

O Estado e as Empresas diante do desemprego de longa duração
Relatório Final - Fundação Getúlio Vargas- NPP- CNPq

RELATÓRIO FINAL

O ESTADO E AS EMPRESAS DIANTE DO DESEMPREGO DE LONGA DURAÇÃO

A REENGENHARIA E O DESEMPREGO DE LONGA DURAÇÃO

ADRIANA HENRY MEIRELLES

EDITH SELIGMANN SILVA

(Orientadora)

1- Considerações Iniciais

O desemprego de longa duração (DLD) vem se constituindo, internacionalmente, um problema de relevância social que representa o resultado daqueles desempregados que ao longo dos anos não conseguem se inserir ou reinserir no Mercado de Trabalho.

Diversos pesquisadores vem estudando as diversas interfaces que o DLD tem com a saúde mental e ocupacional, e os reflexos sociais gerados por ele. O que acontece é que geralmente o DLD além de pauperizar os desempregados aos atinge mentalmente dando a eles até mesmo a sensação de incapacidade e frustração frente ao mundo. Faz se necessário então que os setores responsáveis do governo por políticas sociais, se articulem e formulem projetos de ação para diminuir os efeitos do DLD. Em países europeus, não só Governo tem tido grande preocupação com este fenômeno, como setores da propria sociedade civil, que tem formado grupos de diferentes tipos para o enfrentamento do problema.

Lembrando que atualmente grandes empresas tem adotado políticas administrativas conhecidas como downsizing , reengenharia e controle de qualidade total, o perfil dos funcionários padrão mudou completamente nesta última década.

Nosso objetivo é verificar como os critérios demissionais e admissionais utilizados na Reengenharia tem afetado o DLD.

O ponto central da Reengenharia é enxugar empregos e níveis hierárquicos. Analisando a situação nós pudemos ver que a Reengenharia não só mudou os níveis de desemprego como também os perfis profissionais, assim como a procura por novas colocações.

A questão principal é que a Reengenharia traz consigo um fenômeno conhecido como desemprego estrutural. Com isso se uma empresa acaba com 30% de

suas vagas significa que tais vagas deixaram de existir. As pessoas que foram demitidas não terão onde trabalhar, pois o cargo que ocupavam tende a sumir das empresas.

Os índices de desemprego no Brasil de 1994 e 1995 mostram uma situação alarmante. Cada vez mais empregos são extintos e pessoas dispensadas. O índice brasileiro de desemprego sempre foi de algum modo, um índice inconstante. No início do Plano Real, nas entrevistas realizadas, podíamos notar um clima de animo entre aqueles que estavam há mais de seis meses buscando uma nova colocação. Hoje, dois anos depois, a situação mudou bastante. O desemprego está crítico, e as pessoas estão sem grandes esperanças de encontrar uma nova colocação brevemente no mercado de trabalho.

Em meio a este reboiço devemos nos questionar se realmente esta situação é fruto unico e exclusivamente de políticas econômicas, ou se estaria ligado com algo mais; aos novos paradigmas da Administração pós-moderna. Em especial analisamos a influência da Reengenharia neste processo, e portanto, tentamos traçar um perfil dos profissionais reengenharizados, e das políticas empresariais de admissão e demissão, e qual a relação entre Reengenharia e DLD.

A metodologia adotada aqui foi basicamente qualitativa. Através de entrevistas realizadas com recrutadores de RH de algumas empresas e sua análise pudemos tirar algumas conclusões do que tem se passado em termos de reestruturação das empresas, e qual é o perfil buscado para o trabalhador da década de 90. As entrevistas foram realizadas com alunos do curso da GV- CEAG, ou com profissionais por eles indicados.

II- ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Quanto a bibliografia foi feito um levantamento em periódicos, estudos de caso, e de manuais de recrutamento. A reengenharia tem manifestado contradições e problemas com a área de recursos humanos. Para termos uma melhor visão dos

pontos problemáticos da reengenharia fizemos também uma nova leitura dos clássicos de reengenharia.

III- ATIVIDADES REALIZADAS

Foi realizado um estudo bibliográfico maior em relação a reengenharia e a crítica de sua aplicação. Grande parte da bibliografia diz respeito a casos Norte Americanos, ou até mesmo europeus, e estudos de casos de empresas brasileiras. A literatura nacional é um pouco restrita no sentido de nos acrescentar maior volume de informação. A base que utilizamos são: o livro de Thomas Case, A contratação, demissão e a carreira dos executivos brasileiros, e a dissertação de mestrado de Miguel P. Caldas, Carreira e mobilidade de executivos. As pesquisas sobre a Demissão de fato foram mais encontradas na literatura estrangeira, e quase nada na nacional. O problema é que a situação enfrentada atualmente pelos executivos brasileiros é muito distante daquela enfrentada pelos americanos. De qualquer forma encontramos um livro de Robert Tomasko, Downsizing: reshaping the corporation for the future que trata das questões que levantamos no trabalho.

