

A gestão de recursos humanos como fator de desenvolvimento da empregabilidade.

Luiz André Longanese *

Resumo

O objetivo deste trabalho é mostrar que a *empregabilidade* – mais do que qualquer formação específica e fechada – é a principal condição atualmente exigida pelo mercado de trabalho e discutir o papel das empresas na manutenção da empregabilidade de seus funcionários, principalmente por meio de um programa adequado de gestão de recursos humanos.

Palavras chave

Empregabilidade, emprego, gestão de recursos humanos, mercado de trabalho e recursos humanos.

Abstract

The aim of this work is to show that employability – more than any specific, closed education – is the main condition presently required by labor market, and to discuss the role of the companies in keeping the employability of their workers, mainly by the development of an appropriate program of human resources management.

Key words

Employability, employment, human resources, human resources management and labor market.

Introdução

Nos últimos anos, a economia mundial vem passando por grandes transformações e, no âmago das mesmas, encontra-se a revolução operada no mercado de trabalho, principalmente no que se refere ao emprego.

O emprego tradicional, que existia há trinta e quarenta anos, vem gradativamente desaparecendo, como decorrência das rápidas e crescentes inovações tecnológicas para, em seu lugar, surgir um novo conceito de ocupação - a empregabilidade.

Esse novo modelo de ocupação vem se impondo em resposta às novas formas de gestão – o trabalho participativo -, a socialização do capital em que os funcionários passam a acionistas das empresas em que trabalham. Junto a essas medidas há que se registrar também a perda de espaço de negociação dos sindicatos, uma vez que as negociações tendem a ocorrer diretamente entre a empresa e funcionários.

Outro fato relevante na análise dos novos cenários, para o mundo do emprego, é o próprio desemprego, que atingiu a todos os países cuja economia se internacionalizou, chegando esse fenômeno ao Brasil de forma mais perceptível no início da década de noventa, com a abertura das importações.

O desemprego, quando ultrapassa os índices considerados toleráveis, aumenta os níveis de exclusão social (DOWBOR, 1996), ao lado do grande desenvolvimento tecnológico e científico e acúmulo de capital nos países desenvolvidos.

As conseqüências pessoais para o desempregado e seus dependentes motivaram este trabalho, cujo foco foi estudar as questões relacionadas à formação e competências do desempregado e sua relação com o período de nova colocação profissional.

Diante dessa preocupação, este artigo se propõe a discutir comparativamente o perfil de pessoas empregadas e desempregadas, para buscar evidências da influência do processo de desenvolvimento profissional na capacidade de manter-se empregado – a empregabilidade.

A idéia de empregabilidade vem sendo relacionada diretamente ao interesse de cada pessoa, em idade ativa para o mercado profissional, de buscar constantemente seu aprimoramento profissional. As empresas, por sua vez, também não podem negligenciar essa tarefa, investindo em novos valores e nos seus profissionais, oferecendo oportunidade a todos de desenvolvimento profissional, dentro de um plano de gestão de recursos humanos.

I - A empregabilidade

Empregabilidade é o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o trabalhador apto para desempenhar funções nas organizações. É o conjunto dos conhecimentos adquiridos e das habilidades que qualificam um indivíduo para exercer diferentes funções, ajudando-o a ingressar e a se manter no mercado de trabalho.

Para GENTILI (1997:12), o conceito de empregabilidade está ligado a "... a capacidade flexível de adaptação individual às demandas do mercado". Nessa mesma linha, LEITE (1997:64) aponta que a "Empregabilidade é entendida como a capacidade da mão-de-obra de se manter empregada ou encontrar um novo emprego quando demitida."

Para MACEDO (1999:174), ainda, empregabilidade é

(...) a capacidade de uma pessoa manter, de modo permanente, a sua condição de empregável, isto é, de obter uma ocupação sem maiores dificuldades, e também a capacidade pela qual alguém sempre pode gerar renda por meio das habilidades que possui, sem necessariamente ser empregado.

Esse trabalhador deverá ter conhecimentos teóricos e analíticos especializados, deixando de ser aquele trabalhador que só executa determinadas coisas. A revolução tecnológica aplicada às diversas áreas, principalmente nas telecomunicações e na informática, em meio à globalização da economia, desencadeou grandes transformações no mercado de trabalho.

No momento atual, em que se valoriza a multifuncionalidade, trabalhadores sem qualificação não mais encontraram colocação profissional, pois a tendência é haver espaço para aqueles que são capazes de aprender continuamente.

