

QUAIS CARREIRAS E PARA QUAL SOCIEDADE? (II)

Jean-François Chanlat

Professor da École des Hautes Études Commerciales, Canadá.

RESUMO: Na seqüência do artigo, o autor mostra que atualmente, com a diminuição das ofertas de empregos, o desenvolvimento de carreira encontra-se frente a diversos paradoxos. Entre estes pode-se apontar a falta de formação dos estudantes de administração, as dificuldades de mercado, o avanço dos trabalhos temporários. Para que hajam mudanças no cenário futuro é necessário pensar sobre transformações substantivas na ética do trabalho, na formação dos jovens, na preocupação exclusivamente financeira que limita cada vez mais o horizonte profissional. Dando continuidade à primeira parte, o artigo aponta para os paradoxos e desafios a serem enfrentados atualmente pelos que desejam fazer carreira, face à diminuição dos empregos disponíveis.

ABSTRACT: *This paper analyses current career development practices due to the decrease of job opportunities: 1. the lack of excellence in Business Administration programs; 2. the work market turbulences and 3. the growth of part-time jobs. Deep transformations are necessary in order to change the future scenery: the increase of concern with work ethics; the betterment of youngsters education, the revision of priorities mainly the overestimation of finance strategies, which limits the professional horizons.*

A primeira parte deste artigo foi publicada na RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p.67-75, nov./dez. 1995.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de carreira, ética do trabalho, formação e desenvolvimento de recursos humanos, sociedade.

KEY WORDS: *career management, work ethics, human resources training and development, society.*

CARREIRA E SOCIEDADE HOJE: PARADOXOS E DESAFIOS

Após a Segunda Guerra Mundial, as sociedades industrializadas tiveram cerca de 30 anos marcados por um enriquecimento, um crescimento ininterrupto e uma melhoria nas condições de vida sem precedentes na História. Durante estes “30 gloriosos”, como são qualificados estes anos hoje, os empregos eram abundantes e estáveis, e as carreiras, lineares e contínuas. Ainda que existissem certos problemas quanto ao trabalho, especialmente entre os operários das indústrias e dos serviços taylorizados¹, a época foi marcada por uma taxa de desemprego pequena, uma melhoria contínua dos benefícios sociais (seguro social, assistência à saúde, aposentadoria, instrução pública gratuita etc.), um nível de economia elevado e um Estado que não conhecia o endividamento. O *American way of life* era o símbolo dessa prosperidade, à qual todas as sociedades ocidentais queriam chegar².

A partir dos meados dos anos 70, a situação começou a mudar. Atualmente, os Estados mais endividados não conseguem mais reverter a situação para o pleno emprego, mesmo em períodos de prosperidade. A sociedade se fragmenta e o número de excluídos da prosperidade cresce; o sistema de educação está em crise, a concorrência internacional torna-se mais dura e as tensões comunitárias, mais fortes. Assim, ao se lerem jornais, revistas e relatórios dos especialistas, e ao se observar o que se passa ao redor, não se pode deixar de pensar o quanto a noção de carreira tornou-se ainda mais paradoxal à luz de todos esses acontecimentos. A idéia de gestão de carreira, com efeito, supõe uma estabilidade no emprego, uma boa remuneração, um

futuro profissional relativamente bem traçado e previsível, uma formação adequada e uma ética no trabalho. Hoje, todos estes elementos estão cada vez menos reunidos. Como isso afeta as carreiras? É o que vamos tentar mostrar a seguir, ao nos centrarmos sobre aquelas questões-chave que constituem tanto os paradoxos quanto os desafios a serem superados por nossas organizações e pela sociedade.

Primeiro paradoxo: como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem-remunerados?

Há alguns anos, muitos analistas têm constatado que nossa sociedade está em vias de se fragmentar. O mercado de trabalho é o centro desse processo, observado em países industrializados³. Ao lado de um grupo de assalariados estável e bem-remunerado, encontramos um número crescente de desempregados e de pessoas que ocupam empregos precários, contratados ou temporários. A dualização da sociedade está em andamento. Um pesquisador alemão, Wolfgang Lecher — membro do instituto de pesquisa dos sindicatos ale-

mães —, tentou compreender as razões dessa fragmentação. Sua explicação nos parece esclarecedora, recuperando, em parte, aquilo que puderam verificar outros pesquisadores, de diferentes países⁴.