Realização de entrevistas com recrutadores e executivos desempregados há mais de seis meses, cujo roteiro foi elaborado pela própria aluna. Vide em anexo.

Para melhor clarificar as conclusões devemos elucidar as premissas básicas utilizadas aqui.

A demissão é um fato comum na vida das pessoas e das organizações; ou seja, é algo que pode acontecer com qualquer um. É sem dúvida um lado da vida organizacional frequentemente marginalizado em termos de literatura organizacional de alto nível, possivelmente pelo preconceito existente em torno de demitidos. Especificamente sobre esse preconceito, e seguindo a mesma linha, não há nada que a priori, diferencie a capacidade ou o valor de um executivo demitido de um executivo empregado; aliás, como veremos, a maioria absoluta dos demitidos pesquisados foi desligado por motivos totalmente alheios ao seu desempenho; por outro lado, grande parte das organizações mantém indivíduos totalmente improdutivos por motivos irracionais.

Iremos definir o nosso conceito de cada um dos termos utilizados no trabalho.

Executivo

Dirigente profissional, no sentido de que tenha escolhido para o cargo por atributos técnicos, ao invés de familiares, de escalões hierárquicos superiores, em organizações privadas.

Carreira

Uma trilha de posições hierárquicas que o funcionário anseia seguir para atingir progressivamente posições de mais alto poder, e que a organização burocrática normatiza e legitima sob pressupostos supostamente meritocráticos.

Outplacement

Treinamento e suporte sistemático para pessoas demitidas, cujo propósito é o de prover conselho, instruções e técnicas para auxiliar o profissional a organizar e executar um programa de procura de uma nova colocação.

IV- PRINCIPAIS TÓPICOS PESQUISADOS.

A reengenharia.

A reengenharia tem sido vista como uma espécie de bíblia no mundo dos negócios de hoje. Concebida há pouco de dois anos pelos americanos

Reengenharia

A reengenharia tem sido vista como uma espécie de bíblia no mundo dos negócios de hoje. Concebida há dois anos pelos americanos Michael Hammer e James Champy, conquistou empresas mundo a fora. O que está em questão aqui é o fato da reengenharia ser um sistema cujo ponto central é a eliminação de níveis e hierarquias, e, e sobretudo empregos.

Davidson

O que podemos dizer a respeito da reengenharia é que ela desmonta sistemas gerências e os sistemas de remuneração. A reengenharia recoloca o conceito que os salários são pagos pelos clientes e portanto, somente a sua satisfação é a garantia do sucesso. Desmonta os sistemas de remuneração que valoriza o funcionário pela posição hierárquica pelo cargo que ocupa, e pelo tempo de casa e não pela sua participação no processo. Os conceitos tradicionais de remuneração são revistos. A diferenciação da remuneração em função do nível hierárquico não sensibiliza de forma alguma o cliente. Desta forma acaba com o conceito que o funcionário

especializado dá melhor atendimento ao cliente. A tecnologia da informação permite a introdução na empresa do conceito do gerente de processo, ou gerente múltiplo, pois coloca a sua disposição todos os dados necessários para atender o cliente. Conhecimentos super especializados são privilégios de cientistas e não de executivos, ou trabalhadores.

Desta maneira podemos perceber que a grande tendência da reengenharia é enxugar os recursos humanos das organizações. Diversas críticas vem sendo feita a reengenharia nesse sentido. Fortemente destaca-se C.K. Prahalad, autor de Competindo Pelo Futuro(1995). Segundo ele, “embora *downsizing* e reengenharia dos processos sejam tarefas legítimas, eles tem mais a ver com a formação de escolas para as atividades de hoje do que com a construção dos negócios de amanhã.

Em pesquisas feitas nos Estados Unidos pela CSC index, de acordo com a revista *exame*, Agosto de 1995, constatou-se que em média cada uma das empresas americanas reengenharizadas, cortou 336 postos de trabalho. Já na Europa este número foi de 760. É importante pensarmos que existe uma grande diferenciação entre demissões em massa e reengenharia. Segundo Prahalad(1995) a reengenharia causa uma certa miopia nas empresas pois estas não visualizam o processo como um todo, ou seja, a totalidade do negócio e de seus negócios. O fato de você diminuir o número de seus empregados, não significa que você está caminhando na direção certa? Quem disse que *rightsizing*, o tamanho correto de uma organização, é sempre o menor?

Destas críticas percebemos uma tendência criada a pouco em algumas organizações. Como resposta a este Hocus Pocus, começaram a ser oferecidas aos seus empregados dispensados um serviço chamado *outplacement*. Trata-se de uma assistência, no sentido de oferecer ao ex empregado uma chance de recolocação no mercado, através de treinamento e apoio psicológico. Com isso diversas empresas especialistas em *outplacement* apareceram nos últimos anos.