O trabalhador, para se manter no mercado de trabalho, necessita, além de determinados conhecimentos específicos e atualizados na área em que atua, de conhecimentos em outros campos de conhecimento, assim como a capacidade de relacioná-los entre si para enfrentar um ambiente econômico instável. Com isso, impõe-se a necessidade de aprendizado constante de novas tecnologias, novas experiências, ampliando seus horizontes, pois, do contrário, estará fora do mercado de trabalho.

Mediante tais fatos, o nível de empregabilidade do trabalhador irá variar de acordo com sua experiência profissional, suas habilidades, seu grau de escolarização, seu comportamento e atitudes, o que o torna mais ou menos atrativo para as organizações.

As relações trabalhistas estão mudando, dando lugar a outras formas de inserção no mercado de trabalho. As novas propostas desse mercado enfatizam o surgimento de um profissional multifuncional para enfrentar as possíveis diversificações na carreira, recorrentes das necessidades do mercado. A problemática que atinge a todos os profissionais não é mais somente conseguir um emprego, mas tornar-se empregável ao longo dos anos.

A manutenção da empregabilidade exige um constante aprimoramento do profissional, através da participação freqüente em cursos de sua área profissional e de outras que tenham interface com seu objeto de interesse.

As empresas, por outro lado, têm também responsabilidade nesse processo, se considerado a essencialidade dos recursos humanos à sua capacidade de geração e implantação de novos conhecimentos, no relacionamento com os clientes internos e externos, no monitoramento dos mercados dentre outras atividades que são essencialmente humanas. A organização sensível a essa necessidade implementará uma gestão de recursos humanos que reconheça a competência e a habilidade do empregado, através de ações efetivas de valorização pessoal e profissional, bem como praticando política de remuneração e plano de desenvolvimento de carreira compatível com a competência do empregado.

II - A gestão de recursos humanos

A internacionalização das empresas, a nova ordem econômica e a mudança dos valores sociais nas organizações têm contribuído significativamente para aumentar o valor do humano nas organizações.

As organizações, então, se deparam com a necessidade de desenvolver pessoal para cuidar dos recursos humanos, tendo esses: capacidade de desenvolver programas de desenvolvimento profissional e de investigar as tendências nas questões de previsão de emprego, das competências profissionais, da remuneração, da formação, do gerenciamento de conflitos e negociação.

Para isso, não basta desenvolver um sistema de informação em substituição ao sistema de cadastro. O instrumento deve permitir conhecer e quantificar toda a área de pessoal, analisar sua composição por organismo e setores, identificando a alocação de pessoal nos diversos setores de cada organismo, bem como as variáveis relacionadas às categorias de capacitação e de relação com o trabalho de cada empregado.

Ademais, é necessário identificar os empregados sem nenhum tipo de formação específica, bem como aqueles que já possuem qualificação, indicando-os a setores mais adequados, que sejam compatíveis ao conhecimento e à função exercida. Essas informações permitem estabelecer os mecanismos de progressão funcional, vindo a identificar o tipo de capacidade que cada indivíduo possui, fornecendo, desse modo, dados aos programas de capacitação e formação de recursos humanos.

Nesse contexto, a importância assumida pela gestão de recursos humanos se traduz na necessidade premente da formação de quadros capazes de colaborar no desenvolvimento empresarial, pois, investir na formação das pessoas, é fundamental para se gerar vantagens competitivas.

A necessidade de buscar constantemente o aprimoramento profissional e de participar de um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo tem mudado a realidade dos trabalhadores em todo o mundo, já que são as pessoas que criam a vantagem competitiva das organizações, e não as tecnologias que estas empregam. A esse aspecto, PASTORE (1998:144) afirma:

Já foi o tempo também em que o grande desafio da empresa era tornar-se competitiva. Hoje, ela tem de se manter competitiva. Para tanto, os dois lados precisam se educar e cooperar. Só é possível vencer a guerra externa, da competição, acabando com a guerra interna. A cooperação intra-empresarial é essencial para a competição interempresarial.

A tecnologia muda e se aprimora velozmente, e às empresas, para poderem acompanhar esse progresso tecnológico, devem adotar estratégias que valorizem constantemente os seus recursos humanos, proporcionando sua formação e fornecendo incentivos.