Em face da concorrência internacional, às mudanças tecnológicas frequentes e à redução dos mercados, as empresas adotaram uma estratégia de flexibilização em dois níveis⁵. De um lado, uma flexibilidade funcional, de outro, uma flexibilidade numérica. A primeira alcança o núcleo estável dos assalariados da empresa e visa a dar-lhes mobilidade, tanto a curto quanto a longo prazo. Já a segunda diz respeito

A estratégia de flexibilização da mão-de-obra é diretamente responsável pelo aumento do pessoal temporário, externo, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos, pelo aumento da precariedade e da exclusão.

1. FRIEDMAN, G., NAVILLE, P. *Traité de psychologie du travail*. Paris: Armand Colin, 1961; TERKEL, S. *Working*. New York: Avon Books, 1972.

2. SERVAN-SCHREIBER, J. L. *Le défi américain*. Paris: Denoël, 1967.

3. BELLEMARE, D., POULIN, L. *Le défi du plein emploi*. Montréal: Les Presses de l'université du Québec, 1983; GORZ, A. *Métamorphoses du travail quête du sens*. Paris: Galilée, 1988; CLEGG, *Modern organization*. Londres: Sage, 1990.

4. SMITH, C. Flexible specialization, automation and mass production. *Work, Employment & Society*, v. 3, n. 2, p. 203-20, 1989; POLLERT, A. Dismantling flexibility. *Capital and class*, v. 34, n. 1, p. 42-75, 1988.

5. PIORE, M. J., SABEL, C. F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

ao pessoal periférico, submetido às imprevisibilidades da conjuntura e composto majoritariamente por mulheres e trabalhadores imigrantes⁶.

Este último nível compreende três subgrupos:

- de trabalhadores permanentes, que se ocupam de trabalhos de escritório, vigilância e recepção, grupo este pouco qualificado e passível de ser renovado, completado ou substituído segundo os desejos da direção;
- de trabalhadores precários; chamados segundo as necessidades da conjuntura;
- um subgrupo externo, abrangendo desde empregados com alta qualificação (de informática, peritos contábeis, juristas, fiscais/auditores etc.), até pessoal sem qualificação (empregados de apoio, auxiliares de cozinha etc.), acrescentando-se aí a mão-de-obra ocasional de subcontratados.

Graças a essa estratégia de flexibilização da mão-de-obra, a empresa pode responder de maneira eficaz à demanda do mercado, maximizando seus ganhos.

Segundo Lecher, no decorrer dos anos 90, a mão-de-obra deverá assim se dividir: 25% dos trabalhadores em um núcleo estável, outros 25%, classificados como permanentes-periféricos, e 50% em empregos externos ou periféricos precários. Estatísticas extraídas de fontes americanas, canadenses, européias e até mesmo japonesas indicam que as previsões de Lecher parecem se realizar.

No Canadá, Judith Maxwell, presidente do Conselho Econômico, escreveu bem recentemente: "Na América do Norte, cresceu a polarização entre os empregos-padrão (salários indexados, benefícios sociais, regime de aposentadoria, acesso à formação) e os de caráter precários. De 1980 a 1989, quase a metade dos empregos criados no Canadá enquadraram-se na categoria de não-padrão". Ela acrescenta: "Sem transferências maciças (incluindo o seguro-saúde), o Canadá conhecerá a pauperização e a alienação social que encontramos nos Estados Unidos, cujos resultados dramáticos constatamos em Los Angeles recentemente"⁷.