As grandes organizações sindicalizadas para manterem boas relações industriais, assim como passar uma imagem positiva aos seus acionistas e a sociedade

precisavam se prevenir dos riscos causados por demissões em massa, principalmente de ações trabalhistas daqueles que foram dispensados sem justa causa. Existem casos nos estados Unidos, apurados por John Lynchoski, em que as empresas chegam a oferecer a algumas pessoas o pagamento de todas as taxas escolares para a obtenção de um certificado de pós graduação; principalmente para aqueles que se demitiram voluntariamente. Evidentemente companhias pequenas não estariam aptas a tal façanha, mas estão pensando na viabilidade de outras possibilidades.

É importante lembrar que para o *downsizing* trazer benefícios, as empresas devem antes de tudo identificar quais as razões reais de seus problemas: Reengenharia não é simplesmente demitir.

O *outplacement* vem apenas como uma maneira de administrar o desapontamento do término do emprego. Como se pode observar na Europa, principalmente na França, Alemanha e Espanha e no Brasil também muitas pessoas depois de terem passado por uma demissão frustrante, e algumas outras razões, não conseguem se reinserir no mercado de trabalho. Para assegurar uma transição tranqüila de um emprego para o outro, Keneth Danson afirma que um consultor de outplacement disponível logo após o aviso de dispensa, pode oferecer um cuidado mais profissional a reação da pessoa e portanto minimizar potencialmente as conseqüências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização. Mas que tipo de requalificação estas pessoas deverão ter? Qual é o tipo de profissional que se busca na década de 90?

A nossa preocupação aqui é mostrar que a maneira como o executivo demitido terá grande influência no mercado de trabalho. Como já vimos no caso europeu em Chomeurs de Longe Durée, o fenômeno do desemprego prolongado é algo claro nestas sociedades. Porém em toda a bibliografia estudada não se mencionou tal evento. Portanto tentaremos investigar porque isto ocorre, ou então se os trabalhadores executivos não estariam se enquadrando em desemprego prolongado e por que não.

O PERFIL DO EXECUTIVO.

De acordo com a Associação Americana de Administração(1994) o maior problema no ambiente de negócios pelos executivos americanos é a competição. Competição esta gerada pela busca da eficiência organizacional, através de *downsizing*, reengenharia, administração da produtividade e redução da jornada do trabalho.

Esse estado de competição produz nos profissionais novas características, a competitividade. Dentro da organização ele deverá ser cooperativo e criativo, comunicativo, polivalente e flexível.

Depois de uma década em posições especializadas como contabilidade, venda, produção, RH, os novos profissionais estão entrando em posições de “gerencialmente geral”. Eles devem estar capacitados e confortáveis com a habilidade dos computadores de responderem “e se?”, pois com a tecnologia da informação se conta com quase um segundo cérebro em suas mãos. Os profissionais de sua organização tem papéis cada vez menos especializados. Enquanto carreiras como Medicina, Direito, e Arquitetura (por exemplo) partem de um treinamento amplo e caminham para a especialização a administração tem atualmente que fazer o caminho inverso. Iniciando com conhecimentos específicos o processo caminha mais e mais para as responsabilidades gerais.

De acordo com D, Quinn Mills(1991), o fato dos estados Unidos terem passado por uma segunda guerra mundial e mais tarde por um Vietnã e uma Coréia, fizeram com que a geração de executivos da época espalhasse o aspecto militar da realidade. Os profissionais deveriam ser disciplinados educados, especializados e dirigidos. Foi só no final da guerra fria que houve necessidade de cargos múltiplos de pessoas que tivessem a capacidade de se adequar a diferentes situações em diferentes lugares. É neste ambiente que irão se desenvolver paradigmas da Administração como o da qualidade total, reengenharia, *benchmarking*, entre outros.

Para a realização desta seleção surgiu um dado novo na bibliografia chamado biodata. Como já relatado no nosso relatório anterior, podemos ver que em

1988 Ed Fleishman se referiu aos dados de experiências anteriores (BioData-Background Data) como uma nova fronteira na área de prevenção de performance. O Bio Data pode parecer muito com as fichas de preenchimento de inscrições, da qual se originou. Questões relacionadas com experiências passadas, estado civil, quantas pessoas sustenta, em quantos locais viveu nos últimos 10 anos etc, são antecessoras das questões do BioData. Pesquisas nesta direção foram conduzidas durante as décadas de 70 e 80 onde se concluiu que experiências comuns gerariam realizações comuns podendo desta forma, através dos estudos do background dos candidatos, se prever o desempenho do mesmo dentro da organização. Um pool de Bio Data pode conter informações de grande interesse para a organização como satisfação, escolha de carreira, e sucesso na carreira. basicamente este método conta com análise psicológica dos dados. Desta forma torna-se necessário a organização, um especialista no ramo, para o estudo da Bio Data seja efetivo.

