

O impacto do fim do emprego

Pesquisa revela que nem empresas nem profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a “empregabilidade”. Por Terence Bates e Susan Bloch

Em teoria, todo mundo sabe que aquele emprego de 20 anos em uma mesma organização não existe mais. A eliminação de níveis hierárquicos, a terceirização e os advenços tecnológicos, entre outros fatores, modificaram as condições de trabalho e esse tipo de emprego – um conceito do século XIX – está em extinção. Na prática, entretanto, os profissionais ainda esperam que a empresa cuide deles. É o que mostra uma pesquisa realizada com 300 empresas e 184 profissionais nos Estados Unidos e detalhada neste artigo. Os resultados são preocupantes e mostram que ainda há muito por fazer. Com os dados coletados, os autores deste artigo, especialistas em orientação e treinamento de executivos, analisam tanto o ponto de vista dos funcionários como o das empresas, no que se refere ao assunto, e alertam: as organizações ainda acham que a capacitação dos funcionários agrega pouco valor a suas atividades e não estão dando o apoio necessário para que eles possam se tornar mais “empregáveis”.

■ *Terence Bates e Susan Bloch são psicólogos e consultores da GHN Limited, empresa norte-americana especializada em treinamento e orientação de executivos.*

O emprego é um conceito em mutação. Esse “emprego” que existia até o início desta década é uma idéia do século XIX, que representava o trabalho organizado em partes distintas e essencialmente estáticas – o nível de produção esperado do trabalhador era palpável e as qualificações necessárias limitadas. Tratava-se

de um conceito adequado às fábricas e aos escritórios dos séculos XIX e XX.

Há muitas razões para as atuais mudanças, mas as principais são:

- Novas expectativas e tendências sociais, inclusive na educação.
- Novas tendências tecnológicas.
- Novas tendências políticas e internacionais – globalização,

desregulamentação de mercados, economias emergentes.

De forma mais específica, observamos os seguintes fatos nas empresas:

- Imprevisibilidade e mudança contínua.
- Organizações planas, com menos níveis hierárquicos.
- Trabalho concentrado em torno de processos, projetos e equipes, e não mais ao redor de funções ou da hierarquia.
- Foco na organização central, com apoio da utilização crescente de contratos, terceirização, alianças e empresas virtuais.
- Desvios e interrupções na trajetória das carreiras – não há mais carreira linear.
- Necessidade de aprendizado contínuo e por toda a vida.
- Diversidade crescente de qualificações, pessoas, estilos de vida e expectativas.

O resultado é o fim da carreira, tal como a temos entendido na maior parte do século XX, com as seguintes implicações:

- O fim do emprego para a vida toda.
- A passagem de uma relação paternalista (pai-filho) no ambiente de



Menos de 30% das pessoas estão preparadas para mudar de emprego ou faixa de renda

Máximo Campos Leyba

O trabalho nas empresas está concentrado em torno de processos, projetos e equipes, em vez de funções ou da hierarquia

trabalho para uma relação baseada na realidade (adulto-adulto).

■ A necessidade de cada profissional assumir o controle de sua própria carreira, desenvolvê-la e gerenciá-la a fim de melhorar sua “empregabilidade” (capacidade de conseguir emprego) e obter satisfação e prazer com o trabalho.

A pesquisa

Para estudar como essas tendências do mercado de trabalho estão

afetando os profissionais e suas empresas, fizemos uma pesquisa composta por dois questionários, enviados pelo correio.

Um era dirigido aos profissionais, buscando saber a opinião deles sobre:

- A disposição para enfrentar as incertezas da carreira.
- As qualificações necessárias para gerenciar sua carreira.
- O apoio que recebem da empresa para o gerenciamento da carreira.

- A flexibilidade e a “abertura” da empresa.

O outro questionário foi enviado a executivos seniores, representantes de suas empresas, com perguntas sobre:

- O apoio da empresa para o desenvolvimento de carreira.
- A flexibilidade e a “abertura” da empresa.
- O apoio da empresa ao treinamento e desenvolvimento gerencial.
- O uso de treinamento e orientação (ou mentoria) individualizados no desenvolvimento gerencial e da carreira.

Os resultados basearam-se em 300 respostas de empresas – um índice de resposta de 15% – e 184 respostas de profissionais – um índice de 61%, todos dos Estados Unidos. Pelas empresas, responderam superviso-

APOIO DA EMPRESA AO DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE CARREIRA *

	RESPOSTAS CORPORATIVAS (%)	RESPOSTAS INDIVIDUAIS (%)
Há possibilidade de discutir aspirações de carreira com o chefe?	19	46
O feedback regular sobre o desempenho faz parte da cultura da empresa?	21	48
Há discussões abertas sobre sua carreira com o departamento pessoal ou de RH?	52	60
A empresa honra os compromissos quanto a oportunidades de desenvolvimento?	24	41
Fornecem-se informações claras e abertas sobre as oportunidades de trabalho?	30	53
Existe um compromisso firme com o desenvolvimento e gerenciamento da carreira dos profissionais?	20	57
Há disponibilidade de acesso a orientação externa?	70	52

*Obs.: As porcentagens referem-se às respostas afirmativas

res, diretores de recursos humanos e de outras áreas e presidentes executivos. Os profissionais consultados representaram uma ampla gama de funções de média e alta gerência, de vários setores econômicos.