Nos Estados Unidos, segundo artigo publicado em maio de 1992, no *Barron's*,

um grande jornal de finanças, a taxa de desemprego é bem mais elevada do que aquela das estatísticas oficiais, mesmo levando-se em conta os aspectos metodológicos (10,75% contra 7,2%). O mesmo artigo indica que, mais do que em 1990, as grandes empresas, em 1991, continuaram a reduzir seu pessoal, num aumento de 76%, uma tendência que deve se manter⁸. Segundo Lacey, redator chefe da revista *Workplace Trends*, durante os anos 90 — e até o fim do decênio —, as grandes empresas americanas continuarão a desenvolver uma imagem mais enxuta, suprimindo outros quatro milhões de empregos⁹. Esse movimento alcança também a indústria de informática e a automobilística, e atinge, cada vez mais, os "colarinhos brancos", 27% na recessão de 1983 contra 37% em 1990¹⁰. Este é o dado que leva certos observadores a indicarem o desaparecimento dos executivos intermediários¹¹. Estima-se que 25 a 33% da mão-de-obra americana estejam atualmente na dependência dos sobressaltos da economia¹². Nesse grupo, onde há muitas pessoas em idade avançada, é grande o número daquelas que não possuem mais proteção do serviço de saúde ou benefícios sociais, com uma remuneração mais baixa do que os fixados em empregos estáveis. Mesmo com uma taxa de crescimento de 3 a 4%, um grande número de pessoas qualificadas e experientes terá cada vez maior dificuldade para encontrar trabalho, mesmo de nível igual àquele que perderam. Não se trata de uma questão de dispensas conjunturais, mas sim do desaparecimento de empregos¹³. Nos Estados Unidos, como lembra Don Lacey, "a esperança de um emprego estável a longo prazo, com aumento de salário, e associado a uma gama de benefícios sociais, tornou-se ultrapassada"¹⁴.

Na Europa, nota-se o mesmo fenômeno principalmente na Grã-Bretanha e na França¹⁵. Neste último país, o desemprego de executivos chegou a 57% em dois anos¹⁶. Mesmo no Japão, onde a taxa de desemprego é baixa, há uma categoria estável de trabalhadores que não ultrapassa 25% da mão-de-obra total. São, estes, trabalhadores beneficiados por um emprego permanente até a idade de 55 anos. Os demais trabalham como subcontratados, em condições menos vantajosas. O mode-

6. LEVER-TRACY, C. The flexibility debate: parttime work. *Labour and Industry*, v. 2, n. 2, p. 210-41, 1988.

7. MAXWELL, Judith. Qu'y-a-t-il de mal dans le partenariat. *Le Devoir*, mercredi 20 mai 1992, p. B8.

8. MAHAR, M. Blue collar, white collar good jobs are vanishing throughout the economy. *Barron's*, may 11, 1992, p. 8-24.

9. Idem, *ibidem*.

10. NEWSWEEK. How safe is your job?, 5 novembre 1990.

11. BEAUREGARD, V. Le cadre intermédiaire en voie de disparition. *La Presse*, 18 mars 1992.

12. MAHAR, M. Blue collar, white collar... Op. cit.

13. Idem, *ibidem*.

14. Idem, *ibidem*.

15. GORZ, A. *Métamorphoses du travail...* Op. cit.

16. JOFFRIN, L. Les diplômés ne suffisent plus. *Le Nouvel Observateur*, n. 1437, 21-27 mai 1992.

lo japonês baseia-se também numa dualização do mercado de trabalho¹⁷.

A estratégia de flexibilização da mão-de-obra é diretamente responsável :

- pelo aumento do pessoal temporário, externo;
- pelo desemprego de executivos e profissionais;
- pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos;
- pelo aumento da precariedade e da exclusão.

Uma estratégia que faz desaparecer tal quantidade de empregos não pode senão minar as bases que fundamentam a gestão de carreira, a não ser que essas preocupações sejam reservadas à elite, que cada vez mais reduz os salários ou induz o conjunto da população a se transformar em empreendedores. Esta estratégia não é, contudo, a principal causa do aumento da precarização, é somente uma das conseqüências de determinada forma de gestão orientada por imperativos essencialmente financeiros.

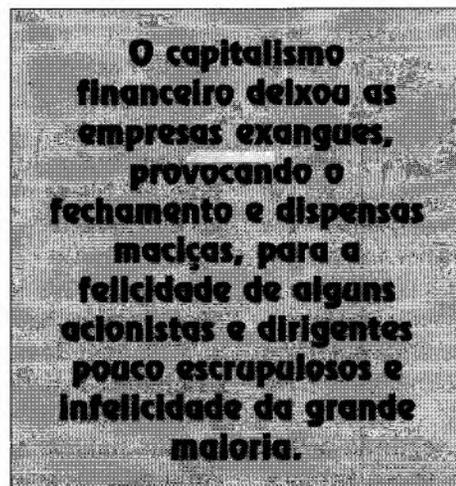
Segundo paradoxo: como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?