A validade da generalização (VG) consiste na aplicação de métodos de análise que validem os teste de aptidão e habilidade da seleção. A validade deste método se dá através do cruzamento de dados como experiências anteriores, locais de trabalhos passados, períodos trabalhados e sua localização. A aplicação de métodos VG do Bio Data é capaz de prevenir as dificuldades usuais de extrair a interpretabilidade dos resultados. Mesmo o Bio Data nunca sendo igual, eles terão algo em comum que deverá ser avaliado.

Com isso podemos ver que nas organizações atuais existe uma grande preocupação para ver e descobrir quem realmente aquele candidato é , o que ele faz e como faz. A intenção é despir o candidato, para que quando ele entre na organização seja um elemento totalmente previsível, seja alguém que nunca irá trair a organização. A organização tem já em mente exatamente o perfil buscado (como vimos anteriormente) e através do estudo científico vale a pena recordar, irá procurar aquele que mais se adeque a posição.

Devemos lembrar que a psicologia contemporânea tem exaustivamente este tipo de abordagem , da utilização deste instrumento como único teste válido.

V- ENTREVISTAS

Foram realizadas quatro entrevistas com recrutadores. O roteiro utilizado encontra-se em anexo, tendo sido elaborado pela aluna. O objetivo das entrevistas era observar critérios admissionais e demissionais utilizados pelas grandes empresas do Brasil.

Primeira entrevista

Foi realizada com administrador do departamento de recursos humanos de uma empresa multinacional do setor químico. O entrevistado é formado em administração de empresas e trabalha há dois anos na empresa, neste departamento. A entrevista refere-se somente ao escritório administrativo, não contendo dados sobre a política de recursos humanos adotada nas fábricas.

1) Critérios Admissionais:

A empresa sendo uma das maiores no setor onde atua é bem restrita em seu programa de RH. Para contratar novos empregados realiza processo de seleção intensivo. Através de aplicação de testes psicológicos como warteg, interpretado por uma psicóloga do departamento faz uma seleção prévia de dos candidatos que depois fazem uma entrevista com o seu "futuro" encarregado, ou superior. De acordo com o entrevistado a preocupação da empresa é ter em seu quadro de funcionários pessoas que sejam disciplinadas.

Pudemos notar que os critérios admissionais são baseados principalmente no que se espera do funcionário em termos de disciplina. Os funcionários recém contratados são acompanhados por seu supervisor, o que possibilita um maior controle das ações de cada um. Desta forma a empresa não tem nenhuma restrição quanto a idade, sexo e tempo no mercado de trabalho.

De acordo com o entrevistado a preocupação da empresa é ter em seu quadro de funcionários pessoas que sejam disciplinadas. Toda a linha de programas de

RH é direcionada neste sentido. É imprescindível que os funcionários tenham as características básicas do cargo a ser ocupado, constante em manual previamente formulado. “ *A gente acredita que a função básica dos funcionários, em seu cerne, é cumprir ordens.* ”

2) Demissionais:

- Critérios:

Cumprimento de ordens e funções estipudas.^{la}

- Reações quanto as demissões:

Não apresentou nenhuma

- Postura em relação aos desempregados:

Quanto aos desempregados , o entrevistado não demonstrou “interesse” pelo assunto, para ele o fato de se estar desempregado não acarreta em nenhum tipo de restrição a colocação. Quando perguntamos se havia alguma política quanto a contratação de desempregados há mais de seis meses, ele respondeu “ ... *importante é o perfil do candidato e não o seu “status” empregatício...* ”

3) Programas de RH implementados:

De acordo com o entrevistado a preocupação da empresa é ter em seu quadro de funcionários pessoas que sejam disciplinadas. Toda a linha de programas de RH é direcionada neste sentido. É imprescindível que os funcionários tenham as características básicas do cargo a ser ocupado, constante em manual previamente formulado. Nenhuma menção a restrição de idade ou sexo foram apontadas como restritivas pelo entrevistado. Foram descritos diversos programas elaborados pelo departamento em ordem a melhorar as condições de trabalho oferecidas aos seus funcionários, segundo o ponto de vista da empresa. Os programas são basicamente regras de comportamento. As mesas devem estar sempre arrumadas, os horários devem ser cumpridos, as normas de segurança também. Alguns programas chamaram a nossa atenção. Só é permitido fumar em um local fechado chamado de fumódromo.

Ao nosso ver a intenção é fazer com que os fumantes acabem por largar o hábito de fumar, ou por fazer-los sentirem-se constrangidos de fumar, ou ainda de acordo com a proprio entrevistado, de diminuir o local até extingui-lo. Todos os outros programas voltados a "saúde" dos funcionários tem como base uma palestra dada por algum especialista no assunto, geralmente médicos. Daí para frente quem faz o acompanhamento são os proprios médicos da empresa. O programa de postura fez com que se espalhassem pelas paredes cartazes de como sentar, andar, carregar peso etc. A partir deste momento se tornaram obrigatórios diversos procedimentos, como segurar o corrimão da escada. A aqueles que não cumprirem as ordens serão punidos. Existe um auditor interno que verifica o comportamenrto dos funcionários. Desta forma eles sabem que tem sempre alguem os "vigiando".

Segunda entrevista

Foi realizada com uma administradora de uma empresa de consultoria internacional, especializada em fornecer informações sobre as mais diversas instituições. A entrevistada fez MBA no exterior, e trabalhou em uma das sedes da empresa nos Estados Unidos com o intuito de realizar uma reestruturação na empresa aqui no Brasil do mesmo modo que foi realizado na sede americana. Ela trabalha na empresa há quatro anos os quais três passou nos Estados Unidos.

1) Critérios Admissionais

As novas contratações foram poucas nos últimos meses devido a preocupação em se enxugar o quadro de pessoal. O que ela acredita é que será necessária contratação em breve de pessoas com um perfil flexível.

Para a entrevistada os critérios admissionais são bem claros. Existe uma espécie de manual de procedimentos usado na sede americana, que está sendo adaptada para os nossos termos, mas basicamente as funções de cada cargo estão descritas aqui,

juntamente com o seu perfil desejado . Desta forma qualquer pessoa do departamento de recursos humanos está apta a realizar um processo de seleção. O que ela destacou ser de maior importância é que os empregados devem estar prontos para o aprendizado, e enfrentar situações difíceis. Existem alguns critérios mais rígidos em algumas posições tais como pesquisador, que tem em seu pré requisito idade. Ela acredita que a função de pesquisador de mercado é algo muito dinâmico, que além de ser muito estressante exige um grau de interesse e capacidade de estar buscando novas informações todo o tempo. Por isso eles exigem que seja alguém que seja recém formado, entre os 23 e 26 anos. A intenção é ter alguém que esteja em ritmo de estudo. Quanto a sexo, não existe nenhuma restrição

2) Demissionais:

- Critérios

Foram cortados até o momento cerca de 78 funcionários. Segundo a entrevistada a empresa está enxugando o pessoal para obter melhor desempenho. A entrevistada, que é a encarregada da implantação do sistema, utiliza uma espécie de manual que fez durante as observações na sede americana. De acordo com ela a filial brasileira não conta com tantos recursos quanto as outras sedes, portanto é impossível realizar um estudo de cada cargo. “ Não dá para a gente fazer um estudo aqui. O custo seria muito alto e não traria os benefícios esperados...” assim são demitidos aqueles que “não agregam valor ao serviço” fornecido. Desta forma ela está usando o estudo feito em outra sede e “ aplicando “ aqui. Os cargos que estão sendo cortados no caso, são basicamente de média gerencia. Percebemos que não existe nenhuma preocupação em saber se aquele funcionário tem informações importantes ou não para a empresa, se está a muito tempo ou não na empresa. O critério aqui é simplesmente a posição que ocupa. Que ela se recorde somente uma pessoa mudou de cargo ao invés de ser mandada embora. Isso ocorreu pois o funcionário, gerente de relações com o mercado, era muito bem relacionado com as demais empresas, e acreditaram que ele era mais ativo que o próprio diretor, e assim se saísse da empresa a imagem da mesma poderia se abalar.

- Reações quanto as demissões:

Depois da reestruturação o ambiente de trabalho costuma ficar um tanto pesado pois muitos ainda se sentem fragilizados pela sua impotência diante de uma demissão, por outro lado aumenta a competitividade entre aqueles que ficaram. A partir do momento que gente nova entra na organização o ambiente já está definido, ou seja eles não terão que passar por uma nova mudança. Porém aqueles que ficaram estarão lá para lembrar o que se passou e o que pode acontecer de novo.

- Postura em relação aos desempregados:

Aos desempregados ela registrou um certo preconceito, acreditando que se alguém está desempregado há muito tempo é por algum motivo. Geralmente é um mau indicio. Ela falou que não deixam de entrevistar alguém que tenha o perfil desejado só porque está há muito tempo desempregado, porém acredita que aqueles que ficaram muito tempo fora do mercado de trabalho são focos de desanimo e depressão, que podem se espalhar pela empresa.

3) Programas de RH implementados - NENHUM

Terceira entrevista

Foi realizada com uma economista que trabalha há cinco anos, desde formada, em um banco nacional. Ela já trabalhou em diversos departamentos do banco e atualmente se encontra em recursos humanos.