Nossas expectativas eram as seguintes:

- Os profissionais já estariam refletindo o impacto da “mudança do emprego” no modo de pensar e na disposição para enfrentar o futuro.
- As empresas, preocupadas com tais tendências, procurariam ou minimizar essas mudanças ou indicar que já representavam uma influência importante em suas práticas de desenvolvimento de carreira de funcionários. Os resultados, no entanto, nos surpreenderam bastante.

O pensamento das empresas

As respostas dos executivos seniores representantes das empresas a perguntas sobre o apoio da organização ao treinamento e ao desenvolvimento gerencial mostraram que:

- O treinamento e o desenvolvimento de pessoal estão diretamente ligados à estratégia da empresa em 19% dos casos.
- Programas de desenvolvimento gerencial são fornecidos aos executivos seniores por 20% das empresas.

■ O treinamento e o desenvolvimento estão intimamente ligados à avaliação de desempenho em 22% das empresas.

■ A área de recursos humanos está representada na diretoria em 35% das organizações.

Os resultados parecem indicar que o treinamento e o desenvolvimento gerencial, assim como a política de recursos humanos, têm pouca influência tanto sobre a estratégia da empresa como sobre o processo de decisão da diretoria. Os executivos seniores, incluindo aqueles ligados à área de recursos humanos, parecem entender, portanto, que a capacitação dos funcionários agrega pouco valor às atividades da empresa.

Mesmo sem atribuir-lhe a importância devida, entretanto, as organizações estão investindo na capacitação de seu quadro de pessoal, pois:

- Possuem programas internos de orientação para os executivos senio-

res e futuros altos gerentes (71%).

■ Estimulam o treinamento e a orientação individualizados feitos externamente para os executivos seniores e futuros altos gerentes (68%).

■ Fornecem oportunidades de desenvolvimento e treinamento para os gerentes em programas públicos, como, por exemplo, em faculdades de administração de empresas (64%).

■ Realizam programas de desenvolvimento e treinamento para executivos seniores dirigidos exclusivamente a seus próprios gerentes (46%).

Empresas X profissionais

Comparamos as respostas dadas pelas empresas com as dos profissionais tanto no que se refere ao apoio percebido para o desenvolvimento e gerenciamento da carreira como em relação à disposição das empresas em ser flexíveis e “abertas” quanto à carreira e nas práticas de trabalho (veja quadros acima e na página 52).

É interessante observar que somente em um item – disponibilidade de acesso a orientação externa (quadro acima) –, o índice de respostas afirmativas das empresas é mais alto que o dos profissionais. Isso pode decorrer do fato de as empresas oferecerem orientação externa para um pequeno grupo de profissionais e em circunstâncias restritas.

De maneira geral, os resultados a que chegamos são o oposto do que esperávamos. Os números parecem indicar que os profissionais acreditam que o apoio organizacional para o gerenciamento de carreira é maior do que na realidade é. Os executivos que falam pela empresa ou são mais céticos ou mais objetivos a respeito do que realmente acontece: apenas 20% acreditam que existe um compromisso firme da empresa com

É surpreendente a baixa porcentagem dos que mostraram estar preparados para lidar com as mudanças e incertezas do mercado de trabalho

O treinamento e o desenvolvimento gerencial têm pouca influência sobre a estratégia da empresa

o gerenciamento da carreira dos profissionais.

No que se refere à flexibilidade e à “abertura” da empresa (veja quadro na página 52), surgem novamente diferenças surpreendentes. A flexibilidade é maior na opinião dos profissionais do que na dos executivos seniores. É possível, nesse caso, que a prática esteja deixando para trás a política oficial da empresa e que esteja havendo mais “acordos” com os profissionais do que o formalmente permitido – ou, pelo menos, mais do que a cúpula da organização tem conhecimento. Por fim, é interessante observar que 51% dos profissionais descreveram a cultura de sua empresa como “aberta” e flexível, enquanto apenas 37% das

empresas consideraram-se efetivamente “abertas” e flexíveis.

A crença dos profissionais

A questão subjacente era: os profissionais estão preparados para gerenciar a própria carreira? As respostas foram as seguintes:

- 14% identificam que há “mercado” para suas qualificações e seu conhecimento.

51% descreveram a cultura de sua empresa como “aberta” e flexível

- 18% esperam trabalhar no mínimo em quatro empresas durante sua vida profissional.
- 24% cuidam-se fisicamente e sentem-se bem-dispostos.
- 27% dizem possuir metas de longo prazo para a carreira.
- 32% sabem que tipo de cargo gostariam de ter depois do que ocupam atualmente.