Os anos 80 foram marcados pelo retorno pungente do pensamento neoliberal. A crise do Estado-Providência, o insucesso das soluções coletivistas e o aumento do individualismo feriram fortemente o compromisso social-democrata imposto na maioria dos países industrializados após a Segunda Guerra Mundial¹⁸. Nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, em particular, os novos governos eleitos foram forçados a desenvolver sua legitimidade na iniciativa individual e na carreira de empreendedor. As empresas públicas foram privatizadas, as despesas públicas, comprimidas — especialmente

no domínio social —, a desregulamentação se impôs em certas indústrias, o mercado de ações explodiu, a fiscalização das mais altas rendas diminuiu notadamente.

O progresso econômico e social deveria passar por este caminho. A prosperidade relativa que conhecemos no decorrer da segunda metade dos anos 80 mascarou os problemas. Hoje em dia descobrimos, com inquietude, os estragos que esta política engendrou¹⁹. A maioria dos grandes grupos estão desabando ou estão arrependidos. Milken, Campeau, Trump, Maxwell e outros financistas que se tornaram símbolos estão na prisão ou em dificuldades financeiras. As infra-estruturas públicas estão abandonadas. A concorrência internacional diminuiu seriamente as fatias de mercado das grandes empresas internacionais. O endividamento coletivo acentuou-se. Milhões de dólares foram investidos em maior parte na defesa contra um controle hostil. O capitalismo financeiro deixou as empresas exangues, provocando o fechamento e dispensas maciças, para a felicidade de alguns acionistas e dirigentes pouco escrupulosos e infelicidade da grande maioria²⁰. A lógica financeira é, na atualidade, cada vez mais questionada por ser de curto prazo, sem se preocupar com a estabilidade de emprego ou com a inovação industrial, fatores capazes de assegurar uma certa perenidade. Essa lógica se ocupa com uma só coisa: o rendimento sobre o capital investido em uma base trimestral. Seguindo esta lógica, encontraremos, conseqüentemente, empresas não para consolidar, revitalizar

ou desenvolver, mas para explorar financeiramente. É assim que se procede quando há o desmembramento de grupos industriais, visando à revenda pela melhor oferta, sem preocupações com o futuro²¹. "Na Europa, como nos Estados Unidos, escreve Jean-Marie Gogue, as sociedades que produzem atualmente o maior número de de-



17. GORZ, A. *Métamorphoses du travail...* Op. cit.; CLEGG. *Modern organization...* Op. cit.

18. ROSE-AKERMAN, S. *Rethinking the progressive agenda.* New York: The Free Press, 1992.

19. ALBERT, M. *Le capitalisme contre le capitalisme.* Paris: Seuil, 1991.

20. ETZIONI, A. *The moral dimension toward a new economics.* New York: The Free Press, 1989; ROSE-AKERMAN, S. *Rethinking the progressive...* Op. cit.

21. ALBERT, M. *Le capitalisme contre...* Op. cit.

sempregados são precisamente aquelas que se desenvolveram pelo crescimento externo, quer dizer, pela absorção de outras sociedades"²².

Ao se aceitar fechar os olhos ao dogma do crescimento externo e à lógica financeira nas sociedades e nas empresas, amplia-se cada vez mais o desemprego. Espetacular, arriscado, porém bastante proveitoso a curto prazo, esse tipo de estratégia pode ter alguma graça para aqueles unicamente interessados no balanço contábil, mas para os preocupados com o emprego e com as disparidades sociais, é sinônimo de desastre social. Numerosas empresas em certos países nos mostram que a economia e o social não são incompatíveis, quando se sai do ciclo infernal da economia especulativa²³. Em um sistema se produz desemprego e precariedade, em outro, um pouco mais de estabilidade ou de solidariedade. A gestão de carreira tem futuro no segundo sistema, mas não tem nenhum no primeiro. Temos, portanto, que fazer uma boa escolha se não quisermos condenar nossos concidadãos às carreiras efêmeras e multiplicar o número dos excluídos.

Terceiro paradoxo: como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?

Se a estratégia de flexibilização da mão-de-obra e a lógica financeira estão ao lado das empresas responsáveis por boa parte da perda de empregos, afetando, por isso, as possibilidades de carreira, verificamos ainda um outro fenômeno que também pode afetar o desejo de fazer carreira: é a questão da ética do trabalho, cada vez mais desvalorizada em muitos países industrializados. Na Alemanha, na França, na Escandinávia, em Quebec ou no Japão, com o reflexo das pesquisas, cresce cada vez mais o número de pessoas distantes da vida profissional.

