticas contra o sistema educacional americano, acusando os professores e os administradores da nação de ineficiência e de desperdiçarem a contribuição produtiva potencial da próxima geração de trabalhadores. Jornais publicaram que a escola pública era um fracasso, atribuindo a culpa pelo aumento do desemprego, da fome, do incesto e da libertinagem aos ineficientes métodos de instrução, que foram incapazes de preparar a juventude da nação para ser cidadãos produtivos e eficientes. Naquele mesmo ano, no encontro anual de superintendentes das escolas do país, os participantes foram informados de que a necessidade da eficiência é sentida em todas as dimensões por todo o país e a exigência tornava-se mais premente a cada dia. Foram advertidos de que as escolas, bem como outras instituições empresariais, precisam sujeitar-se ao teste da eficiência.

A Era da Informação de alta tecnologia está às nossas portas. Sua chegada levará à repetição perigosa dos pressupostos operacionais da “magia” da tecnologia, com a mesma ênfase no ciclo interminável de produção, consumo e trabalho? Ou a revolução da alta tecnologia levará à concretização do antigo sonho de substituir o trabalho humano por máquinas, libertando finalmente a humanidade rumo a uma era pós-mercado? Esta é a grande questão que se apresenta para um mundo que se debate para fazer a transição para uma nova era da história.

Ao longo dos tempos, o homem esteve vinculado aos meios naturais, as mudanças na natureza, e a transição para a sociedade da tecnologia implica em vincular-se ao mecânico. A união do carvão e das máquinas para produzir “vapor”, marcou o início da era econômica moderna e sinalizou a primeira etapa de uma longa jornada para substituir o trabalho humano pela força mecânica.

Robôs com controle numérico, computadores e softwares avançados estão invadindo a última esfera humana, os domínios da mente. Bem programadas, estas novas “máquinas inteligentes” são capazes de realizar funções conceituais, gerenciais e administrativas e de coordenar o fluxo de produção, desde a extração da matéria-prima ao marketing e à distribuição do produto final e de serviços.

Atualmente existem mais de cem milhões de computadores no mundo e as empresas de computadores prevêem que mais de um bilhão existirão até a virada do século. Muitos cientistas da computação anseiam pelo dia em

que máquinas inteligentes serão suficientemente sofisticadas para evoluírem por si mesmas, criando, com efeito, sua auto-percepção, sem a necessidade da constante intervenção humana.

Em abril de 1947, o vice-presidente da Ford criou um departamento de automação. Foi a primeira vez que o substantivo “automação” era usado. Começava-se a falar da “fábrica automática”. Apenas seis meses antes era anunciado que a ameaça e promessa de máquinas operadas sem trabalhadores estaria mais próxima do que nunca. Descreviam depreciativamente o trabalho humano, na melhor das hipóteses, como um “artifício” e afirmavam que as novas tecnologias de controle em desenvolvimento não estão sujeitas a quaisquer limitações humanas. Não se importam em trabalhar ininterruptamente. Jamais sentem fome ou cansaço. Estão sempre satisfeitas com as condições de trabalho e nunca exigem aumento de salário. Não apenas causam menos dificuldades do que seres humanos executando trabalho equivalente, como também podem ser construídos para soar alarmes na sala de controle central, sempre que não estejam funcionando adequadamente.

O sonho dos empresários de uma fábrica sem trabalhadores aproximou-se mais um pouco da realidade no início da década de 1960, com a introdução do computador na fábrica. Todas as habilidades, conhecimentos e especializações que até aqui estavam arraigadas nas mentes dos trabalhadores foram efetivamente transferidas para uma fita, permitindo que o processo de fabricação fosse controlado à distância, com necessidade muito menor de supervisão ou intervenção direta no ponto de produção.

A medida que a automação se estendeu a indústrias inteiras e se infiltrou em todo o país, seu efeito nas pessoas e nas comunidades começou a ser sentido. O primeiro grupo a sofrer o impacto foi o Negro americano. A história do efeito da automação nos afro-americanos é das menos conhecidas, ainda que um dos episódios mais marcantes da história social do século XX.

Em meados da década de 1950, a automação começou a cobrar seu preço do setor industrial da nação. Os mais duramente atingidos foram os trabalhadores não qualificados, exatamente nas indústrias onde os trabalhadores negros estavam concentrados. Entre 1952 e 1962, 1,6 milhão de operários perderam seus empregos no setor industrial. Embora a taxa de desemprego para os americanos negros jamais tivesse ultrapassado os 8,5% entre 1947 e 1953, e a taxa de desemprego dos brancos jamais tivesse ido além dos 4,6%, em 1964, os negros estavam experimentando uma taxa de desemprego de 12,4%, enquanto entre a população branca o desemprego era de apenas 5,9%.

A introdução dos computadores e da tecnologia do controle numérico na fábrica, na década de 1960, acelerou o processo do desemprego

tecnológico. Nas quatro maiores cidades do país, onde os negros constituíram uma grande maioria da mão-de-obra não-qualificada, mais de um milhão de empregos nos setores industrial, atacadista e varejista foram perdidos, muitos como resultado do progresso tecnológico.

Enquanto os líderes dos movimentos de direitos civis, já na década de 1960, começavam a alertar para as conseqüências da automação sobre a comunidade afro-americana, outros começaram a inferir implicações mais amplas para a sociedade como um todo. Um debate nacional sobre os efeitos prováveis da automação na economia e no emprego surgiu no início da década de 1960, alimentado, em grande parte, pelas crescentes perdas de emprego na comunidade negra.

Hoje, as preocupações com a automação estão sendo manifestados novamente. Mas, desta vez, o campo de batalha da tecnologia cresceu dramaticamente, abrangendo toda a economia dos Estados Unidos e boa parte do mercado global. Questões em torno do desemprego tecnológico, que há uma geração referia-se basicamente ao setor industrial da economia, e que afetavam trabalhadores negros pobres e operários, estão agora sendo levantadas em cada setor da economia e virtualmente por cada grupo e classe de trabalhadores.

A Terceira Revolução Industrial está provocando uma crise econômica mundial de proporções monumentais, com a perda de milhões de empregos para a inovação tecnológica e o declínio vertiginoso do poder aquisitivo global. Assim como na década de 1920, encontramos-nos perigosamente próximos de outra grande depressão e, no entanto, nem um único líder mundial parece disposto a considerar a possibilidade de que a economia global esteja caminhando inexoravelmente rumo a uma era praticamente sem trabalhadores, com conseqüências potencialmente profundas para a civilização.

Nos anos 20, cada trabalhador era responsável por determinada tarefa, não ficando ele conhecendo o restante do processo. Era-lhes negado o conhecimento especializado. Para as empresas automobilísticas, este sistema, de produção em massa era o sucesso incontestável. Mas, na década de 1950, uma empresa automobilística japonesa, a Toyota, lutando para recuperar-se da II Guerra Mundial, experimentava uma nova abordagem à produção, a "produção enxuta".

O princípio básico da produção enxuta é combinar novas técnicas gerenciais com máquinas cada vez mais sofisticadas para produzir mais com menos recursos e menos mão-de-obra. Ela difere radicalmente tanto da produção artesanal quanto da industrial. Na produção artesanal, trabalhadores altamente qualificados, usando ferramentas manuais, fabricam cada produto de acordo com as especificações do comprador. Os produtos são feitos um de cada vez. Na produção em massa, "profissionais" especializados projetam produtos que são fabricados por trabalhadores não

qualificados ou semi-qualificados operando equipamentos caros e de finalidades específicas. Estes produzem produtos padronizados em grandes quantidades. Neste tipo de produção, a maquinaria é tão cara que o tempo ocioso precisa ser evitado a todo o custo. Como resultado, a gerência acrescenta uma reserva na forma de estoque extra e de trabalhadores para garantir a disponibilidade de insumos ou para que o fluxo de produção não seja desacelerado.

A produção enxuta, ao contrário, além de combinar a vantagem da produção artesanal e de massa, evita o alto custo da primeira e a inflexibilidade da última. Para alcançar esses objetivos de produção, a gerência reúne equipes de trabalhadores com várias habilidades em cada nível de organização, para trabalharem ao lado de máquinas automatizadas, produzindo grandes quantidades de bens com uma variedade de escolha.

O modo japonês da produção enxuta começa com a eliminação da tradicional hierarquia gerencial, substituindo-a por equipes multi-qualificadas que trabalham em conjunto, diretamente no ponto da produção. Na fábrica enxuta japonesa, engenheiros de projeto, programadores de computadores e operários interagem face a face, compartilhando idéias e implementando decisões conjuntas diretamente na fábrica.

O conceito de aperfeiçoamento contínuo é chamado pelos japoneses de Kaizen, no qual a gerência aproveita a experiência coletiva de todos os seus trabalhadores e valoriza a solução de problemas em conjunto. São feitos concursos dentro da fábrica, onde, as melhores idéias dos trabalhadores são premiadas e implantadas. Estando todos os trabalhadores envolvidos nos processos tornam-se eles próprios os solucionadores de possíveis problemas ocorrentes, como por exemplo, a quebra de uma máquina.