Uma empresa, ao adquirir uma nova tecnologia, tem consciência de que esta, em pouco tempo, tenderá à obsolescência, devendo assim ser

substituída rapidamente, fato esse que gera apenas um pequeno custo financeiro. O mesmo acontece com os recursos humanos, porque a competência de uma pessoa, seus conhecimentos, seus costumes e sua mentalidade não são alterados do dia para a noite, mas demandam grande esforço e tempo para sua consolidação.

A esse respeito, TRASSATI (1999:43) explica que “Nunca houve dúvida de que as pessoas é que fazem a diferença no contexto empresarial, contudo, pouco se fez para que elas fossem levadas, de maneira sustentada e prática, a se desenvolverem para tal.

Dessa forma, a gestão de recursos humanos deve enfrentar múltiplos desafios: é preciso adotar políticas de desenvolvimento de pessoal para que os funcionários possam adaptar-se às mudanças tecnológicas, como também políticas de retenção de pessoas mais preparadas e qualificadas, caso contrário a empresa poderá perder vantagem competitiva em relação ao seu mercado de atuação.

III - A relação da gestão dos recursos humanos com a empregabilidade

As empresas e os anseios dos trabalhadores vêm passando por transformações estruturais: as primeiras querem a qualidade e a produtividade, ou seja, a competitividade, enquanto que os trabalhadores buscam angariar maiores e melhores benefícios, como a participação nos lucros e a manutenção do pleno emprego.

Os objetivos empresariais e dos empregados, muitas vezes conflitantes, vêm provocando transformações nas relações interpessoais dentro das organizações, o que demonstra que há necessidade dos trabalhadores participarem, cada vez mais, de seu processo de trabalho, buscando novas formas de desenvolvê-lo, pois há necessidade de entender mais o processo da empresa e de gerar decisões que estejam mais próximas da realidade.

A necessidade de sobrevivência das empresas exige a constante luta pela competitividade, o que se reflete em todos os seus empregados, fazendo com que esses procurem novas formas de desenvolver seus trabalhos e a adoção de uma postura diferente em seu dia-a-dia: cada atividade exercida deve agregar valor à empresa. Esse procedimento cria a base das melhores práticas da empresa, eliminando a ocorrência de falhas e trazendo, como consequência, o aumento da produtividade.

Acertadamente PASTORE (1998:15) afirma que:

Da mesma maneira que o crescimento econômico é importante para gerar empregos, a educação é essencial para ajustar os trabalhadores às novas modalidades de trabalho. O mundo moderno registra uma demanda crescente por trabalho qualificado. Já foi o tempo em que a mão-de-obra barata e não-qualificada era uma vantagem comparativa. Hoje é uma grande desvantagem. A empresa só pode acompanhar a velocidade meteórica das transformações tecnológicas se contar com trabalhadores educados.

As empresas, cada vez mais, buscam talentos com um grande experiência e visão de negócios, principalmente aqueles que tenham proatividade no encaminhamento de suas questões.

Todo trabalhador ou profissional precisa estar atento às necessidades das empresas, aliando uma formação generalista à competência técnica e operacional e à visão estratégica do negócio. O trabalhador deve ser capaz de identificar as oportunidades de melhoria e crescimento no mercado profissional que passam, muitas vezes, despercebidas por outros profissionais. Esse trabalhador deve falar a linguagem do negócio, entendê-la e procurar desenvolver estratégias que agreguem valor à empresa, envolvendo-se com ela, deixando de lado posturas burocráticas e autocráticas.

Nesse momento em que a competitividade e as mudanças de toda ordem afetam as empresas brasileiras, o que não pode faltar ao profissional é o conhecimento sólido do negócio no qual está inserido e a compreensão dos seus objetivos estratégicos.

O que se tem observado nos últimos tempos é que uma pequena parcela de profissionais está mais sensível às mudanças e exigências que estão ocorrendo no mercado e, por conseqüência, busca o desenvolvimento pessoal e profissional, sem ficar na dependência de investimentos das empresas. Em contrapartida, uma grande parcela de profissionais nada faz ou pouco faz pelo seu aperfeiçoamento, deixando sempre a critério das empresas a promoção de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O estudo das atuais tendências para a formação profissional tem mostrado que são fatores determinantes para uma boa atuação uma cultura geral, a sensibilidade no e para os negócios, habilidade para

relacionar-se em diferentes contextos, assim como perceber a relação entre os objetivos e estratégias organizacionais.