Na Alemanha, por exemplo, pesquisas apontam que, dentre os assalariados, notadamente os mais jovens, está aumentando a preferência por atividades de tempo livre em relação àquelas de trabalho. Em 1992, havia 29% de pesquisados nesta condição. Hoje esta porcentagem atinge 50%, do qual perto de dois terços tem menos de trinta anos. As pesquisas es-

candinavas, britânicas e americanas estão na mesma direção²⁴.

O hedonismo e o prazer por atividades fora do trabalho levam, pouco a pouco, vantagem sobre a velha ética puritana do trabalho; os comportamentos estão cada vez menos sujeitos a uma dimensão moral²⁵.

Recente pesquisa realizada pela *Actualité* demonstra que:

- os quebequenses são, no Canadá, aqueles mais orientados a desfrutar do lazer;
- cerca de três quartos dos pesquisados declararam que consumir é um dos grandes prazeres da vida, enquanto que, nas outras províncias, 51% declarou o mesmo;
- 38% pediriam sua aposentaria antes dos 54 anos, se tivessem escolha, contra 23% no resto do Canadá;
- 51% preferem a felicidade ao dever, contra 25% nas províncias inglesas²⁶.

Tal fenômeno não parece poupar nem mais o Japão. Nas palavras de importante representante patronal, "um quarto dos jovens assalariados deixa seu primeiro emprego nos primeiros anos de contrato"²⁷. Pesquisas recentes demonstram um crescente desagrado, sobretudo entre os jovens, para com o modelo de jornada de trabalho de mais de dez horas e o modo de vida mais do que espartano das empresas japonesas²⁸.

Retomando uma expressão do sociólogo americano Daniel Bell²⁹, esse enfraquecimento da ética do trabalho, observável em muitos países, está diretamente ligado a uma das contradições culturais do capitalismo moderno. Como manter uma ética baseada no esforço, na disciplina, no trabalho bem feito, na profissão e num longo aprendizado, quando, de um lado toda a sociedade nos leva a consumir e a aproveitar imediatamente, no dia-a-dia, tudo o que se passa, enquanto, de outro, o trabalho permanece ainda, em um bom número de empresas, submetido a imperativos rígidos, autoritários e bem pouco gratificantes?

Há uma contradição: cada vez mais, as pessoas investem em atividades externas à sua vida profissional, mas o trabalho oferece desafios, responsabilidades e reconhecimento, atribuindo ao sujeito identidade

22. GOGUE, J. M. Comment l'entreprise peut créer des emplois. *Le Monde Diplomatique*, p. 26, May 1992.

23. ALBERT, M. *Le capitalisme contre....* Op. cit.

24. LANE, R. *The market experience*. Cambridge: University Press, 1991; YANKLOVITCH, D., IMMEREWAHR, J. *Putting the work ethic to work*. New York: Public Agenda Foundations, 1983.

25. ETZIONI, A. *The moral dimension toward...* Op. cit.

26. L'ACTUALITÉ. Autonomie d'une société distincte, Janvier 1992.

27. PONS, P. Les maladies du modèle japonais. *Le Monde*, mardi 11 février 1992, p. 39.

28. PONS, P. Les maladies du modèle... Op. cit.

29. BELL, Daniel. *Les contradictions culturelles du capitalisme*. Paris, 1979.

profissional e tornando-o uma fonte de investimentos³⁰. Todavia, à luz do que foi observado anteriormente, parece que esse conceito de trabalho tem sido cada vez menos aplicado, ao mesmo tempo que o desemprego, a precarização, a marginalização são fenômenos crescentes. Mas como se poderia, nesse contexto, retomar uma ética do trabalho sem a possibilidade de se oferecer um emprego e um futuro profissional relativamente estável, e sem uma revalorização das profissões? No momento atual, somente aqueles pertencentes a uma categoria estável e os mais agressivos do grupo periférico podem almejar uma carreira e se apoiar sobre uma ética do trabalho.

No interior deste grupo favorecido, muitos podem considerar essencial a preservação dos seus lares. Como assinala com justiça R. Lane, em livro recentemente lançado, o consumo e o dinheiro pouco representam na relação dos fatos que tornam as pessoas felizes, citados a seguir: com aquilo que torna as pessoas felizes, a saber:

Mas como se poderia, nesse contexto, retomar uma ética do trabalho sem a possibilidade de se oferecer um emprego e um futuro profissional relativamente estável, e sem uma revalorização das profissões?