1) Crítérios Admissionais

Os critérios admissionais são flexíveis. Para a maioria dos cargos não é necessária formação em nenhuma faculdade específica, tal como engenharia, ou administração. São somente as posições muito técnicas, como contador, que exigem uma formação definida. Para os demais cargos, principalmente os de gerência, a

importância é dada a capacidade de adaptação. Todos os conceitos necessários e procedimentos que deverão ser tomados pelos funcionários são ensinados durante o processo de treinamento, que dura de 2 a 18 meses, dependendo do cargo. Além do treinamento eles oferecem cursos para "update" o funcionário com as novas tendências do mercado. Por causa disso o orçamento do departamento é destinado 70 % aos cursos e o demais as outras atividades do banco como recrutamento e seleção. O próprio departamento está dividido em treinamento, e recrutamento e seleção. Deixou bem claro que o critério mais importante que é considerado no banco é a capacidade de mudar de ambiente de trabalho, e trabalhar com as mais diferentes pessoas. A flexibilidade está portanto acima de tudo. É política do banco fazer com que exista uma rotatividade grande de cargos para que todos sejam capazes de fazer "de tudo um pouco", não ficando ninguém em um cargo (exceção feita para a diretoria executiva) por mais de 2 anos. Para a entrevistada isso ocorre para evitar que um funcionário somente detenha todo o conhecimento necessário de um cargo.

2) Demissionais:

- Critérios:

Foi muito vaga neste aspecto, "*cada caso é um caso,,,*".

- Reações quanto as demissões:

Não mencionou nenhum tipo de reação causada por demissões. Nem também contou casos de demissões em massa no banco.

- Postura em relação aos desempregados:

A entrevistada explicitou a sua preocupação quanto a atual situação do Brasil quanto aos desempregados, mas quanto perguntada sobre a contratação de desempregados respondeu: " *você contrataria uma empregada que está há muito tempo sem trabalhar e cujas referências não fazem mais sentido?*". Ou seja, as possibilidades de que algum desempregado se enquadre entre os funcionários é muito improvável.

3) Programas de RH implementados:

Os programas de RH estão todos ligados a treinamento do pessoal. Eles são focalizados para os mais diversos fins, tanto para diretores, gerentes, até contínuos.

Quarta entrevista

Entrevista realizada com um economista de um banco estrangeiro. Trabalha na empresa a pouco mais de um ano (14 meses). O banco é pequeno em termos de pessoal, uma vez que possui somente 78 funcionários contratados.

1) Critérios Admissionais:

O próprio setor de recursos humanos só conta com uma pessoa, ele mesmo. Ele apenas centraliza as funções de folha de pagamento, e outras coisas do gênero, ficando a cargo de uma empresa de consultoria de RH o recrutamento e seleção. Quando é necessário contratar alguém ele contata a empresa consultora, dá o perfil do profissional a ser escolhido e eles se encarregam do resto. O perfil dos funcionários a serem contratados são fornecidos pelos chefes que os solicitaram. Geralmente o que é buscado nos empregados, segundo o entrevistado, é flexibilidade e capacidade para aguentar ambientes muito competitivos. O banco é um ambiente marcado pela competitividade e o alto grau de estresse, onde as pessoas estão tratando sempre de grandes quantias de dinheiro, ficando bem claro que cada um é responsável por aquilo que faz. A rotatividade, de acordo com ele, é alta exatamente por isso. Eles não estão buscando ninguém com o perfil de ficar para sempre no banco,

simplesmente, que aguarde a pressão durante o tempo que forem ficar lá. Ele destacou a alta rotatividade de funcionários que existe atualmente. Todos estão sempre buscando o melhor para si, e uma única organização nem sempre pode oferecer isso, é somente através da troca de empregos que se consegue algo melhor, caso contrário se estagna, classificando *“um executivo estagnado é aquele que não faz nenhum tipo de troca com a organização, ele não dá nada e também não recebe.”*

2) Demissionais:

- Critérios:

Estagnação que pode ser percebida. Indícios de pessoas estagnadas estão presentes em desempregados há muito tempo (ele aqui não especificou o que significa muito tempo, dizendo que cada caso é um caso, cada um tem o seu tempo de sobrevivência fora do mercado de trabalho), pessoas que ficaram muito tempo ocupando o mesmo cargo em uma mesma empresa; e homens com mais de 45 anos desempregados (independente de quanto tempo está desempregado). Existem outros indícios mas o que chama mais atenção são estes.

Faz parte da ideologia do banco que *“se algum funcionário estagnou, está desempregado”*. Para evitar problemas e também enxugar o quadro de pessoal, o banco terceirizou basicamente todos os serviços de apoio, como limpeza, segurança, alimentação, recepção, transporte, Assessoria de comunicação e até secretárias.

- Reações quanto as demissões:

Quanto a demissão registrou que

- Postura em relação aos desempregados:

O entrevistado se mostrou bastante consciente quanto ao problema do desemprego, porém deixou clara a política de recursos humanos da empresa. Quanto mais enxuto for o quadro de pessoal, melhor.

3) Programas de RH implementados:

Nenhum.