Ainda assim, existe uma certa conscientização da mudança:

- 42% percebem que seu cargo, tal como é hoje, não existirá dentro de três anos.
- 53% acham que o trabalho e a vida pessoal estão em equilíbrio.
- 58% pesquisaram inúmeras empresas nas quais poderiam vir a trabalhar.

Quando questionados sobre suas qualificações para gerenciar deslocamentos de carreira e desenvolvimento pessoal, os profissionais responderam o seguinte:

- 11% estão conscientes de seus pontos fortes e fracos e têm planos



Os profissionais acreditam que o apoio organizacional é maior do que realmente é

FLEXIBILIDADE E “ABERTURA” DA EMPRESA *

	RESPOSTAS CORPORATIVAS (%)	RESPOSTAS INDIVIDUAIS (%)
A empresa dá oportunidades para exposição a múltiplas qualificações e diferentes culturas?	28	24
A empresa recontrataria um gerente que já tivesse empregado anteriormente?	42	53
A empresa apóia os deslocamentos laterais e entre funções?	17	30
HÁ OPORTUNIDADES PARA:		
Outros empregos?	25	46
Licenças remuneradas?	72	69
Trabalhar meio período?	24	48
AS EMPRESAS SÃO FAVORÁVEIS A:		
Consultoria externa?	29	31
Funcionários ocuparem diretorias não-executivas?	43	40
Trabalho comunitário e voluntário?	18	39

*Obs.: As porcentagens referem-se às respostas afirmativas

Quase 50% dos participantes reconhecem que seu cargo, tal como é hoje, provavelmente não existirá dentro de três anos

de se desenvolver por conta própria.

- 12% têm prontas as informações necessárias para elaborar um currículo e uma solicitação de emprego.
- 19% aproveitam oportunidades de participar de cursos e seminários patrocinados pela empresa para aumentar suas qualificações profissionais e gerenciais.
- 24% sabem que qualificações e conhecimento serão necessários para o crescimento profissional em sua área de atuação.
- 24% mantêm como apoio uma rede de relacionamentos profissionais e pessoais.
- 25% possuem um mentor ou orientador com quem aprender e discutir objetivos de carreira.
- 28% sentem que estão bem preparados para entrevistas de emprego.
- 35% estudaram maneiras de aplicar seu atual conjunto de qualificações em diferentes opções de carreira.

Destaca-se aqui a baixa porcentagem dos que mostraram estar preparados para lidar com as mudanças e incertezas do mercado de trabalho.

Resultados preocupantes

Os profissionais começam a constatar que as empresas estão mudando em decorrência de reestruturações organizacionais. Quase 50% dos participantes da pesquisa reconhecem que seu cargo, tal como é hoje, provavelmente não existirá dentro de três anos. Mesmo assim, a passagem do “mundo do emprego” para o “mundo da empregabilidade” ainda não é totalmente compreendida pela maioria dos gerentes pesquisados – menos de 30%, por exemplo, afirmam que estão prontos para enfrentar uma mudança de emprego ou para passar a outra faixa de renda, caso necessitem ou desejem.

Muitos executivos subestimam a

dificuldade que as mudanças podem lhes trazer ou seu impacto sobre a carreira. É baixo o nível de treinamento e orientação para lidar com a tensão e as pressões que acompanham as transformações do mercado. Na verdade, há apoio para os aspectos “racionalis” das mudanças, mas não para os emocionais.

Enquanto os profissionais consultados ainda parecem acreditar que a empresa cuidará deles, os representantes das empresas admitem que podem não ser capazes de dar apoio aos profissionais quanto a desenvolvimento de carreira.

Outro resultado preocupante da pesquisa é o fato de que a área de recursos humanos tem pouca relevância para os assuntos estratégicos das empresas.

Com esses dados em mãos, é preciso parar para pensar. Há urgência em preparar os executivos para a nova realidade do mundo do trabalho. O salto do “mundo de emprego para a vida toda”, em uma ou duas empresas, para o conceito de “empregabilidade” ainda não é plenamente compreendido.

As empresas, e principalmente os profissionais da área de recursos humanos, precisam se concentrar numa abordagem mais individualizada do planejamento de carreira. O treinamento em qualquer área precisa ser integrado aos negócios e a outras funções dentro da organização, de forma que o aprendizado se torne um processo contínuo, e não uma atividade desarticulada.

Para manter sua própria “empregabilidade”, os profissionais de recursos humanos e treinamento precisam adotar uma orientação mais “comercial”, travando maior contato com a cúpula da empresa na fase de planejamento e assegurando que a estratégia delineada para o quadro de pessoal esteja de acordo com a estratégia geral da empresa. A área de recursos humanos não deve servir apenas para resolver um problema ou crise, ou para fornecer programas individualizados de treinamento. ♦

© Industrial and Commercial Training