O profissional que as empresas buscam precisa estar mais comprometido com as necessidades empresariais, estar preparado e receptivo às mudanças, boa percepção para novas idéias e conhecimentos e mostrar-se flexível perante as mudanças.

O sentimento de distância existente entre o profissional e o atual momento de constantes transformações, de sua qualificação profissional e a necessidade do mercado, ao lado do temor de não acompanhar o progresso, de perder sua empregabilidade faz com que o profissional adote uma postura nova e procure diversificar as formas para desenvolver suas atividades.

A nova forma de trabalho exige uma postura mais agressiva e empreendedora, o que tem levado os profissionais a buscarem novas formas de desenvolvimento de seu trabalho para que possam manter-se no mercado. Este é o momento de crescimento, de posicionar-se, de ocupar e ampliar espaços e de participar de todas as formas possíveis do negócio da empresa. Na análise de DUTRA (1996:137),

A gestão de recursos humanos até o presente momento tem se focalizado mais no controle dos recursos humanos do que em seu desenvolvimento. Este fato tem provocado uma série de equívocos que geram áreas de atrito entre as organizações e seus recursos humanos. Estes equívocos que criam, obviamente, distorções na compreensão das expectativas e necessidades das pessoas em relação à empresa e geram dificuldades para que a empresa clarifique e comunique suas expectativas em relação às pessoas.

Diante de tais argumentos, a gestão de recursos humanos deve propiciar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, que estimule o crescimento profissional dos empregados, ofereça essa oportunidade de crescimento, permita o desenvolvimento de potencialidades e talentos, gerando inovação contínua, ensejando um clima de parceria, cordialidade, respeito e responsabilidade pelos resultados obtidos, estimulando o diálogo e as soluções negociadas entre o capital e o trabalho, mantendo uma remuneração compatível com o mercado de atuação, demonstrando reconhecimento pelos bons resultados alcançados e, enfim, valorizando a qualidade de vida.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo: Editora da Unesp, 1997.

GENTILI, Pablo. Neoliberalismo e Educação. Receituário neoliberal para a crise da escola. In Tempo e Presença. In: *Publicação Koinonia* n° 293. Maio/Junho/1997, p. 12.

KOTTER, John P. *As Novas Regras: Como a Globalização dos Mercados e a Competição estão Alterando os Rumos*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LEITE, Márcia de Paula. *Qualificação, Desemprego e Empregabilidade*. São Paulo em Perspectiva. Revista da Fundação SEADE. São Paulo: 1997, vol. 11, p. 64.

MACEDO, Roberto B. M. *Seu diploma sua prancha: como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho*. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

NERI, Aguinaldo A. *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. Campinas: Papirus, 1999.

PASTORE, José. *O desemprego tem cura?* São Paulo : Makron Books, 1998.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1996.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- Luiz André Longanese é Mestre em Administração de Empresas pela Universidade São Francisco - USF. Especialista em Direito Empresarial. Professor universitário

Conclusão

A capacitação dos indivíduos é um fator crítico para o sucesso das empresas nestes novos tempos. A pró-atividade, também, é um outro fator importante, pois atualmente as empresas necessitam de pessoas pró-ativas, que não tenham medo do novo, que estejam preparadas para assumir riscos e que busquem soluções para os problemas do dia-a-dia.

As empresas, por sua vez, necessitam adaptar-se aos novos tempos, investindo na empregabilidade de seus funcionários para não correrem o risco de não mais se manterem competitivas e, dessa forma, serem eliminadas pela concorrência. A obtenção do seu sucesso ou insucesso está diretamente ligada ao seu quadro funcional, que resulta no aumento da sua competitividade.

A tendência futura é a do crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo, e a participação da empresa é extremamente necessária através da gestão de recursos humanos, ao proporcionar meios para que o intelecto e as habilidades do indivíduo sejam trabalhadas, transformando-o em um ente harmonioso e envolvido com a atividade empresarial.

Dessa forma, para se firmar nesse novo cenário que desponta, as empresas devem procurar manter funcionários com alto grau de empregabilidade, através de um programa de gestão de recursos humanos que esteja em consonância com os novos tempos. Investindo no aumento da empregabilidade e desenvolvimento de seus profissionais, o retorno do investimento resultará na permanência de um trabalhador qualificado, o que justifica essa nova forma de gestão.

Bibliografia

BOYETT, Joseph e BOYETT, Jimmie. *O Guia dos Gurus: Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócios*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas – O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.