A rotatividade existe e é considerada boa pelo entrevistado, desde que seja planejada, os executivos devem sair de um emprego com outro já engatilhado, pois devido a própria rotatividade a competitividade está maior e ficar um dia sem emprego é risco em vista. Tudo que foi dito por ele são observações pessoais obtidas da sua experiência e de seu contato com a consultoria de RH, uma vez que que faz a seleção não é ele. Porém faz parte da ideologia do banco que “se algum funcionário estagnou, está desempregado”. Para evitar problemas, conflitos de ocasionais dispensas, e também enxugar o quadro de pessoal, o banco terceirizou basicamente todos os serviços de apoio, como limpeza, segurança, alimentação, recepção, transporte, Assessoria de comunicação e até secretárias.

Mais uma vez pudemos notar que existe de fato preconceito para com os desempregados. Preconceito aqui identificado como estagnação. Os critérios admissionais não ficaram muito claros uma vez que não é a empresa que realiza o processo, embora apareçam sinais pessoais que interferem no processo.

VI-ANÁLISE

Resultados face aos principais autores estudados: Os pontos mais interessantes que pudemos detectar dizem respeito ao preconceito em relação aos desempregados. As empresas estão preocupadas com o seu faturamento e lucratividade, e assim o corte de pessoal se mostra essencial na busca de melhores resultados. Os executivos que se encontram fora do mercado de trabalho se mostram depressivos e desatualizados ou até mesmo “estagnados”. As empresas estão buscando profissionais que tenham a capacidade de se manterem atualizados com todas as mudanças que tem ocorrido na economia internacional. A redução de níveis hierárquicos, a adoção de programas de qualidade total e a organização do trabalho em equipes produziram alterações no perfil exigido para cada função, e aqueles que permaneceram na organização devem se adequar aos novos perfis.

A nossa hipótese inicial, que relacionava o desemprego de longa duração com os novos paradigmas da administração foi confirmada pelo trabalho de campo e pela bibliografia de estudo de casos. Podemos ainda basear nossos

→
nesto

→ OK.

argumentos em dados estatísticos oferecidos pelo Ministério do Trabalho. Primeiramente ocorreu uma migração dos trabalhadores da indústria para o setor terciário, e agora não há mais para onde os trabalhadores se realocarem. Em 1995 a taxa de ocupação industrial era de 19,5% enquanto o percentual da mão de obra do terciário saltou para 66,3% (Fonte: Relatório do Ministério do Trabalho, 1995)

A reorganização do espaço ocupacional urbano, por sua vez, foi acompanhada pela deterioração nas condições de trabalho, haja vista que essa terceirização tem-se caracterizado pelo rápido avanço da informalização do emprego, que chegou a aumentar em nove pontos percentuais no período de 1988 a 1995, passando de 37% para 46%. É inegável a inferioridade na qualidade dos postos de trabalho do terciário como um todo, em comparação com a indústria de transformação. Basta ver que, em 1995, a taxa de informalidade no comércio (percentual dos empregados sem carteira e dos conta-próprias na população ocupada do setor) foi de 45,8% e a dos serviços de 48,5%, ou seja, mais do dobro da taxa de 20,1% encontrada na indústria de transformação (Fonte : relatório do Ministério do Trabalho , 1995)

Toda essa situação leva a crer que só tem piorado as condições daqueles que estão fora do mercado de trabalho e tentam se reinserir. O medo do desemprego está presente em todos, principalmente nos que estão empregados. Ou ainda o medo, e estresse por que passam as pessoas, as levam a depressão depois de dispensadas. (Chômeurs de Longee Dureé).

Existem algumas iniciativas para tentar amenizar a situação da dispensa. Mas será que as empresas tem condições de oferecer serviço de outplacement para os seus ex-funcionários? como nós vimos nos Estados Unidos isso tem se mostrado possível, porém só vimos um caso no Brasil (o do consultor Gutemberg). Pudemos constatar um declínio do preço dos serviços devido ao aumento de demanda internacional, relacionada intimamente com o aumento de implantação de *downsizing* nas empresas.

Pudemos verificar que a reestruturação onde se enfatiza o “enxugamento” das empresas em bases mais modernas e “eficientes” vem ganhando fôlego crescente desde o final da década passada, contribuindo de fato para aumentar a legião de desempregados. Como foi dito na última entrevista esta reestruturação gera rotatividade que muitas vezes não é acompanhada pelos funcionários. Aqueles que não estiverem correspondendo às novas exigências no ritmo imposto pelas empresas acabam fora do mercado de trabalho, que por sua vez muito pouco provavelmente irá reincorporá-lo.

VII- CONCLUSÃO

O que pudemos constatar das empresas é a diferença entre o novo contrato de trabalho em relação ao antigo. Fazendo uma comparação podemos perceber as seguintes diferenças. A velho contrato tem como base:

- A empresa oferece segurança e estabilidade no trabalho,
- A empresa oferece Plano de carreira no estilo “Cuidaremos de seu progresso profissional”,
- A empresa forma excelentes gerentes,
- Um especialista é indispensável para a organização,
- Existência de padrinhos a quem se dedicavam lealdade total.

Atualmente o novo contrato de trabalho segue outras linhas, como:

- Não há mais garantias de emprego vitalício,
- Cada um deve fazer o seu próprio plano de carreira. Considerando todas as perspectivas e mantendo suas projeções atualizadas,
- “Excelentes Gerentes” são substituídos por líderes,
- Polivalência e multicompetência são essenciais, deve-se cultivar a visão global e do futuro,
- Criação de *networking* (rede de informações entre colegas) próprio e procura pelo maior número de modelos possíveis.

Desta forma o emprego vai mudar a sua velha forma de:

- Divisão clássica do trabalho,
- Divisão, simplificação e especialização do trabalho,

- Taylorismo,
- Canais formais de informação,
- Funcionários sem consciência de seu papel na qualidade,
- Funcionários sem consciência do processo produtivo,
- Gerenciamento inquestionável, Funcionários obedecem sem reflexão.

O novo paradigma passa a ser:

- *empowerment* (força de cargo) dos funcionários
- *Job enrichment*(enriquecimento do trabalho) : múltiplas atividades e expansão do nível de conhecimento
- *Kaizen*: aprimoramento constante,
- Qualidade é padrão de trabalho de cada um e de todos,
- Funcionários responsáveis pela arquitetura do ambiente de trabalho,
- Gerenciamento participativo: equipes autogerenciáveis.

O ESTADO

Quanto ao Estado, vimos conforme relatado na pesquisa de 1995, que tem sido feito com o intuito de melhorar as situações dos desempregados, porém se restringindo a preocupação de criação de empregos, oferecendo incentivos fiscais as pequenas e médias empresas (que empregam no máximo 50 pessoas).

Como exemplo podemos citar o FAT. Este dinheiro é destinado a criação de novos empregos através do BNDES. Porém falta visibilidade na aplicação deste na criação de fato de novos empregos.

Quanto a relocação daqueles que já estão fora do mercado não constatamos nada que não tenha sido constatado no relatório anterior.

AS EMPRESAS

As empresas, por sua vez, tem apresentado um discurso que não coincide muito com a realidade. O papel de responsável social tem crescido bastante

em suas propagandas, como patrocinadoras de eventos, e oferecedoras de novas oportunidades aos seus empregados. Porém o seu preconceito em relação não só aos desempregados, mas também aqueles que não preenchem todas as características do "Professional" moderno, nos leva a crer que o seu discurso não é coerente com a prática. A cima de tudo pudemos constatar que realmente as empresas realizam uma reestruturação sem saber exatamente o que estão reestruturando e a onde vão chegar (- e Por quê?-)... Este desemprego estrutural se mostra caótico e desesperador uma vez que são poucos, senão inexistentes, os sinais que pudemos notar de atitudes que venham a interferir de alguma no curso deste fenômeno.

Algumas empresas estão começando agora a oferecer condições de qualificação aos seus funcionários, porém só pudemos perceber isso em uma das quatro empresas.

VIII- BIBLIOGRAFIA

- CALDAS, Miguel Pinto. **Mobilidade, estagnação e demissão de executivos.** Dissertação de Mestrado, FGV 1992
- DAVIS, Eileen. **What's on American manager's minds?** Management Review. April 1995p. 14-16
- DAWSON, Kenneth. **Immediat outplacemnt can help everyone throgh the transition.** HR Fcus Feb. 1994 p. 11
- GIBSON, Virginia M. **Organizations must adapt to employees' changing needs.** HR Focos March 1994 p.7
- LYNCHESKI, John E. **How a termination is carried out is as important and why,** HRProfessional, May/June 1995 p.3-5
- MILLER, Michael V., **Manging the disappointment of job termination: Outplacement as a cooling out device.** Jornal of applied behavioral science. March 1994 p. 5-21
- MILLS, D, Quinn. **The new competitors.** John Wiley & Sons, New York, 1995

MINARELLI, José Augusto. Demissão de executivos. São Paulo, Livraria Nobel
1989.

PAGÈS, Max. O poder das organizações. São Paulo, Atlas 1987

PLUMÉZ, Jaqueline. Divorcing a corporation. New York, Village Books, 1986

OWENS, Willian. Biodata Handbook. CPP books. California, 1995

REDFORD, Neil, Outplacement: what it means, New York, Redford Office, 1986

VEIGA, John, The mobile manager mid career. Harvard Business review,
Boston, p. 65-69 jul/ago 1989

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. O serviço de recolocação profissional. São
Paulo, Atlas, 1986

Aprovado: 4/7/96
do
O'Brien da Silva

[Handwritten signature]