- a autonomia;
- a auto-estima;
- a felicidade familiar;
- a ausência de conflitos na vida fora do trabalho;
- a amizade³¹.

Mais genericamente, como enfatiza Gorz: "A ética do trabalho está ultrapassada. Não é mais verdade que, para produzir mais, deve-se trabalhar mais, nem que produzir mais conduza a viver melhor". Ele acrescenta: "A ligação entre mais e melhor está rompida: para muitos produtos ou serviços algumas das nossas necessidades estão sendo suficientemente atendidas, mas muitas outras estão sendo atendidas, não com aumento de produção, mas com um outro tipo de produção — de outra forma ou de outras coisas. Isso vale, em particular, para nossas necessidades de ar, de água, de espaço, de silêncio, de beleza, de tempo, de contatos humanos".

A gestão de carreira apoiada em uma ética do trabalho e do sucesso não pode deixar de ser questionada por essa crise do trabalho, que é também uma crise de valores.

Quarto paradoxo: como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?

O declínio do conceito da ética do trabalho não é o único obstáculo à noção de carreira. A crise do sistema educacional é um outro elemento que pode afetar não só a questão do emprego, mas também as perspectivas profissionais. Já há alguns anos, a crise da instituição escola tem estado regularmente nas manchetes de numerosos países industrializados, em especial na América do Norte.

A taxa de abandono escolar — incluindo a da universidade —, o índice de analfabetismo e de semi-analfabetismo, o desempenho dos alunos nos exames, tanto no nível nacional quanto no internacional, inquietam-nos cada vez mais. No Canadá, segundo pesquisa realizada em 1987, 24% dos seus nativos com mais de 18 anos podem ser considerados analfabetos funcionais, ou seja, incapazes de desempenhar tarefas complexas³². Na França, um estudo realizado junto a recrutas, entre março de 1990 e abril de 1991, revelou que cerca de 20% deles mostrouse incapaz de compreender corretamente um texto de 70 palavras³³. Nos Estados Unidos, em 1983, 47% dos jovens americanos que chegavam à universidade reconheciam que não sabiam ler corretamente. Um relatório encomendado pelo presidente Ronald Reagan concluiu, pela primeira vez na história dos Estados Unidos, que aquela geração sabia menos do que a geração precedente. Ainda que esses resultados sejam discutíveis, a crítica ao sistema de educação é retomada periodicamente na história moderna, e a amplitude dos problemas continua apresentando sérios obstáculos para todos os envolvidos. Tal

zada em 1987, 24% dos seus nativos com mais de 18 anos podem ser considerados analfabetos funcionais, ou seja, incapazes de desempenhar tarefas complexas³². Na França, um estudo realizado junto a recrutas, entre março de 1990 e abril de 1991, revelou que cerca de 20% deles mostrouse incapaz de compreender corretamente um texto de 70 palavras³³. Nos Estados Unidos, em 1983, 47% dos jovens americanos que chegavam à universidade reconheciam que não sabiam ler corretamente. Um relatório encomendado pelo presidente Ronald Reagan concluiu, pela primeira vez na história dos Estados Unidos, que aquela geração sabia menos do que a geração precedente. Ainda que esses resultados sejam discutíveis, a crítica ao sistema de educação é retomada periodicamente na história moderna, e a amplitude dos problemas continua apresentando sérios obstáculos para todos os envolvidos. Tal

30. SAINSAULIEU, R. (org.) *L'entreprise une affaire de société*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1990; JENCKS, C., PERMAN, L., RAINWATER, L. What is a good job? a new measure of labor-market success. *American Journal of Sociology*, v. 93, p. 1322-57, 1988; AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal: Gaétan Morin Editeur, 1989; CHANLAT, J. F. (org.) *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska, 1990; LANE, R. *The market experience...* Op. cit.