O modelo de produção japonês coloca também uma alta prioridade ao que é chamado de produção "just-in-time", ou seja sem estoques. Baseia-se nos rigorosos padrões de controle de qualidade e administração de crise, projetados para evitar problemas potenciais antes que forcem uma paralisação maior no processo de produção.

As empresas americanas e européias, tomando como base o sistema japonês, começaram a modificar suas estruturas organizacionais, para orientar-se com as novas tecnologias da informática. Sob o título amplo de reengenharia, as empresas estão achatando suas tradicionais pirâmides e delegando, cada vez mais a responsabilidade pela tomada de decisões às equipes de trabalho. O fenômeno da reengenharia está forçando uma revisão fundamental no modo como os negócios são conduzidos e, com o corte profundo na folha de pagamento e no processo, eliminando milhões de empregos e centenas de categorias de trabalho. Enquanto os trabalhadores não qualificados e semi-qualificados continuam a ser cortados com a introdução de novas tecnologias de informação e de comunicação, outras

posições de hierarquia corporativa também estão sendo ameaçadas de extinção. O grupo mais atingido é a gerência média, que com introdução de sofisticadas tecnologias, torna-se cada vez mais desnecessária e cara.

A revolução da reengenharia atingiu alguns de seus sucessos mais marcantes no setor varejista. Sistemas de resposta rápida estão reduzindo tanto o tempo quanto a mão-de-obra de todo o processo de distribuição. O código de barras permite que os varejistas mantenham um registro atualizado e minucioso de quais itens estão sendo vendidos e em que quantidades. Os dados no ponto de venda eliminam erros na definição dos preços e no caixa, além de reduzir significativamente o tempo gasto no etiquetamento dos produtos.

O processo da reengenharia nas corporações está apenas começando e o desemprego já está aumentando; o poder aquisitivo dos consumidores está caindo e as economias domésticas estão cambaleando em consequência do impacto pelo achatamento das gigantescas burocracias corporativas. Todos esses problemas devem agravar-se dramaticamente nos próximos anos, à medida que as empresas, enfrentando a crescente concorrência global, usem tecnologias de informação e telecomunicações progressivamente mais sofisticadas para aumentar a produtividade e reduzir os requisitos da mão-de-obra. A perspectiva de fazendas, fábricas, escritórios e lojas de varejo produzindo, comercializando e vendendo bens com cada vez menos trabalhadores já é provável. O mundo quase sem trabalhadores já está se aproximando rapidamente e pode chegar muito antes de a sociedade ter tempo suficiente, tanto para discutir a abrangência de suas implicações quanto para preparar-se para seu impacto total.

Em todas as principais atividades industriais, a mão-de-obra humana está sendo substituída por máquinas. Atualmente, milhões de homens e mulheres, trabalhadores em todo o mundo, estão presos entre eras econômicas e cada vez mais marginalizados pela introdução de novas tecnologias poupadoras de mão-de-obra. No próximo século, o operário terá passado para a história, vítima da Terceira Revolução Industrial e da implacável marcha rumo à maior eficiência tecnológica.

No início da Era da Informação, o setor de serviços absorvia as perdas de empregos nas indústrias, mas aos poucos as novas tecnologias começaram a invadir o próprio setor de prestação de serviços, ficando este setor também praticamente automatizado. Muitos desempregados são instaladores e técnicos de manutenção, demitidos como resultado das recentes inovações tecnológicas.

Computadores capazes de compreender a fala, ler textos manuscritos e executar tarefas que antes eram desempenhadas por seres humanos, prenunciam uma nova era na qual as indústrias de serviços estarão cada vez mais sob o domínio da automação, fazendo com este setor perca seu papel

de máquina desenfreada de geração de empregos, não surgindo qualquer novo setor para substituí-lo.

Enquanto as indústrias de serviços estão experimentando ganhos rápidos de produtividade e de lucros, o estão fazendo com menos trabalhadores. De 1989 a 1993, em Nova Iorque, os ganhos de produtividade em setores como bancos, seguros, contabilidade, advocacia e hotelaria, superaram as expectativas. No mesmo período, a cidade perdeu mais de 350 mil empregos.

Os problemas econômicos que Nova Iorque está enfrentando, também estão ocorrendo em todo país e em cada país desenvolvido, com um setor avançado de prestação de serviços. Serviços pessoais de rotina e um número crescente de funções mais complexas estão sendo assumidos por máquinas inteligentes.

No coração destas mudanças está a transformação do escritório tradicional, de uma operação de processamento de papel para processamento eletrônico. O escritório eletrônico sem papel, agora tornou-se uma meta dos negócios modernos, eliminando milhões de trabalhadores administrativos até o final da década.

Empresas como a AT&T, começaram a introduzir a idéia do “escritório virtual”. Os funcionários são equipados com um escritório móvel, completo com laptop, fax e telefone celular e enviados para suas próprias casas, não ocupando assim o espaço/lugar na empresa. Alguns funcionários aprovam a idéia da nova liberdade que decorre da menor supervisão. Outros dizem que sentem falta da camaradagem e da interação social, que ocorrem no relacionamento pessoal dentro do escritório.

Categorias inteiras de trabalhadores minguarão ou desaparecerão. Nos próximos anos, as tecnologias da informação serão mais inteligentes e mais baratas e muito mais capazes de integrar uma grande variedade de atividades mentais e físicas.

Desde a locação de um CD, à compra de alimentos, não serão mais feitos fora das residências. Os pedidos já são feitos via terminal eletrônico, em casa, sem contato humano. Atualmente as compras pela TV já estão antecipando um futuro próximo das máquinas. Grande risco correm os Shopping centers, que no momento geram empregos, mas quando as compras forem automatizadas, não se sabe para onde irão também estes trabalhadores.

Máquinas inteligentes já estão invadindo uma série de profissões, infiltrando-se até mesmo na educação e nas artes. Médicos, cientistas, arquitetos e outros usam regularmente tecnologias da informação, desenvolvidas especificamente para ajudá-los em seus empreendimentos profissionais.

Embora os acionistas tenham lucrado muito com as novas tecnologias e com os avanços da produtividade, os benefícios não reverteram para o trabalhador médio. Ao final da década de 1980, quase 10% da força de trabalho americana estava desempregada, sub-empregada ou trabalhando em meio período, pois os empregos em período integral não estavam disponíveis.

Números do governo sobre o desemprego muitas vezes são enganadores, mascarando a verdadeira dimensão da crise atual de desemprego. Por exemplo, em agosto de 1993, o governo federal anunciava que quase 1.230.000 empregos haviam sido criados nos Estados Unidos, no primeiro semestre de 1993. Mas não disseram que 728 mil desses empregos, quase 60%, eram de meio período e que a maior parte era no setor de serviços, de baixa remuneração. Cada vez mais, os trabalhadores americanos estão sendo forçados a aceitar empregos sem futuro, apenas como meio de sobrevivência.

Enquanto a primeira onda da automação teve seu impacto maior sobre os operários, a nova revolução da reengenharia está começando a afetar os escalões médios da comunidade corporativa, ameaçando a estabilidade econômica e a segurança do grupo político mais importante na sociedade americana, a classe média. As vítimas mais recentes da reengenharia vivem provavelmente em subúrbios prósperos e foram demitidos de algum cargo executivo, com remuneração anual superior a seis dígitos. Na década de 1980, mais de 1,5 milhão de cargos de gerência média foram eliminados. Muitos estão sendo dispensados com poucas chances de encontrar um cargo equivalente, com benefícios comparáveis. Aqueles que conseguem encontrar trabalho, muitas vezes, aceitam uma redução drástica de remuneração.

A diferença crescente em salários e benefícios entre os altos executivos e o restante da força de trabalho americana está criando uma América profundamente polarizada, um país habitado por uma pequena elite cosmopolita de americanos prósperos, enclausurados num país maior de trabalhadores, cada vez mais empobrecidos e de pessoas desempregadas.

O número de milionários pulou para um número recorde na década de 1980, assim como o de bilionários. Em 88, mais de 1,3 milhão de pessoas declararam renda de mais de um milhão de dólares, 180 mil a mais que em 72.

Abaixo dos super-ricos está uma classe ligeiramente maior, formada por 4% da população trabalhadora dos Estados Unidos. Suas fileiras são compostas por novos profissionais, os analistas simbólicos altamente treinados, ou os trabalhadores do conhecimento, que gerenciam a nova economia da informação de alta tecnologia. Esse pequeno grupo, que não chega a 3,8 milhões de indivíduos, ganha tanto quanto os 51% de menor salário, que totalizam mais 49,2 milhões de indivíduos.

No mundo automatizado da alta tecnologia da década de 1990, uma nova elite de trabalhadores do conhecimento está surgindo com habilidades críticas que os elevam ao palco central na economia global. Estão tornando-se rapidamente a nova aristocracia. A medida que seu sucesso vai se fortalecendo, a situação econômica do grande número de trabalhadores no setor de serviços de baixa remuneração declina, criando uma nova e perigosa divisão entre os possuidores e os não-possuidores de cada nação industrializada.

Os efeitos da Terceira Revolução Industrial estão sendo sentidos em todo o mundo. Em cada economia avançada, novas tecnologias e práticas de gerenciamento estão deslocando trabalhadores, criando um exército de trabalhadores contingenciais, aumentando a lacuna entre possuidores e não-possuidores. No Japão, onde o termo “desemprego” mal chega a ser pronunciado, a nova e ferrenha concorrência global está forçando empresas a enxugar suas operações, lançando trabalhadores nas filas do desemprego pela primeira vez na história recente.

A perda de empregos na indústria deve-se em grande parte à introdução das novas tecnologias economizadoras de trabalho e de tempo e à reestruturação das técnicas de produção, a exemplo das práticas já bem avançadas nos Estados Unidos e Japão.

A Terceira Revolução Industrial está se espalhando rapidamente pelo terceiro mundo. Empresas globais estão começando a construir fábricas sofisticadas e instalações de última tecnologia nos países do hemisfério sul. Muitas empresas em países do terceiro mundo têm sido forçadas a investir pesadamente em tecnologias de automação, para garantir velocidade de entrega e controle de qualidade num mercado global cada vez mais competitivo.

Nos próximos dez anos, mais de um bilhão de empregos terão de ser criados em todo o mundo, para proporcionar uma renda para todos os novos trabalhadores, tanto nos países desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento.

Às vésperas do terceiro milênio, a civilização encontra-se vacilante entre dois mundos muito diferentes, um cheio de promessas, o outro real e repleto de perigo. Em debate, está o próprio conceito de trabalho. Como pode a humanidade começar a se preparar para um futuro no qual a maior parte do trabalho formal terá sido transferido de seres humanos para máquinas? Alternativas ao trabalho formal precisarão ser encontradas para empregar energias e talentos das gerações futuras. No período de transição para uma nova ordem, as centenas de milhões de trabalhadores afetados pela reengenharia da economia global precisarão ser aconselhados e cuidados. Suas dificuldades exigirão atenção imediata e constante, se quisermos evitar conflitos sociais em escala global.

Os sábios da alta tecnologia não se convencem da crise que aí está. Lá do fundo da brilhante nova aldeia global, rodeados de sofisticados equipamentos capazes de feitos fantásticos, o futuro parece promissor. Muitos na emergente classe do conhecimento concebem um mundo de grandiosidade quase utópica. Em anos recentes, muitos futuristas têm escrito tratados empolgantes, profetizando o fim da história e nossa derradeira libertação para um paraíso tecnológico, mediado por forças de livre mercado e governado por destacados especialistas científicos. Nossos políticos nos dizem para começarmos a nos preparar para o grande êxodo da era pós-moderna. Eles nos acenam com visões de um novo mundo de vidro e silício, com redes de comunicação global e realidade virtual, produtividade elevadíssima, riquezas materiais ilimitadas, fábricas automatizadas e escritórios eletrônicos. Dizem-nos que o preço da entrada para este novo e fantástico mundo é a reeducação e o retreinamento, adquirindo novas habilidades para as muitas oportunidades de trabalho que estão se abrindo ao longo de novos corredores comerciais do terceiro mercado industrial.

Os críticos, por sua vez, bem como um número crescente de pessoas já deixadas à margem da Terceira Revolução Industrial, estão começando a questionar de onde os novos empregos virão. Em um mundo em que sofisticadas tecnologias da informação e da comunicação serão capazes de substituir uma parte cada vez maior da força de trabalho global, é improvável que mais do que uns poucos afortunados serão retreinados para os relativamente escassos cargos de alta tecnologia científica, profissionais e administrativos que serão colocados à disposição no emergente setor do conhecimento. A própria idéia de que milhões de trabalhadores deslocados pela reengenharia e pela automação dos setores agrícola, industrial e de serviços possam ser retreinados para tornarem-se cientistas, engenheiros, técnicos, executivos, etc. e depois encontrar o número correspondente de oportunidades de trabalho no setor muito restrito da alta tecnologia parece, na melhor das hipóteses, um doce sonho.

Além disso, há o tão citado argumento de que novas tecnologias, produtos e serviços ainda nem concebidos surgirão, abrindo novas oportunidades de negócios e empregos para milhões. Os críticos entretanto, ressaltam que quaisquer novas linhas de produtos introduzidas no futuro provavelmente exigirão muitos menos trabalhadores para montá-los, produzi-los e entregá-los e, portanto, não acrescentarão números expressivos às fileiras do emprego. Mesmo que um produto, com um potencial de mercado universal, surgisse hoje, sua produção provavelmente seria altamente automatizada e exigiria bem menos trabalhadores na linha de montagem.

O emergente setor do conhecimento será capaz de absorver uma pequena porcentagem da mão-de-obra deslocada, mas não em número suficiente para fazer uma substancial diferença no crescente número do desemprego. Centena de milhões de trabalhadores serão feitos permanentemente ociosos pelas forças gêmeas da globalização e da automação. Outros, ainda empregados, trabalharão muitas horas a menos,

para distribuir mais equitativamente o trabalho restante e proporcionar poder aquisitivo adequado para absorver os aumentos na produção. À medida que as máquinas forem cada vez mais substituindo os trabalhadores nas próximas décadas, o trabalho de milhões será libertado do processo econômico e do apelo do mercado. Mão-de-obra não aproveitada é a principal realidade da próxima era e a questão que precisará ser enfrentada e administrada por cada país, para que a civilização sobreviva ao impacto da Terceira Revolução Industrial.

O mundo mudou, vive hoje um processo de globalização e será cada vez mais excluído quem não se organizar para ter uma atitude ativa em relação ao desenvolvimento tecnológico.

Depois de um histórico que mostra o relembra as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, passaremos ao tema que julgamos mais importante neste desenvolvimento, a Empregabilidade. Assim sendo, nada mais assertivo que definirmos o seu conceito. Em seguida, daremos uma visão atual do mercado de trabalho no mundial e também no Brasil.

Em seguida as responsabilidades de um grupo chamado empregador serão abordadas para finalmente passarmos às bases da Empregabilidade e também às características que fazem de um profissional um vencedor.

IV – O TRABALHO

IV.1 - O MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho pode ser definido como a esfera de relações econômicas nas quais empresas/empregadores procuram empregados/funcionários e estes emprego/trabalho. Na verdade, nesta era o emprego, sob a forma que se conhece, é escasso, mas o trabalho é inesgotável.

É preciso ainda ressaltar que o mundo do trabalho é um mundo maior do que o conjunto das grandes empresas. As pequenas e médias organizações formam o grande mercado. Uma estatística mostra que 90 a 92% das empresas são pequenas e médias.

A era da Empregabilidade prega que o trabalho, devidamente regido pela legislação que se tem hoje, está escasso, mas que outras formas de remuneração, capital e trabalho, estão surgindo. Entre elas destacam-se a utilização de mão-de-obra temporária, a terceirização, a quarteirização, o trabalho autônomo, as cooperativas de trabalho e os consultores/consultorias.

A carreira, sob a visão da Empregabilidade, tornou-se um objetivo de vida, pois bem administrada, integra as habilidades do profissional com sua satisfação em colocá-las em prática e ainda ser remunerado por isto. É o fazer por prazer ou fazer com prazer, que resulta num trabalho de melhor qualidade e satisfação para o profissional e para aquele que o contratou ou a seu serviço.

Em se falando de Brasil

O Brasil está sendo chamado de “leopardo ocidental”, assim como foram denominados “tigres asiáticos” a Coreia do Sul, Japão, Taiwan, Cingapura e outros. Isto se deve ao fato de que o Brasil é o país que atualmente mais recebe investimentos internacionais, por seu mercado e posição geográfica estratégica.

O Brasil é hoje o segundo maior mercado do mundo em jatinhos executivos, helicópteros, fornos de microondas; é o terceiro mercado do mundo em número de televisores coloridos, geladeiras e máquinas de lavar roupas. É ainda o primeiro mercado do mundo em número de marcas de montadoras de veículos, ou seja, onze no total, o que mostra o que realmente está acontecendo com o país.

Apesar de todos estes novos e favoráveis fatos, o nível de emprego é bastante preocupante, à medida que a automação passa por uma avalanche.

Quem normalmente tem ficado sem trabalho é a mão-de-obra sem qualificação.

Para se enfrentar a atual situação e as novas perspectivas do mercado, é necessário que o Governo invista mais na qualificação e profissionalização da mão-de-obra menos qualificada.

Enquanto, a Fiesp, Federação das Industrias do Estado de São Paulo, comunicou a demissão de 98.000 trabalhadores, a prestação de serviços anuncia a colocação de 97.000 novas vagas no trabalho.

Sem dúvida a automação é cada vez mais necessária, aproximando o Brasil dos países de primeiro mundo, com empresas modernas, competitivas, discutindo qualidade de serviços, padrão de trabalho e de produtos, com pessoal treinado e qualificado, em velocidade de informação e em constantes lançamentos de produtos para fazer frente a qualquer tipo de concorrência.

IV.2 - A RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR

Com a Era da Empregabilidade, o emprego deixou de ser sinônimo de segurança, embora até pouco tempo, esta idéia era vendida aos empregados como forma de garantir lealdade total aos empregadores. Ao lado deste conceito, o empregado atribuía ao empregador, numa posição paternalista, a responsabilidade por sua carreira e seu sucesso, sua atualização e a manutenção de seus conhecimentos.

Como hoje estas responsabilidades estão sob a guarda do profissional, as relações capital/trabalho têm um aspecto muito mais comercial, fundamentando-se exclusivamente no interesse pela compra/venda de serviços.

A atual responsabilidade do empregador é a de estimular o profissional, para que este, por si se prepare para o mercado. A conjuntura atual pressupõe que a organização possa prescindir de seus profissionais, sem que para isto lhe sobre uma grande carga de responsabilidade social em lançar ao mercado, profissionais não aptos para as atuais exigências.

IV – A EMPREGABILIDADE

IV.1 – CONCEITO, VISÃO E TAXA

Conceito - Empregabilidade é o conjunto de competências e habilidades necessário para manter a colocação do profissional dentro ou fora da empresa. O principal mandamento desta era é a capacidade de gerar constantemente trabalho e remuneração e não emprego e salário, como antigamente. Também é a capacidade de desenvolver competências requeridas para encontrar espaço para troca de trabalho por pagamento. Ou seja, não é mandatório estar empregado, mas muito importante conseguir gerar recurso financeiro.

Visão - Sob a visão da Empregabilidade, o profissional é dono de sua própria carreira, pois esta é seu próprio “negócio”. A carreira de um profissional é um bem precioso demais para ser entregue a terceiros. Como em um negócio, o profissional tem o produto: seu talento. O mercado são seus empregadores.

Taxa - é o valor ou o grau de atratividade que um profissional possui quando adapta suas competências atuais a mercados visíveis e agrega novas competências para a exigência de novos mercados. Uma boa taxa de Empregabilidade confere ao profissional facilidade na aplicação de seus talentos, dentro ou fora da empresa, pois este possui alto grau de atratividade para o mercado, estando preparado para desempenhar funções que agreguem valor à empresa ou ao produto desta. Quanto mais preparo tem o profissional, em se falando de formação, capacidade de assumir riscos, idoneidade, saúde física e mental, assertividade, etc., maior é sua taxa.

IV.2 - AS BASES DA EMPREGABILIDADE

Uma boa taxa de Empregabilidade, ou seja, quanto o mercado está disposto a pagar pelas capacidades do profissional, depende de seis pilares que sustentam com igual responsabilidade e importância este conceito. São eles: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos.

IV.2.1 - Adequação Vocacional

Partindo-se do princípio da Empregabilidade, de que o profissional é o administrador de sua carreira e que nela deve realizar-se a fim de que seu ambiente profissional lhe traga gratificação e realização, é fundamental a adequação vocacional às atividades por ele exercidas.

O profissional atuante na atividade para a qual possui aptidão é, sem exceção, um profissional com iniciativa, ânimo, energia e disposição. Da atividade desenvolvida mediante a adequação da respectiva vocação, deriva-se a motivação profissional, que é responsável, em grande parte, pelo sucesso profissional do indivíduo. A motivação confere qualidade de vida ao ambiente de trabalho.

É necessário uma avaliação profunda das aptidões, interesses e possibilidades do profissional, a fim de buscar aproximação com a área em que melhor possa aplicá-los.

Organizações especializadas atuam neste sentido no início das carreiras de jovens, saídos das universidades. Para os profissionais já atuantes e que por ventura exerçam atividades divergentes de suas aptidões, aconselha-se a convergência de suas carreiras com seus reais interesses.

Sempre é tempo de buscar a satisfação profissional no exercício de atividades desempenhadas com gosto, de acordo com a aptidão individual, buscando a convergência da obrigação ao trabalho com a satisfação pessoal.

IV.2.2 - Competência Profissional

Igualmente importante é a competência profissional, formada pelo conjunto de conhecimentos adquiridos na vivência cotidiana, formação escolar, treinamentos recebidos, autodidatismo, habilidades, “modus operandi” e experiência.

A competência é sinônimo de capacitação, que confere ao profissional, seu grau de competitividade no mercado de trabalho.

A qualificação e atualização constante conferem o grau de atratividade do profissional, pois o fazem capaz de atender às necessidades do mercado. Uma característica fundamental, que favorece a permanente atualização do profissional, é a curiosidade. O interesse por informação, a frequência em cursos de especialização, seminários, palestras, assinatura de livros e revistas especializados, proporcionam-lhe permanente atualização, conferindo-lhe maior grau de atratividade.

A competência profissional precisa de divulgação. É necessário que o profissional, administrador de sua carreira, faça seu próprio marketing pessoal.

Para que esta divulgação seja efetiva e produza os efeitos desejados, o profissional, além da capacitação técnica e gerencial, precisa de competência em comunicação e vendas, para que possa comunicar suas qualificações.

Agregando estas competências, o profissional poderá apresentar-se como prestador de serviços e oferecer soluções efetivas para o tomador destes serviços ou empregador. Sua postura deve ser a de solucionador de problemas à disposição do mercado. Uma solução efetiva é proveniente do conhecimento da real necessidade de quem está contratando o serviço. Quando esta necessidade não está clara, é indispensável discutir abertamente os objetivos a serem alcançados e o referencial do problema a ser solucionado.

Também é parte da atuação do bom profissional, medir a distância entre a meta a ser atingida e suas condições profissionais em atingi-la. Um instrumento importante nesta negociação é a comunicação, que precisa ser planejada e organizada. A habilidade da comunicação deve ser desenvolvida para uso eficaz nestes momentos de negociação. O conhecimento prévio do cliente e suas necessidades facilitam a venda do serviço e a consequente remuneração. A comunicação eficaz por parte do profissional é capaz de transmitir sua competência.

Antes da transmissão da proposta, um cuidado importante associado a esta, é a aparência pessoal, que transmite a imagem do profissional. Uma boa aparência pessoal permite que o profissional comunique sua competência.

Para a venda eficaz do serviço, o profissional deve apresentar-se bem vestido, de acordo com os padrões convencionais de sua profissão, comunicar-se francamente, falar de suas habilidades, relatar suas experiências, mencionar seus clientes e dar referências.

IV.2.3 - Idoneidade

Outro ponto importante para o equilíbrio do profissional é sua idoneidade, que lhe proporciona segurança em todas as ocasiões.

Uma conduta ética e correta certamente contribui para uma carreira de sucesso e proporciona consideração, apreço, admiração e a confiança das pessoas. O profissional idôneo será preterido para contratações, recomendações e apresentações.

O aspecto ético-profissional e pessoal no Brasil está passando por um processo de reavaliação acelerada, tornando-se cada vez mais decisivo.

IV.2.4 - Saúde Física e Mental

É imprescindível que o profissional esteja bem física e mentalmente para que exerça suas atividades a contento. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é uma tarefa a ser administrada pelo profissional, que necessita dividir seu tempo para desempenho de todos os seus "papéis". É sempre um desafio colocar o trabalho em seu devido lugar.

Também é preciso buscar equilíbrio entre a mente e os músculos, que devem ser igualmente exercitados, para que estejam de prontidão para um eventual dispêndio maior de energia. O profissional saudável transmite uma imagem de energia, que em geral, favorece seus relacionamentos e seu desempenho.

O respeito aos limites físicos também é decisivo para a saúde profissional, que pode ser melhorada com a prática rotineira de exercícios, check-ups periódicos e acompanhamentos médicos especializados. Uma saúde em boas condições garante auto-estima, aumenta a capacidade de trabalho, de realizar projetos e é decisivo para a criatividade.

IV.2.5 - Reserva Financeira e Fontes Alternativas

É importante que o profissional possua alguma reserva financeira para o caso de um eventual período de falta de remuneração. Esta reserva lhe trará a tranquilidade necessária para optar pela melhor oportunidade, mesmo que esta não lhe ocorra de imediato. A necessidade financeira pode degradar uma carreira profissional, no sentido de obrigar o profissional a aceitar propostas de trabalho e remuneração aquém de suas habilidades.

A reserva financeira pode proporcionar o investimento em cursos, revistas e viagens de estudos ou atualização profissional mesmo em períodos de hiato, entre um trabalho e outro. Sem falar ainda que a falta de

uma segunda atividade é também determinante neste período, pois ninguém acostuma-se facilmente a ficar totalmente inativo.