31. LANE, R. *The market experience...* Op. cit.

32. DEVILLE, CHABROLLE, V. Le retour de l'illetisme. *Le Monde*, mercredi 12 février, 1992, p. IV.

33. Idem, *ibidem*.

fato é ainda mais preocupante nas nossas sociedades, definidas como de saber e de conhecimento. Como as empresas vão poder recrutar pessoal qualificado quando o sistema de formação educacional apresenta tantas lacunas?³⁴ Como os indivíduos podem fazer carreira quando, cada vez mais, falta base a um número maior de pessoas? Como despertar o interesse nos jovens, quando o seu futuro profissional corre o risco de ser associado à precariedade? Por que buscariam investir numa formação, se podem obter imediatamente mais dinheiro exercendo atividades ilícitas?

Os gestores interessados pelo desenvolvimento de carreira não podem deixar de considerar essas questões. Pois é respondendo coletivamente a tais perguntas que se condicionará, em grande medida, o trabalho desses gestores, a não ser que, mais uma vez, limitemo-nos a um sistema seletivo, de polarização, com resultados já conhecidos.

Quinto paradoxo: como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?

Desde o final dos anos 70, observa-se um outro fenômeno na avaliação da questão da carreira: a diminuição do horizonte profissional.

Tradicionalmente uma carreira supunha um caminho de longa duração. Ora, atualmente, somos obrigados a constatar que muitos são os que concluem suas carreiras bem antes do prazo previsto. Os bombeiros, os policiais podem aposentar-se antes da idade de 50 anos. Também as demissões em massa verificadas em numerosas indústrias incluem muitos assalariados no início dos seus 50 anos. Muitas aposentadorias antecipadas são observadas em empresas. Na IBM, por exemplo, serão suprimidos 36.000 postos num futuro muito próximo, e a maioria das pessoas envolvidas será beneficiada por esta medida. Companhias de

seguros fazem publicidade de investimentos que permitirão uma melhor aposentadoria. Um grande número de esportistas profissionais assistem ao encurtamento de suas carreiras pela intensidade do esforço, pelas exigências de desempenho e pela quantidade de atividades anuais. Em breve um jogador de *hockey* com cerca de 30 anos será um "velho". Esse movimento de encurtamento da carreira, que tem causas múltiplas, é paradoxal. Pois nossas sociedades não estão envelhecendo? E os *déficits* previstos nos regimes de aposentadoria, não vão nos forçar a aumentar novamente a idade da aposentadoria?

Se essa política é totalmente legítima³⁵ nas atividades particularmente cansativas, perigosas, tensas — como nas minas, por exemplo —, ela parece menos fundamentada em outros setores industriais onde o envelhecimento é mais normal. Ela pode voltar-se contra a empresa que a utiliza. Quantas empresas não recontrataram demitidos, uma vez a sua ausência havia criado problemas não previstos? Segundo recente pesquisa canadense em nível nacional, a discriminação contra a idade é um fato real³⁶. Numa sociedade em que foi eliminada a morte e sacralizada a eterna juventude, não é bom envelhecer. Ora, atualmente o desemprego ao findar dos 40 ou iniciar dos 50 anos além de se constituir num drama para os atingidos, representa uma perda considerável para as empresas e para a sociedade. Sob o pretexto de racionalização, da produtividade e da *performance*, iremos nos resignar a aceitar esse tipo de solução? O inexorável envelhecimento de nossas populações pode provocar a inversão des-

sa tendência. Mas podemos construir uma idéia de carreira baseada na instabilidade cada vez maior dos mais velhos, quando a idade deveria ser, justamente, o fiador de uma certa segurança profissional? Uma empresa pode suprimir sua memória, sua experiência e um saber acumulado ao

Atualmente o desemprego ao findar dos 40 ou iniciar dos 50 além de se constituir num drama para os atingidos, representa uma perda considerável para as empresas e para a sociedade.

34. Uma pesquisa realizada, em 1991, pelo Instituto Hudson concluiu recentemente que o principal motivo de rejeição de um candidato a um emprego no Canadá não é falta de experiência, mas inaptidão para escrever e para se expressar corretamente.

35. DAVID, H. (org.). *Le vieillissement au travail une question de jugement*. Actes du colloque organisé à Montréal en 1989 par l'IRAT.

36. LE DEVOIR. Paraitre jeune: une règle non écrite fatale à des milliers de travailleurs, mercredi 27 mai 1992, p. A 3.

longo dos anos, sem perder sua alma? A esse respeito, as aposentadorias em massa que, nos próximos anos, assistiremos no sistema educacional, podem provocar rejuvenescimento do corpo educacional. Mas seria desejável passar de um corpo educacional, cuja idade média é próxima aos 50 anos, para outro bem mais jovem? O ensino não é a instituição em que, com a acumulação da experiência e do saber, a idade se constitui, então, mais numa vantagem do que num obstáculo?