Para obter os benefícios de poder dispor de uma reserva financeira, o profissional deve saber planejar, agir e ir em busca de fontes alternativas de receita. Tal reserva financeira pode ser decorrente de economias mensais incluídas no orçamento, de um segundo emprego, da realização de trabalhos esporádicos ou de um investimento produtivo em conjunto com alguém, em sociedade ou sob a administração de alguém.

É preciso que o profissional tenha a iniciativa de identificar as necessidades para poder vender soluções, que lhe proporcionem ocupações remuneradas, periódicas ou não. Um profissional com uma segunda renda tem maior autonomia sobre sua vida e sua carreira.

IV.2.6 - Relacionamentos

Igualmente importante para o sucesso profissional, é a cadeia de relacionamentos que se estabelece durante toda a vida. Estes relacionamentos devem ser considerados como um patrimônio social, que pode ser sacado nos momentos mais críticos. Dele tiram-se informações, acesso a um diálogo mais produtivo ou um provável negócio.

O profissional deve adotar uma atitude de valorização de todos os seus contatos, mantendo-os sempre atualizados quanto às suas atividades e realizações.

Quando o profissional estiver sem atividade, deverá informar que está disponível, pedir conselhos, orientações, sugestões e informações, conforme sua necessidade. Certamente sua rede de relacionamentos lhe proporcionará novos contatos e oportunidades, aumentando muito suas possibilidades de recolocação profissional ou de vender seus serviços.

V – O PROFISSIONAL

V.1 - A MUDANÇA DE PARÂMETROS

A Era da Empregabilidade exige algumas posturas diferenciadas do profissional, das quais podemos destacar algumas a seguir. O diploma universitário, o curso de inglês e a capacitação técnica para operar um computador já não são suficientes nesta Era. É sim necessário que o profissional conheça bem a área de sua atuação específica, tenha a formação adequada para tal, boa desenvoltura com o inglês e informática, mas faça-se diferenciar ainda pelo conhecimento e interesse por outras áreas. Ele precisa ser multi-especialista.

Sem dúvida, um curso de pós-graduação e alguma vivência no exterior também são preteridas, enriquecendo-o e aumentando sua taxa de Empregabilidade.

Outro ponto facilitador da Empregabilidade é manter-se bem informado a nível de cultura geral, sendo o contato com profissionais de outras empresas, fonte para conhecimento e discussão dos movimentos do mercado.

A dedicação contínua aos estudos é, sem dúvida, fundamental. Diz-se que o profissional que estudou até o ano passado já está desatualizado. É necessário reciclagem, atualização e aprimoramento contínuos, para sintonizar o profissional às novas necessidades do mercado.

A posição de inquisitor, crítico e com disposição para dar palpites são características essenciais através das quais o profissional demonstra sua curiosidade e interesse por outras áreas da empresa ou do mercado, abrindo-lhe, eventualmente, novas oportunidades e agregando novos valores à sua empresa.

Ao contrário do que se tinha antigamente, onde a carreira desenvolvida, durante vários anos junto a uma mesma organização, era a mais valorizada pela empresa e pelo mercado, na Era da Empregabilidade, o profissional com vivência em várias organizações, que dispõe de bagagem enriquecida por diversos métodos administrativos, diferentes ambientes de trabalho, está muito mais apto a um novo desafio. Esta passagem por várias organizações desenvolve a capacidade de adaptar-se às mudanças, de enfrentar situações adversas e dotar o profissional de uma visão mais ampla do mercado e suas tendências - necessidades essenciais desta nova Era.

O profissional deve preocupar-se com a posição da empresa onde atua com relação ao mercado e a seus concorrentes, pois trabalhar para empresas defasadas não contribue para o enriquecimento de sua taxa de Empregabilidade.

Um ponto que também distingue o novo profissional é sua postura diante do trabalho, que requer dele disposição para aprender mais sobre o que faz e vontade de agregar mais atividades a sua lista de tarefas. Esta postura contribue para o progresso e desenvolvimento da empresa, o que será traduzido em novas oportunidades para sua ascensão profissional.

A paixão por suas atividades leva-o a uma busca contínua pela melhor maneira, mais econômica e mais eficaz de resolver problemas e superar objetivos. O questionamento do que o profissional pode fazer pela empresa e não o que a empresa pode fazer por ele, também é uma mudança de raciocínio na Era da Empregabilidade. Assim, um novo desafio deve ser encarado como oportunidade, não devendo a compensação financeira ser questionada neste momento, pois ela é consequência de um bom trabalho.

Os bons resultados de trabalhos desenvolvidos no passado não são garantia de recompensa para hoje, nem dão direito a ela. O que conta mesmo é o que se está fazendo agora.

A Era da Empregabilidade pressupõe cada vez mais pessoas dispostas a não desperdiçar oportunidades para mostrar suas capacidades, sendo que, na maior parte das organizações, apenas 10% a mais de empenho são suficientes para sobressair-se sobre os colegas.

O profissional adaptado à Era da Empregabilidade é aquele orientado para processos, pessoas e resultados. É aquele que valoriza sua equipe através de uma gestão sinérgica e participativa, importando-se como os resultados foram alcançados, através de processos integrados e pensados de forma a que todos os colaboradores se imbuam do espírito de equipe e disponham todo seu potencial neste processo.

Neste tipo de gestão, faz-se necessário o aprimoramento da delegação de atividades, aliado a poder de decisão, que devem ser exercitados continuamente para depuração dos conceitos e atitudes da equipe. Uma equipe auto-gerenciada será muito mais produtiva e eficaz, cabendo a seu dirigente apenas traçar os rumos, pois os objetivos serão auto-definidos com o envolvimento de todos.

O profissional da Era da Empregabilidade deve desenvolver visão própria, individual e diferenciada na aplicação dos conhecimentos, traçando sua linha de atuação com identidade própria.

Saber como pensar torna-se nesta Era, também um diferencial, pois define o melhor profissional, quando dois são expostos à solução de um problema que não faz parte de suas rotinas diárias. Saber como pensar, neste caso, traduz-se na criatividade e praticidade em desenvolver uma solução inovadora e eficaz para o problema.

As empresas desta nova era têm convergido seus investimentos em profissionais com competências duráveis, ou seja, atitudes e posturas diante de suas equipes e de seu trabalho.

A sensibilidade do profissional para o lado humano torna-se essencial. A capacidade de se relacionar, de captar a confiança das pessoas com maestria humana são sem dúvida, qualidades decisivas neste novo processo. Isto resume o cenário da globalização, onde os talentos e atitudes pessoais ganham importância maior.

V.2 - O PROFISSIONAL DE SUCESSO

Ainda sob o aspecto da nova Era, algumas características distinguem e valorizam o profissional bem sucedido. São elas:

V.2.1 - Capacidade de Realizar e de Assumir Riscos

Traduz-se na disposição de fazer coisas e apresentar resultados eficazes, tendo para isto, que assumir riscos. Também se pode dizer que a dimensão da satisfação de um bom trabalho é proporcional ao tamanho do risco assumido. Aquele que não se arrisca em sua atuação, buscando novos desafios e mais resultados positivos, por covardia ou comodismo, terá seu posto ameaçado por um profissional mais arrojado em seus investimentos e destemido do fracasso. Mas só arrojo não é suficiente, é preciso saber medir os riscos e planejar as ações, observando todas as possibilidades, etc.

V.2.2 - Ser Ético e Íntegro

Pressupõe a realização das atividades e obtenção de resultados inquestionáveis em sua conotação ética, sem riscos ou envolvimento ilícitos para o profissional e a organização.

A integridade é ao mesmo tempo facilitadora e impecílio em determinados processos no país altamente burocrata em que vivemos, mas é um desafio à capacidade do profissional resolver seus problemas sem a utilização de subterfúgios ou argumentos ilícitos e sim, de maneira clara e inquestionável.

Acredita-se que está surgindo uma nova geração de profissionais onde a idoneidade é considerada fundamental e onde antigos trocadilhos como “Os fins justificam os meios” estão sendo abandonados. Não é mais suficiente apenas vencer; há que se vencer com competência e dinamismo e

não por forças ilícitas. Mas em termos de Brasil, ainda se está apenas começando.

V.2.3 - A Visão do Futuro e a Capacidade de Planejamento

São resultados passíveis de serem obtidos por profissionais atualizados, capazes de proporcionar sucesso e desenvolvimento às suas organizações, antecipando-se aos acontecimentos, preparando-se para futuras crises ou tendências. Isto faz com que os riscos sejam minimizados e as ações mais assertivas. Ferramentas como o "PDCA" são cada vez mais difundidas entre os vários níveis das organizações mudando a cultura que o brasileiro tinha de primeiro fazer e depois ver o que aconteceria.

V.2.4 - Estar Orientado para Processos, Pessoas e Resultados

Equipes motivadas, que não medem esforços para obtenção de resultados, são em geral, dirigidas por profissionais com este perfil. Não é preciso ressaltar a diferença de atuação e eficácia desta forma de administração nas empresas de nossa Era. É comum em empresas que não trabalham a motivação dos colaboradores, encontrar-se profissionais descontentes e pouco envolvidos onde são altos os índices da não qualidade assim como baixos os níveis de produtividade. Em contra partida, é possível sentir o envolvimento e o comprometimento de todos em uma empresa motivada, onde até se consegue falar de sinergia.

V.2.5 - Ter Habilidade em Negociação e Flexibilidade para Mudança

Traduz-se na capacidade de negociar objetivos, tanto com seus superiores, com outros departamentos dentro da empresa ou com suas equipes, nivelando a dimensão do objetivo com as variantes tempo para execução, ferramentas necessárias, investimento, grau de perfeição das informações, etc, possibilitando o encontro da necessidade de quem está solicitando o trabalho com sua capacidade em atendê-lo.

A flexibilidade na mudança de estratégia, de acordo com as mudanças das variantes envolvidas no processo, são determinantes para um bom resultado.

A capacidade de negociação é cada vez mais exigida nas empresas onde é preciso saber tomar decisões corretas sobre condições corretas que são buscadas na negociação.

V.2.6 - Ter Espírito Inovador e Criativo

A postura não linear diante dos problemas e objetivos, traduzindo-se em perguntas como por quê?, para que?, como?, para quem?, de que modo?, enfim, questionando também o que é óbvio, leva o profissional a soluções inovadoras, obtendo-se resultados melhores e mais rápidos. O uso da criatividade traz praticidade e, muitas vezes, soluções de problemas aparentemente insolúveis sob o modo linear de pensar. Nos melhores produtos, melhores comerciais ou soluções, a criatividade é, sem dúvida, a qualidade simples e objetiva do sucesso de todos eles. Além disso, o profissional deve saber proporcionar condição de utilizar sua criatividade, abandonando o comodismo e buscando sempre novas soluções, diferentes das usuais.

V.2.7 - Ter Boa Liderança e Exercê-la Através do Exemplo

Como já foi dito, grande é o resultado obtido através do trabalho realizado em equipe. Mas o alicerce da equipe é sempre seu líder, que deve ocupar esta posição naturalmente, ou seja, por competência, pelo conhecimento e pela habilidade de motivar pessoas. Com sua liderança bem fundamentada, o exemplo diário é seu melhor argumento para busca do sucesso de seus colaboradores, que devem sentir-se parte das soluções e satisfeitos com a imagem que fazem do líder.

V.2.8 - Ter Energia e Dinamismo

Uma arma muito importante para enfrentar a árdua rotina e as dificuldades que o dia-a-dia apresentam é o entusiasmo, o positivismo e o dinamismo. Com estas características, o profissional dificilmente se apresenta derrotado diante das situações, pois sempre encontra nelas lições ou experiências que o impulsionam adiante. O entusiasmo é contagiante, favorecendo uma resposta positiva do problema e do ambiente, além de servir como fonte fundamental de motivação aos colaboradores.

V.2.9 - Ter Habilidade de Solucionar Problemas

Não são o conhecimento técnico e a experiência suficientes para a solução de determinados problemas que necessitam da habilidade do profissional em dar tempo para a devida maturação, para busca de soluções alternativas nas discussões de problemas com profissionais de outras áreas ou da própria área. Atacar o problema por etapas pode também acabar por solucioná-lo por completo.

É imprescindível, portanto, a habilidade do profissional em definir qual a melhor estratégia de ataque e gerenciar sua aplicação. Afirma-se que é

importante ao profissional dar enfoque à busca de soluções e não à busca de culpados. O encontro das soluções em conjunto quase sempre serve como aprendizado para quem cometeu equívocos. Tudo deve ser considerado como oportunidade de melhoria.

V.2.10 - Ser Bom Comunicador, Articulador e Assertivo

Estes tópicos merecem atenção especial à medida que são parte do marketing do profissional. Sua capacidade de comunicação com a equipe lhe poupa tempo e lhe garantem fidelidade aos objetivos, pois permite aos ouvintes perfeita interpretação dos mesmos. Também lhe ajudam no marketing dentro da organização e para o mercado, que precisa conhecer suas habilidades e realizações de maneira eficaz e estratégica.

O articulador é aquele que, tendo visão global, é capaz de lincar os objetivos de sua equipe/empresa com os macro-objetivos da organização, envolvendo-se com outros departamentos/mercado e articulando/negociando soluções efetivas.

O assertivo é aquele que, fundamentado em competência, avalia todas as possíveis soluções, e apresenta a melhor dentre elas, tendo assim pouca possibilidade de erro.

A título de ilustração, pode-se citar os resultados da pesquisa feita pela Coopers & Lybrand⁽⁴⁾, onde foram entrevistados executivos de duzentas grandes e médias empresas, nacionais e multinacionais, sobre o que atualmente se espera do executivo. O objetivo principal do estudo era determinar as características que o mercado está valorizando para direcionar o recrutamento e treinamento de profissionais. Cerca de oitocentos executivos das áreas financeira, comercial, recursos humanos e da presidência responderam a pesquisa em que estavam relacionados trinta e oito fatores de avaliação.

Os resultados obtidos estão transcritos na tabela da página seguinte:

(4) Publicação do jornal O Estado de São Paulo, em 6 de julho de 1997.

Características (fatores) em Alta:

capacidade de realização e de assumir riscos	6,55%
ético, integro	6,53%
visão de futuro, capacidade de planejamento	6,06%
orientado para processos, pessoas e resultado	6,05%
habilidade em negociações e flexibilidade para mudanças.....	5,60%
espírito inovador e criativo.....	5,37%
boa liderança	4,86%
boa educação universitária.....	4,48%
energia e dinamismo.....	4,37%
habilidade para solucionar problemas.....	3,61%
bom comunicador, articular e assertivo	3,60%
comprometimento com a organização	3,47%
conhecedor de idiomas.....	3,46%
boa química com superiores, pares e subordinados	3,36%
autenticidade, transparência.....	3,26%

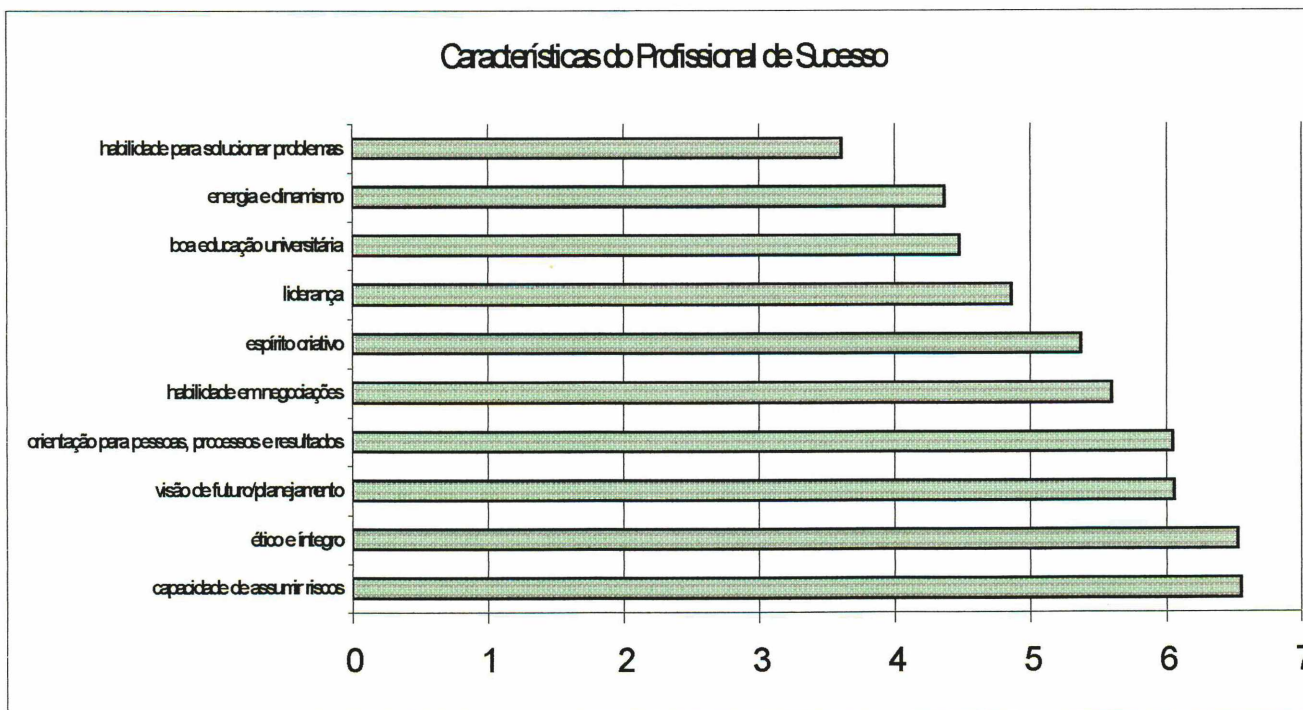


Gráfico 1

V.3 - ENTREVISTAS

Com o intuito de medir o grau de conhecimento e preparo dos profissionais a respeito de Empregabilidade, elaborou-se uma entrevista com várias questões que mostram seu enfoque sobre o tema e sua adequação às atuais exigências.

Utilizou-se o método de Pesquisa Conclusiva Descritiva, a fim de se obter características do grupo amostrado pelos profissionais entrevistados, a fim de levantar-se uma amostra da afinidade e grau de percepção dos mesmos a respeito do conceito de Empregabilidade. Os dados da pesquisa foram medidos uma única vez no tempo, caracterizando-a como Pesquisa Ocasional, de acordo com os parâmetros definidos por Fauze Mattar, conforme já definido anteriormente.

Elaborou-se um roteiro com dez perguntas, como instrumento de coleta de dados, o qual encontra-se no Anexo 1. Foram abordados, de forma pessoal e individual, no ambiente de trabalho, vinte e cinco profissionais, sendo que os resultados, a nível de conhecimento do assunto, podem ser observados no gráfico 1.

Estes profissionais foram estrategicamente selecionados por ocuparem cargos de chefia, supervisão ou gerência para que se estabelecesse o perfil de um grupo que é realmente formador de opinião. A título de ilustração, encontram-se nos Anexos, seis das entrevistas realizadas.

A primeira questão do roteiro refere-se ao tema Empregabilidade. Depois da resposta do entrevistado, explanou-se rapidamente sobre o conceito e bases para situá-lo melhor.

As questões de números 02 a 07 referem-se aos pilares da empregabilidade, sem explicitá-los, mas visando medir a atitude do profissional em relação a cada um deles. Reserva-se o direito de não se expor comentários e conclusões de maneira isolada para preservar o entrevistado, todavia, foram feitos comentários sobre as respostas de uma maneira geral.

As oitava e nona questões relacionam-se com o mercado em geral, enfocando recolocação e novas relações.

No gráfico 2, verifica-se a aplicação das Bases da Empregabilidade pelos profissionais, em termos percentuais.

Aplicação das Bases da Empregabilidade

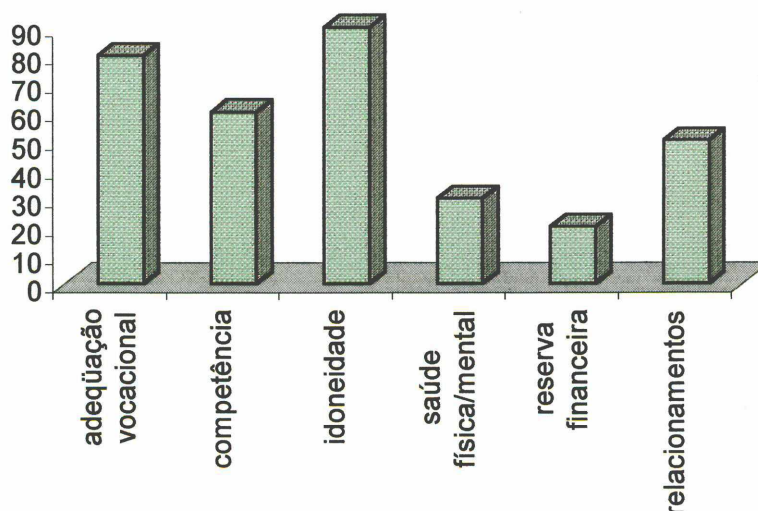


Gráfico 2

Após explanação detalhada do conceito e dos Pilares da Empregabilidade, os profissionais foram insitados a fazerem uma auto-avaliação a respeito de sua postura diante do tema proposto. A grande maioria acredita possuir uma taxa média de Empregabilidade, pois algumas das Bases são desenvolvidas, ao menos em parte, enquanto que outras não são praticadas.

Um razoável percentual de profissionais não está adequado às Bases da Empregabilidade, o que caracteriza uma baixa taxa, e por certo terá muitas dificuldades no novo conceito de mercado de trabalho.

Todavia, existe um bom número de profissionais que está perfeitamente adequado às novas exigências da Empregabilidade e, certamente, muito preparado para enfrentar a nova relação capital-trabalho.

Os resultados podem ser melhor visualizados no gráfico 3.

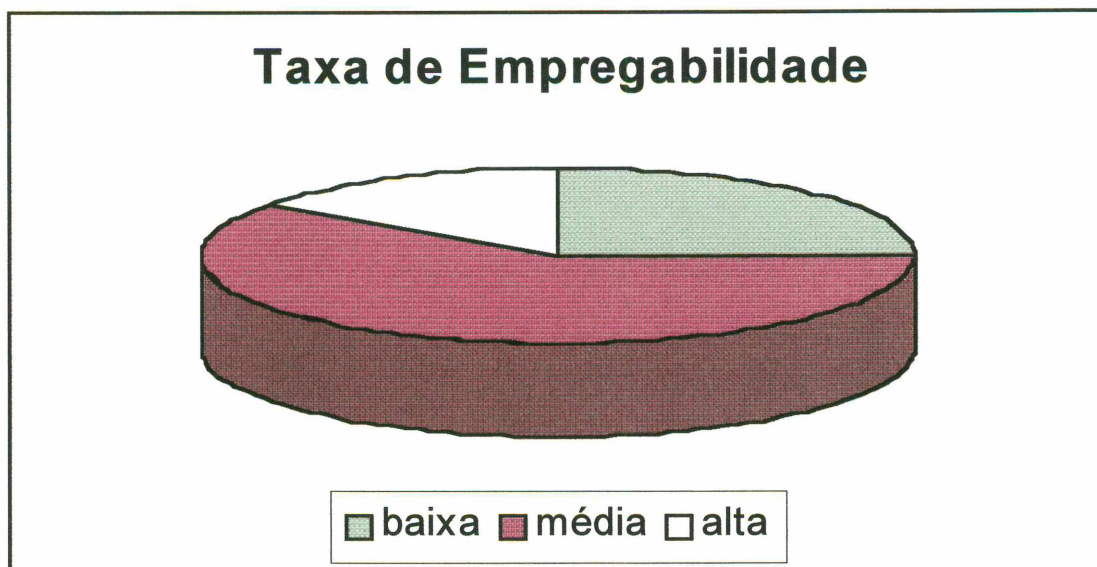


Gráfico 3

VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Além de estabelecer o conceito de Empregabilidade, este trabalho também registra as mutações entre a relação capital/trabalho e as características da nova Era que se apresenta, mostrando os atuais fatores e capacitações requeridos do profissional para seu desenvolvimento e utilização pelo mercado.

Após análise do histórico a respeito da evolução do emprego no mundo, dos novos conceitos definidos, do estudo de publicações especializadas e da observação dos resultados das entrevistas feitas com profissionais de diversas áreas, pode-se concluir que o mercado de trabalho está se transformando e exigindo dos trabalhadores muito maior qualificação para os desafios atuais, além de uma preocupação para com as exigências futuras.

A manutenção atual do nível de emprego exige que o profissional se policie a fim de dar manutenção aos pilares da Empregabilidade, bem como de manter alto seu grau de atratividade no mercado, fundamentado nas características que definem um profissional de sucesso, conforme já explanado.

Verifica-se o grau de inovação que o tema Empregabilidade propõe, visto que os profissionais entrevistados não possuem, de maneira genérica, conceito formado sobre o tema. Porém, dadas as exigências atuais do mercado, onde poucos têm emprego e por este motivo os empregados precisam se superar em capacidade, agilidade e eficiência a fim de cumprir a contento suas atividades, os profissionais já têm aplicado em suas carreiras alguns conceitos que perfazem o tema Empregabilidade, mesmo sem terem plena consciência do fato. Isto caracteriza uma migração, apesar de ainda não estruturada, da antiga relação empregador/empregado para o novo conceito chamado Empregabilidade.

Observa-se que alguns dos pilares da Empregabilidade estão sendo prejudicados por esta mesma conjuntura do mercado, que determina a total dedicação daqueles que estão empregados ao desenvolvimento de seus afazeres, muitas vezes com carga exacerbada de trabalho. Os alicerces mais prejudicados são a necessidade de atualização constante e a saúde física e mental, já que os profissionais estão envolvidos em um processo de trabalho onde não lhes sobra tempo algum. Suas atividades tomam conta, bem como intervêm em suas vidas particulares, impedindo a realização de atividades físicas e de lazer, que lhes proporcionem relaxamento e ainda os impedindo de realizarem cursos e treinamentos.

Este alto grau de exigência que o mercado atual tem feito aos profissionais não apenas tem trazido consequências negativas, mas também faz com que estes desenvolvam algumas características e habilidades que lhes permitem manter-se atuantes e desenvolvendo suas carreiras. São elas:

a habilidade de negociação, a flexibilidade, a energia e dinamismo, a capacidade de planejamento, visão de futuro e uma boa química em seus relacionamentos, sem as quais não seria possível conduzir com sucesso as cargas a que são submetidos.

Enfim, pode-se concluir que os melhores profissionais atuantes no mercado atualmente tem fundamentado suas carreiras nas bases da Empregabilidade, ou pelo menos em algumas delas, porém, sem orientação definida quanto ao assunto. É preciso orientá-los para a adequação de seus esforços em prol da conquista de uma alta taxa de empregabilidade, mostrando que todos os seus pilares têm igual valor e que o desleixo quanto à manutenção de qualquer um deles, por desconhecimento de sua real importância, pode ser extremamente prejudicial no desenvolvimento de suas carreiras, na recolocação profissional, se necessária, ou na comercialização de seus conhecimentos como autônomos.

Registre-se a sugestão de que se desenvolva um trabalho a fim de orientar o profissional na busca da Empregabilidade, mostrando os caminhos a serem percorridos, a importância de se conhecer bem as novas necessidades, enfim, capacitando-o para enfrentar os desafios do momento de mutação rápida por que passa o mercado de trabalho.

VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MINARELLI, José Augusto. Empregabilidade – O Caminho das Pedras. São Paulo: Gente, 1995.
 - RIFKIN, Jeremy. O Fim dos Empregos. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1993.
 - MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing – Volume 1. São Paulo: Átrás, 1993.
 - KINNEAR, Thomas C. TAYLOR, James R. Marketing Research: An Applied Approach. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha, 1979.
 - CELINSKI, Leszek, Treinamento Gerencial Básico. Petrópolis: Vozes, 1995
 - VEJA.
 Várias edições.
 - EXAME
 Várias edições.
 - O ESTADO DE SÃO PAULO.
 Edição de 06 de julho de 1997.
 - Boletim Interno de Notícias - Grupo Electrolux.
-

VIII - ANEXOS

VIII.1 - ROTEIRO

- 1) Qual o seu conceito sobre “Empregabilidade”?
 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
 - 10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?
-

Nome: GB - Supervisor de Exportação

- 1) Qual o seu conceito sobre "Empregabilidade"?
- É o preparo do profissional para o mercado, que não deve esperar por estabilidade.

 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
- Muito satisfeito.

 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
- Sim, porque possuo conhecimento e experiência e estou sempre disposto a novos desafios.

 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
- Acho que a idoneidade é importante e o número de profissionais não idôneos tende a diminuir.

 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
- Sim, trabalho durante o dia e estudo durante a noite, porém tenho uma vida sedentária.

 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
- Não tenho fonte de rendas nem reservas, mas tenho aplicações em bens vendáveis.

 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
- Cultivo. Meu marketing pessoal está OK. Procuo sempre desenvolvê-lo.

 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
- Sim. A recolocação profissional na minha atividade é relativamente simples porque o mercado é carente.

 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
- Não tenho opinião formada sobre isso, mas acho que não muda.

 - 10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?
- 8.
-

Nome: LD - Chefe de CPD

- 1) Qual o seu conceito sobre "Empregabilidade"?
- Desconheço o tema, não tenho conceito definido.
 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
- Ótimo.
 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
- Sim, porque tenho bons resultados em minhas realizações, pois faço com prazer e sempre me mantenho atualizado.
 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
- Acho que o profissional deve ser idôneo. Em minha área existem profissionais não idôneos, mas estão decadentes.
 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
- Não, dou muita atenção ao trabalho. Pratico futebol esporadicamente
 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
- Não tenho segunda fonte nem reserva financeira.
 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
- Sim.
 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
- Sim. A recolocação não é difícil, porém com remuneração inferior à atual.
 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
- Sim. estamos caminhando lentamente para uma relação diferente onde teremos tarefas para executar, sem horário, com administração por resultados.
 - 10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?
- De 7,5 a 8.
-

Nome: VRL - Supervisor de Rede de Assistência Técnica

- 1) Qual o seu conceito sobre "Empregabilidade"?
- É a capacidade de aplicação de suas qualidades no mercado.
 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
- Alto.
 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
- Sim, porque sempre me esforcei além do que meu cargo exige.
 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
- É importante, mas no meu ramo existem profissionais não idôneos, cuja postura está associada à falta de qualificação.
 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
- Sim. Meu hobby é a eletrônica e atividades na Igreja.
 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
- Não.
 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
- Não.
 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
- Sim, minha área está em extinção. É difícil a recolocação profissional.
 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
- Dependendo da área, haverá profundas mudanças. A exigência por qualidade é cada vez maior à medida que a remuneração por ela tende a ser reduzida.
 - 10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?
- 6.
-

Nome: JV - Supervisor de Importação

- 1) Qual o seu conceito sobre "Empregabilidade"?
- É a habilidade/condição de obter emprego.

 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
- Satisfeito.

 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
- Estou apto porque me atualizo na legislação, tenho experiência operacional e habilidade de realização.

 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
- Acho fundamental, mas minha área é poluída por profissionais não idôneos.

 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
- Não, mas além do trabalho estudo inglês e eventualmente participo de happy-hours.

 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
- Sim, sou aposentado.

 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
- Sim.

 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
- Sim. A recolocação seria imediata porém com remuneração inferior à atual. Uma busca de melhor remuneração demandaria algum tempo. A área em que atuo tem alta demanda para a função.

 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
- Sim, acredito no relacionamento virtual, com escritório doméstico.

 - 10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?
- 7.
-

Nome: MCO - Supervisor de Recursos Humanos

- 1) Qual o seu conceito sobre "Empregabilidade"?
- *É a habilidade no emprego, naquilo que se faz. Se você não é habil, não tem empregabilidade.*

 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
- *Alto.*

 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
- *Sim, muito. Meu "back ground" me garante isso.*

 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
- *É um balizador para o sucesso. No meu ramo existem pessoas inidôneas, mas a maioria é idônea.*

 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
- *Busco equilíbrio constantemente, principalmente com atividades ligadas a minha família.*

 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
- *Sim, tenho. Acho necessário e importante.*

 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
- *Sim. Sempre.*

 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
- *Sim, acho que possa acontecer. Já a recolocação é complicada e lenta.*

 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
- *Acho que pode haver. Seria mais compacta, menor, com menos horas, sem intervalos.*

 - 10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?
- *9.*
-

Nome: RM - Supervisor de Marketing

- 1) Qual o seu conceito sobre "Empregabilidade"?
 - *Eu conheço um pouco. Já ouvi falar. Seria ter habilidade de conseguir colocação, ser um bom profissional, tendo bom nível de conhecimento, experiência em várias áreas, em idiomas, ser conhecido no mercado, etc.*

 - 2) Qual o seu grau de satisfação e/ou motivação com sua área de atuação?
 - *Estou satisfeito, mas acho que preciso estudar mais, crescer, etc.*

 - 3) Você se julga apto a exercer com alto grau de competência suas funções atuais? Por quê?
 - *Sim, mas falta especialização, formação na área. Preciso fazer cursos, uma faculdade, ler, estudar.*

 - 4) O que você pensa sobre Idoneidade?
 - No seu ramo de negócios, existem profissionais pouco ou nada idôneos?
 - *Qualidade imprescindível, ligada a lealdade, integridade e honestidade. Trabalho com profissionais na maioria idôneos, mas conheço casos contrários também.*

 - 5) Você consegue manter um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? Quais são suas atividades extra profissionais?
 - *Consigo sim e para mim é fundamental. Tenho atividades na igreja, com minha família, como músico, etc.*

 - 6) Você tem uma segunda fonte de renda além da remuneração pelo seu trabalho? E reservas financeiras, possui?
 - *Não. Infelizmente não tenho, mas sei que é muito importante.*

 - 7) Você cultiva relacionamentos que possam lhe trazer oportunidades comerciais e profissionais?
 - *Sim. Sempre imagino uma situação em que possa haver desligamento e, por isso mantenho meus contatos.*

 - 8) Você tem receio que, de repente, profissionais do seu nível possam perder o emprego? O que você pensa da recolocação profissional?
 - *Sim e o que é pior é que acredito que a recolocação é muito difícil. Li em uma reportagem que gira em torno de 6 meses a um ano e nem sempre se consegue a mesma posição.*

 - 9) Você acredita que em breve haverá uma relação diferente entre empresa e empregado, trabalho e remuneração?
 - *Sim. O avanço da tecnologia tem proporcionado situações de mudanças onde a informática começa a exercer seu domínio. Acho que muitos dos trabalhos serão realizados em casa ou sem um horário fixo.*
-

10) A base da Empregabilidade se constitui nos temas das questões anteriores, como adequação profissional, busca permanente da competência para as atuais exigências de mercado, idoneidade, reserva financeira, saúde física e mental e relacionamentos. De maneira geral, como você se colocaria numa escala de 0 a 10?

- 6. *Há profissionais mais experientes, com mais tempo, etc. Sou novo na minha área e tenho que aprender muito ainda.*