A gestão de carreira deverá, portanto, enfrentar também o desafio da idade.

CONCLUSÃO

Segundo numerosos especialistas em gestão de recursos humanos, a carreira ainda tem futuro. Esta afirmação, ainda que — em si — não contestável, levanta muitas indagações. Neste artigo tentamos modestamente colocá-las de modo a demonstrar a modernidade da idéia de carreira. Assim o fazendo, buscamos mostrar o quanto é difícil falar de carreira sem falar de sociedade e de cultura. Isso é ainda mais verdadeiro hoje, quando nossas sociedades e nossa cultura são às vezes paradoxais no que se refere a essa idéia de carreira. Com efeito, à luz do que acabamos de apresentar, fica claro que a carreira é dependente das aberturas profissionais oferecidas pela sociedade. Ora, o que observamos nos atuais dias? Uma constatação bem simples: a carreira está cada vez mais reservada a um número menor de assalariados. Se as tendências visando à flexibilização do trabalho e a lógica financeira se mantiverem, a situação corre o risco de ficar ainda mais tensa e a gestão de carreira aparecerá cada vez mais como um instrumento de luxo reservado à nova aristocracia profissional formada por aqueles que têm um emprego permanente. A dualização da sociedade fará então parte dos hábitos, e isto não será um acidente temporário, em razão da ausência de regulação social do mercado³⁷. Tal cenário, com o cortejo de exclusões e de

Uma sociedade não pode permitir que se produza a exclusão em alta dose sem pagar o preço, mais dia ou menos dia.

precarização que ele comporta, traz riscos para o futuro das relações sociais. O “hooliganismo” na Inglaterra, o saque de Toronto, os recentes acontecimentos de Los Angeles, as gangues de Montreal estão aí para nos lembrar

que se deixarmos as coisas no atual estado, o pior talvez esteja por vir. Uma sociedade não pode permitir que se produza a exclusão em alta dose sem pagar o preço, mais dia ou menos dia. Diante de tal situação, somos todos responsáveis, sobretudo os mais bem-protegidos no sistema atual. Devemos, então, fazer de tudo para trabalhar soluções social e economicamente aceitáveis.

No que se refere à gestão de recursos humanos, esta deve assumir sua parte de responsabilidade, colocando de forma veemente a questão do emprego e da divisão social do trabalho. Como ditou recentemente Sainsaulieu³⁸: “A verdade geralmente reconhecida admite que as empresas estão no centro do tratamento da questão do emprego e, portanto, da vida familiar e pessoal dos cidadãos. Mas o perigo é de se limitar a um discurso fundado na gestão dos recursos humanos que não controle a ameaça de desemprego e fale tão-somente da participação, escondendo a realidade da exclusão”³⁹.

A conclusão é de que não se pode, realmente, falar de carreira, hoje em dia, sem considerar as dinâmicas sociais subjacentes. Face a uma dinâmica de exclusão e de precarização, devemos reagir com uma ação social baseada numa ética de individuação e de solidariedade.

Como tão bem traduziu A. Gorz “um trabalho que tem por efeito e por objetivo economizar trabalho não pode, ao mesmo tempo, ser glorificado como a fonte essencial da identidade e do desabrochar pessoal”. Ao contrário, ele esgota os fundamentos sobre os quais são construídas essas idéias e, assim o fazendo, suprime a própria idéia de carreira.

Mas pode ser também que todas essas noções não tenham mais nenhum sentido no limiar de um trabalho, de toda forma, reduzido... □

37. POLANYI, K. *La grande transformation*. Paris: Gallimard, 1979.

38. SAINSAULIEU, R. (org.). *L'entreprise: une affaire de société...* Op. cit.

39. CHANLAT, J. F. (org.) *L'individu dans l'organisation...* Op. cit.

Artigo originalmente publicado na revista *Gestion*, v. 17, n. 3, p. 100-11, 1992, sob o título *Peut-on encore 'faire-carrière'?* Tradução de Maria José Tonelli, revista por Edith Seligmann Silva, professoras do departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV.