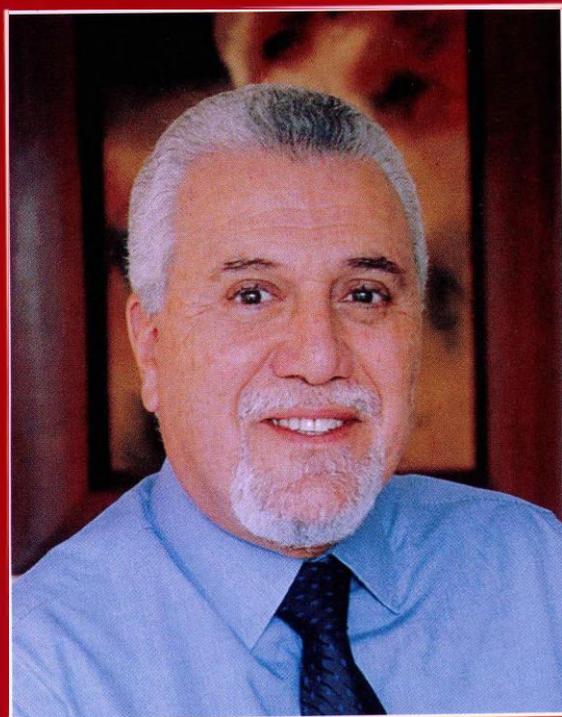


Simon Franco



O

Profissionauta

Você no mercado de
trabalho do século XXI

 Lutara

As regras e os modelos para se tornar “um profissional de sucesso” podem servir apenas para desviar você de seus objetivos. Esqueça as regras. Este livro mostra que o mundo do trabalho hoje está aberto para a criatividade, a imaginação e a capacidade de desenvolver um jeito próprio de fazer as coisas. Está em curso uma revolução nas relações entre empresas e profissionais, e é preciso conhecê-la e refletir sobre ela para poder se posicionar neste novo mundo.

As empresas buscam talento e capital humano para poderem se manter competitivas. Para atrair e manter os talentos de que necessitam, elas foram obrigadas a humanizar as relações, dar cada vez mais autonomia para os profissionais e valorizar a vida e as atividades além do trabalho.

As exigências padronizadas, como saber outras línguas, fazer especialização, cursar MBA, podem ser importantes, mas são insuficientes para garantir um grande desenvolvimento profissional. Está na hora de saber viver. Cultura, tempo livre, hobbies, preocupação social, ética. Sobretudo autonomia pessoal. Estão aqui elementos fundamentais para se tornar um profissional de ponta.

Isto pode surpreender alguns, mas não é proposta ou utopia: já se tornou uma realidade, que o autor analisa por meio de exemplos e experiências acumuladas em três décadas de trabalho junto ao mercado profissional.

Prepare-se, leitor, para começar uma viagem de reflexão e descobertas.

O Profissionauta

Simon Franco

**O
Profissionauta**

**Você no mercado de
trabalho do século XXI**

São Paulo
Editora Futura

2001



©2001 by Simon Franco
Todos os direitos reservados.
Tiras "Vida de estagiário" usadas sob
permissão © Allan Sieber
Coordenação: Marina Mendonça
Preparação: Alexandra Costa
Diagramação: Luciane Szabo
Capa: Daniel Rampazzo
Foto do autor: Homero Sérgio
Revisão: Mônica Di Giacomo
Impressão e acabamento: São Paulo, Brasil

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Franco, Simon
O profissionalista / Simon Franco. — São Paulo :
Futura, 2001.

ISBN 85-7413-093-1

1. Empregos – Procura 2. Internet (Rede de
computador) 3. Mercado de trabalho 4. Pessoal –
Seleção e colocação 5. Sucesso profissional I. Título.

00-4949

CDD-650.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Sucesso profissional : Administração 650.1

2001

Proibida a reprodução total ou parcial.
Os infratores serão processados na forma da lei.
Direitos exclusivos para a língua portuguesa
cedidos à Siciliano S.A.

Editora Futura

Av. Raimundo Pereira de Magalhães, 3305
CEP 05145-200 — São Paulo — Brasil
e-mail: futura@siciliano.com.br

AGRADECIMENTOS

A Elvis Cesar Bonassa, meu amigo, pesquisador, ouvinte e crítico, cuja inteligência, perspicácia e inestimável contribuição tornaram este livro possível.

Aos meus editores, Ana Emília de Oliveira Silva e Marco Pace, pelo seu apoio e incentivo que me motivaram a buscar o melhor de mim para oferecer aos leitores.

A Marcelo Parada, diretor geral da Rádio Bandeirantes, e toda a equipe da casa, que acreditam que gente e mercado de trabalho merecem um lugar especial nos horários nobres da emissora e me confiaram o microfone na sua programação diária.

A Paulo Nogueira, Clayton Netz, José Roberto Caetano, Cynthia Rosenberg e toda a equipe da revista *Exame*, que me distinguem na minha profissão, permitindo que eu escreva a página quinzenal “Carreira & Você”.

Às muitas empresas e às pessoas que fazem as empresas, que me permitiram conviver com a sua intimidade profissional e, não raro, até individual.

A todos os colegas, colaboradores e amigos da Simon Franco Recursos Humanos de ontem e da TMP Worldwide de hoje, por compartilharem comigo suas experiências e afeto.

DEDICATÓRIA

Para meus pais.

Para Cynthia, minha mulher, inspiração e cúmplice incondicional.

Para Mauricio, meu filho e melhor amigo, e Mirian, minha querida nora.

E muito especialmente para Julia, minha filha, a quem dedico este livro e que, com seus dois anos de idade, se tornou a fonte de vida, de amor e de fé no futuro de toda a família.

SUMÁRIO

Apresentação	Os faróis da experiência	11
Capítulo 1	As portas do mundo	13
Capítulo 2	As moedas de ouro	35
Capítulo 3	Mar sem fim	53
Capítulo 4	A criação de novos mundos	67
Capítulo 5	Em busca do ideal perdido	87
Capítulo 6	Lições de vida	103

Capítulo 7	Ética e responsabilidade social	125
Capítulo 8	Cliente sempre especial	145
Capítulo 9	Abraçado ao mundo	165
Conclusão	Os capitais	181

APRESENTAÇÃO OS FARÓIS DA EXPERIÊNCIA

A leitura tem que se submeter a um tempo necessário, ou antes, a um momento crítico, que o leitor por nenhum preço pode esquecer se não quiser sair de mãos vazias.

Walter Benjamin

Este livro, caro leitor, reúne análises e reflexões baseadas em três décadas de trabalho nas áreas de contratação de profissionais e de consultoria empresarial. O objetivo central a que me propus aqui foi tentar desmistificar as regras, as exigências e os manuais de empregabilidade, tão em moda nos últimos tempos. Todas essas regras, freqüentemente contraditórias, acabam levando à desumanização. E, ao contrário do sucesso prometido, terminam muitas vezes conduzindo a um beco sem saída.

A recuperação do sentido crítico, do valor pensante e da autodeterminação ainda são as vias de acesso aos melhores postos do mercado de trabalho. Vivemos em um cenário inédito, no qual as relações entre empresas e profissionais estão passando por uma revolução. A dependência transforma-se em parceria. Como nunca antes, há oportunidades de crescimento e de construção de carreiras de muito sucesso.

Acredito, no entanto, que a idéia de “sucesso” não se resume à área profissional: ela inclui necessariamente a idéia de *saber viver*. A absorção extremada pelo trabalho, capaz de sugar todas as outras áreas da vida, ficou no passado. Além disso, hoje, tal absorção impede que alguém se torne um grande profissional. Antes de ser “profissionais”, somos seres humanos, com múltiplos interesses, desejos e atividades, que vão muito além do trabalho e sem os quais não conseguiríamos nem mesmo ser “profissionais”.

Este livro nasceu também, em grande parte, das questões levantadas em centenas de entrevistas realizadas com executivos dos dois lados da mesa, nas palestras, seminários e workshops que realizo pelo país afora, pelos leitores de minha coluna “Carreira & Você”, publicada quinzenalmente na revista *Exame*, e pelos ouvintes de meu programa diário na Rádio Bandeirantes. Todos eles são, de uma certa maneira, co-autores desta obra. Além disso, retomei e aprofundei algumas questões discutidas em meu primeiro livro *Criando o próprio futuro — O mercado de trabalho na era da competitividade total*.

Dentro dessa perspectiva, convido você também a ser co-autor. Este livro não pretende ser mais um dos manuais que ele próprio combate. Pelo contrário, trata-se de um convite à reflexão e à busca de um caminho próprio em direção aos êxitos que todos nós queremos alcançar. Vamos refletir juntos ao longo das páginas, analisar o novo cenário mundial, perceber como se dá e como se modifica o conjunto de relações profissionais nesse nosso início de século.

Não tenho a pretensão de ensinar nada a ninguém, quero apenas “pensar junto”. Vou expor meu próprio aprendizado na esperança de que ele possa ser útil para as pessoas que desejam, como eu sempre desejei, desenvolver a si mesmas e construir uma vida mais feliz. A experiência que acumulei nesses anos todos não é algo que eu queira deixar como “coisas do meu passado”. Ao contrário, ela constitui um pouco da luz que uso, todos os dias, para iluminar meus caminhos no tempo presente. E que agora quero compartilhar com você.

SIMON FRANCO
NOVEMBRO, 2001

CAPÍTULO 1 AS PORTAS DO MUNDO

Coragem! Mais vale errar se arrebatando do que se poupar para nada.
O único clamor da vida é por mais vida bem vivida.

Darcy Ribeiro

As muitas regras que existem para definir o perfil ideal do profissional de hoje não garantem o sucesso para ninguém. Por isso, depois de cumprir todo o manual e não obter êxito, muitos se perguntam: “O que há de errado comigo?”. É preciso desmistificar essas regras e entender o momento de muitas oportunidades que se abrem para quem souber se posicionar no novo cenário. Um dos pontos fundamentais desse posicionamento é, antes de mais nada, saber viver. O sucesso profissional surgirá como consequência.

“O que há de errado comigo?” Essa é uma reação que se tornou muito comum nos últimos anos. Profissionais de diversas áreas, idades e formações demonstram cada vez mais perplexidade diante das dificuldades que encontram no mundo do trabalho. Há jovens com excelente formação acadêmica e domínio de línguas estrangeiras que não conseguem sequer um estágio. Há profissionais com MBA ou pós-graduação desempregados ou estancados na carreira. Há executivos experientes, com uma longa carreira de sucesso que, sem entender por quê, são mandados embora e permanecem longos meses lutando por uma nova oportunidade.

Existe um mistério, uma névoa cinzenta, um enigma a ser decifrado: “Eu fiz tudo certo, então por que não consigo um emprego?”. Vivemos hoje tão “encharcados” da crença de que o mercado sempre tem razão que acaba restando apenas uma sensação de exclusão e culpa: “Se não consigo me colocar profissionalmente, há algo de errado comigo, mas não sei o que é. E o pior: ninguém me diz”.

Em diferentes graus, atualmente essa é uma situação muito comum. Eu arriscaria dizer que a maior parte dos profissionais já passou por momentos assim. Talvez mesmo depois de superar as dificuldades, continuou sem entender o que havia acontecido — e no fundo, ainda desconfia que possa haver algo de errado, mas que o novo empregador não conseguiu notar ao lhe dar uma chance.

Essa sensação de nebulosidade também atinge os profissionais que estão empregados, aparentemente sem enfrentar grandes problemas. Nos últimos tempos, tenho visto inúmeros casos e ouvido muitas histórias de pessoas que lutam muito em sua carreira, conseguem fazer percursos brilhantes, ganham bem, mas ainda assim sentem-se insatisfeitas. Uma porque tiveram de deixar em último plano sua vida pessoal, sua família, seus amores. Outras porque vivem o trabalho como um fardo e reclamam da falta de tempo para fazer o que gostam. Há também aquelas que se sentem estafadas, que sonham com férias, isso quando não acabam

sofrendo algum tipo de problema de saúde — hipertensão, estresse, problemas de coluna. Sem contar as que apenas sentem que “falta alguma coisa”, algo indefinido. Todas elas descobrem, de um modo ou de outro, que tiveram de pagar um preço alto pelo seu sucesso profissional.

O fato é que o mundo do trabalho se apresenta hoje como uma corrida maluca, cheia de regras, obstáculos e incompreensões. Trabalhar, atividade fundamental para o ser humano, tornou-se um desafio, um problema. Por isso há manuais e teorias para todo lado e para todos os gostos. Uns mandam fazer uma coisa, outros mandam fazer outra. Mas se alguém se dispuser a seguir todos os novos mandamentos que inundam o mercado a cada dia, vai ficar exaurido, além de descobrir que existem grandes contradições entre eles. E mesmo que consiga seguir todas essas “regras para o sucesso”, não tem garantia nenhuma de que obterá bons resultados. Às vezes, parece que um grupo secreto e irônico de pessoas, em algum lugar do mundo, decide quais são as regras a serem seguidas, mas vivem mudando de idéia. De tal modo que, quando conseguimos atingir tudo aquilo que era necessário para sermos empregáveis, competitivos e bem remunerados, as regras já são outras. E nós, mais uma vez, ficamos para trás...

Então, se é assim, chegou a hora de parar e pensar um pouco, antes de mergulhar no desenfreado corre-corre da “empregabilidade”. Vamos começar a distorcer a pergunta com a qual iniciamos nossa conversa. Em vez de “O que há de errado comigo?”, vamos tentar descobrir a razão pela qual estamos sendo levados a nos sentir “errados”. Isso vai exigir uma visão mais crítica do mundo do trabalho, mas dessa maneira poderemos desfazer a névoa que atrapalha nossa visão e partir para a conquista de uma posição na qual, em vez de sermos reféns das “regras do mercado”, poderemos usá-las a nosso favor. Nosso objetivo é fugir da triste escolha entre o desemprego e o emprego infeliz. Prepare-se, meu caro amigo, para começar uma viagem de reflexão e descobertas.

os imigrantes

Já que falamos em viagem, vamos voltar no tempo e lembrar um pouco da história dos imigrantes que vieram para o Brasil. Trata-se de uma comparação ilustrativa, pois sempre acho que viramos todos imigrantes em um país desconhecido, ainda que vivamos em nosso próprio país. Pense em como devem ter sido os primeiros anos de vida das pessoas que, por exemplo, fugindo da guerra, vieram morar aqui. Muitos deixaram para trás parte de suas famílias, amigos e hábitos pessoais. Tiveram de aprender uma nova língua, tentar descobrir a melhor maneira de se fazer aceito pela sociedade em que chegavam, aprender as regras. Enfrentaram preconceitos de todo tipo, tiveram de trabalhar muito mais horas do que faziam em seus países, com dedicação e humildade sobre-humanas. Grande parte da população brasileira tem, entre seus antepassados, uma história de heroísmo desse tipo: um avô que “chegou sem nada, com uma mão na frente e outra atrás”, sem saber uma palavra de português, que abriu uma lojinha de tecidos, uma mercearia, ou que foi trabalhar no campo e, depois de alguns — ou muitos! — anos, enriqueceu, criou uma grande família e se tornou uma figura querida, ou até mesmo célebre, em sua cidade.

Isso não é muito semelhante ao que se exige de um profissional hoje? Saber uma outra língua — inglês, de preferência —, dedicar-se ao trabalho o máximo possível, ainda que isso signifique deixar de lado a família e os amigos, acostumar-se com uma cultura de extrema competição, mantendo sempre o *fair play*, a iniciativa e a criatividade, aprender e seguir as regras? Ainda que não tenhamos cruzado nenhum Atlântico, chegar e manter-se no mercado de trabalho é quase como chegar, feito um imigrante, a um país novo e desconhecido: um profissionauta. Não somos nós que viajamos: o mundo viaja sob nossos pés e sobre nossas cabeças a uma velocidade supersônica. Podemos chamar isso de globalização, se quisermos. A diferença, a favor de nossos antepassados, é que eles sabiam a qual país tinham chegado e onde

permaneceriam. No mundo atual do trabalho, nós nunca sabemos muito bem em que situação estaremos amanhã.

Entretanto, isso não é um retrato sombrio nem uma declaração de pessimismo. Pode ser exatamente o contrário. Veja, ao lado das dificuldades e perplexidades que brotam a toda hora, surgem como nunca imensas oportunidades, que eram desconhecidas há alguns anos. Para continuar na comparação com os imigrantes, não foram eles, em grande parte, os inventores deste país, enxergando mais do que os próprios moradores antigos as chances que havia para prosperar, os diferentes usos dos recursos locais? Nas histórias que ouvimos sobre eles há sempre, ao lado do relato do longo caminho de percalços percorrido, o relato de grandes sucessos.

Eles possuíam uma visão diferente, traziam conhecimentos e experiências culturais e pessoais próprias. Foi essa diferença de visão, e não o abandono de sua antiga personalidade, que permitiu a muitos imigrantes desfrutar de uma vida nova e feliz. Eles compreenderam as regras locais, a cultura local e interagiram — mas ao mesmo tempo, puseram em funcionamento toda a carga de vida e de cultura que trouxeram de seus países de origem. Não substituíram simplesmente um mundo pelo outro, mas os integraram.

Pense agora no mundo do trabalho. A toda hora é anunciado o “perfil ideal” de um profissional exemplar. Lembra-se de alguns pré-requisitos? Aprenda inglês, faça MBA, seja cooperativo, tenha jogo de cintura, seja pró-ativo, mantenha-se atualizado, aprenda por conta própria, seja competitivo, desenvolva sua capacidade de comunicação, e mais uma série de características de conhecimento e personalidade. Não vou dizer que isso é bobagem. Não é inteiramente bobagem. O problema é que se imagina que esse “modelo” vai tornar todo mundo produtivo, eficiente, moderno. Mais do que isso: existe a suposição, inteiramente falsa, de que todos os profissionais podem ter o mesmo “modelo”, esquecendo-se de tudo o que foram antes. Em suma, o que essas

regras todas deixam de lado, ao ser aplicadas sem reflexão, é nada mais, nada menos, que a característica mais básica, mais fundamental, de todo trabalhador: o fato de ele ser humano.

É impossível para uma pessoa sadia deixar de lado toda sua história, sua personalidade, seus gostos e suas “manias” para transformar-se nesse ser planejado e desumano apregoado como “perfil ideal”. Da mesma forma que os imigrantes mantiveram o sotaque, um jeito próprio de vestir-se e hábitos alimentares trazidos de suas terras, nós também vamos manter nosso “sotaque” no mundo do trabalho, de acordo com nosso jeito de ser, de pensar e de sentir. E tal comportamento poderá abrir as portas para grandes êxitos. Muitas empresas acabam perdendo bons profissionais exatamente porque aplicam de maneira cega tais regras. Ao mesmo tempo, muitos profissionais sentem-se “errados” porque não conseguem obter seus melhores resultados seguindo à risca o modelo em voga. E não tenham dúvida do seguinte: no final, o que conta mesmo são os resultados obtidos. As regras, os manuais, as modas indicam decisões que outras pessoas tomaram para obter bons resultados, mas isso não quer dizer que todos que fizerem o mesmo terão resultados equivalentes.

Hoje, as apregoadas regras do mercado de trabalho não dizem respeito somente aos conhecimentos e às capacidades. Elas prescrevem modos de agir, os tipos de personalidade desejáveis. Há uma década, o fundamental era saber muita coisa e saber fazer muita coisa. Hoje em dia, exige-se também “saber ser” de determinada maneira. Eu mesmo, em palestras, artigos e em meu primeiro livro, sempre insisti neste ponto: saber, saber fazer, saber ser. Agora desejo aprofundar a questão, pois o “saber ser” converteu-se no dia-a-dia em um modelo anônimo, virou a receita de um robô.

Nós, evidentemente, não somos (ou não deveríamos agir como...) robôs. Os modelos prontos e as fórmulas completas servem muito bem às máquinas. O que faz a diferença fundamental, o que é a base

do crescimento pessoal e profissional, na minha opinião, é o valor pensante, a capacidade crítica e a coragem de buscar novos caminhos. Uma máquina nunca diz “não”. Os humanos podem fazer isso. No momento em que surge a dúvida, em que algo incomoda, em que desejamos dizer “não”, começamos a pensar em novas direções. Podemos dizer “não” às regras sem, no entanto, ficarmos excluídos do mercado de trabalho.

hippies de butique

Há um aspecto contraditório nas regras do mercado, vistas pela ótica do trabalhador. O sujeito faz tudo o que mandaram, exatamente como rezam as modas, e acha que está com a vida garantida. O manual serve como escudo para o conformismo, para uma transformação de superfície. Vamos imaginar alguém que, nos anos 60, quisesse ser hippie e lesse toda a literatura a respeito. Essa pessoa descobriria, então, que precisava deixar os cabelos longos, usar roupas com influências orientais, aprender a tocar violão. Mudaria sua aparência sem mudar sua vida. Transformaria-se em um típico exemplar de “hippie de butique”. Ora, o movimento hippie ia muito mais longe que sua aparência: baseava-se em uma ideologia de contestação à violência, de amor livre, de transformação dos costumes e da sociedade. À medida que o movimento se espalhou e virou fenômeno cultural e de mídia, surgiram pessoas que se fascinaram e quiseram aderir, mas só na aparência. Continuavam “filhinhos de papai”, só que vestidos de modo extravagante. Os verdadeiros transformadores já tinham deixado de ser hippies, tinham cortado o cabelo e usavam roupas comportadas. Estavam na política, na mídia, na literatura. Há muito profissional hoje que virou, de modo semelhante, um “moderninho de butique”. Segue as regras, segue as modas, faz tudo que parece ser necessário, mas continua a ser o velho e bom profissional anti-

quado de sempre. E, ainda por cima, insatisfeito. Está adequado ao “saber ser” idêntico aos outros.

Quem quiser ver um exemplo, olhe para as empresas da Internet. Houve recentemente uma onda de jovens gênios, que tiveram grandes idéias, criaram empresas, enriqueceram. Seu estilo de trabalhar, de se vestir, de falar, tudo isso foi logo divulgado pelo mundo todo. Então, vários outros jovens passaram a imitar o modelo, mas só na aparência. Muitos, vestidos de tênis e bermudas, com um ar *blasé*, fingindo despreocupação, passam várias horas na frente de um computador numa grande empresa, realizando um trabalho repetitivo e mal-remunerado, mas acreditam estar seguindo o mesmo caminho dos jovens gênios que inauguraram os novos tempos virtuais. Só na aparência. Não demora muito, essa garotada vai achar que foi enganada. Para muitos, decepção à vista, pois não é simplesmente imitando hábitos e seguindo regras que eles vão se converter em grandes transformadores. Quero apenas deixar claro que estou usando esse exemplo dos profissionais de Internet por ser o mais recente e mais comentado. O fenômeno, no entanto, não se restringe a esse campo. É generalizado entre as diversas profissões.

O que acontece é o desejo de ser *automaticamente* reconhecido e valorizado. Se pensarmos bem, veremos que há algo até de religioso nisso: cumprir os mandamentos para chegar ao paraíso. Os mandamentos são as regras da moda, o paraíso, um bom emprego... Toda a estrutura de divulgação do mercado reforça essa crença numa promessa que dificilmente será cumprida. Muitas vezes, ocorre o contrário: seguir demais a cartilha é exatamente o que impede que se consiga algo.

Há uma narrativa de Franz Kafka, traduzida recentemente para o português, chamada *Diante da lei* — no nosso caso, poderíamos traduzir como “diante das regras”. Em três páginas, conta a história de um camponês que sai de sua cidade em direção às portas da lei. Ao chegar, encontra as portas abertas e pergunta ao guardião se pode

entrar. A resposta é não. Então ele resolve esperar. Espera a vida toda, sempre tentando convencer e subornar o guarda. Concentra toda sua atenção e esforços no guarda, gasta com ele toda sua fortuna, todas as suas energias. Transcreverei o final do conto:

Antes de morrer, todas as experiências daquele tempo convergem na sua cabeça para uma pergunta que até então não havia feito ao porteiro. Faz-lhe um aceno para que se aproxime, pois não pode mais endireitar o corpo enrijecido. O porteiro precisa curvar-se profundamente até ele, já que a diferença de altura mudou muito em detrimento do homem:

— O que é que você ainda quer saber? — pergunta o porteiro. — Você é insaciável.

— Todos aspiram à lei — diz o homem. — Como se explica que em tantos anos ninguém além de mim pediu para entrar?

O porteiro percebe que o homem já está no fim e para ainda alcançar sua audição em declínio ele berra:

— Aqui ninguém mais podia ser admitido, pois esta entrada estava destinada só a você. Agora eu vou embora e fecho-a.

As portas do trabalho também estão abertas, estão escancaradas. Todos se dirigem a elas, mas quantos, a exemplo do triste personagem de Kafka, ficam parados na entrada, tentando de tudo para convencer o porteiro de que ele deve passar, gastando tempo e dinheiro, desperdiçando a vida? Mas o porteiro da história só fala das dificuldades, das impossibilidades. É sempre não. Esse porteiro é o “perfil ideal de um profissional” que as empresas dizem exigir. Está na hora de saber que ele manda bem pouco e pode ser ultrapassado — antes que seja tarde.

Isso significa distorcer mais um pouco nossa pergunta inicial. Em vez de “O que há de errado comigo?”, vamos levantar a seguinte pergunta: “O que há de errado com as regras?”. Para levar tal questão adiante, precisamos passar para um outro plano, para além das fronteiras do trabalho. Esse novo plano de análise e reflexão co-

meça com a consideração de que a vida não deve estar subordinada ao trabalho, mas o trabalho à vida.

é preciso saber viver

Mencionei há pouco a tríplice exigência de saber, saber fazer e saber ser. Quando enunciamos essa exigência, estamos pensando no mercado, no mundo do trabalho e naquilo que se espera de nós para ficarmos “conformes”. O “saber ser” acabou convertendo-se em “saber ser de acordo com as regras” do mercado. Portanto, transformou-se em uma contradição, isto é, em um princípio que desmente a si mesmo. Por quê? Ora, se eu digo que é preciso saber ser independente, saber ser criativo, saber ser autônomo, preciso admitir um grau de liberdade para as pessoas maior do que as empresas habitualmente suportam. No fundo, se alguém exercitar sua criatividade, independência e autonomia para valer dentro de uma organização, dificilmente vai durar muito tempo no emprego. Vamos usar as palavras corretas: há uma certa hipocrisia nisso, um jogo entre verdade e aparência. Talvez o mais certo fosse dizer “saiba ser independente, criativo e autônomo até o ponto em que a empresa permite”.

Essa é uma situação que se parece muito com o que alguns teóricos chamam de “duplo vínculo”. O caso clássico: a mãe fala uma coisa para seu filho mas dá a entender, pela expressão, tom de voz ou gestos, o contrário. Aí a criança não sabe se é para fazer aquilo ou não. E o pior, essa criança fica se achando “errada” por não conseguir compreender a mãe. Muitas vezes, é assim que nos defrontamos com as regras do mundo do trabalho. Se as levarmos ao pé da letra, poderemos estar fazendo o contrário do que esperavam de nós. Não é essa a névoa que freqüentemente nos tolhe a visão e, muitas vezes, paralisa o caminho diante das portas do trabalho? Não há exagero nessa comparação com crianças. Há realmente uma atitude de dependência que

acaba infantilizando a relação profissional, sob o aspecto específico de que muita gente fica esperando que lhes seja dito como fazer, como agir, o que saber, como ser. Ora, como essas coisas são ditas de modo ambíguo, com “duplo vínculo”, acabam surgindo diversos profissionais que acham que há algo de errado com eles.

Para quebrar esse “feitiço”, é necessário recuperar o sentido original do saber ser: não “ser de acordo com o mercado” apenas, mas ser efetivamente autônomo, ser de acordo consigo mesmo. Isso significa ter clareza acerca dos próprios interesses e objetivos, não apenas do ponto de vista profissional, mas também do ponto de vista de seu projeto de vida. É preciso saber viver.

A vida não é só trabalho. Se alguém pretender ser um modelo-padrão desse mundo em contínua mutação, pagará um preço muito caro: se desumanizará. Ao mesmo tempo, sem ter consciência e clareza sobre o que se passa, não vai nem mesmo conseguir emprego. É uma linha muito tênue, mas muito importante: manter um pé dentro e outro fora do mundo do trabalho e de suas exigências enlouquecedoras.

No decorrer dos próximos capítulos, vamos aprofundar essa idéia, aplicada a diversas situações reais: escolher uma faculdade, buscar um estágio, crescer na carreira, ficar seguro na maturidade, enfrentar crises no emprego, buscar colocação e recolocação. Espero poder mostrar a você que é possível, muito possível, ter uma carreira de sucesso e, ao mesmo tempo, uma vida feliz. Espero também poder mostrar que não há nada de “muito errado” com nenhum dos profissionais que enfrentam problemas no trabalho.

Talvez seja a hora de mudar a perspectiva em que estamos mergulhados. Já que somos “imigrantes permanentes”, profissionais, podemos tentar nos converter em viajantes curiosos, explorar novas possibilidades, conhecer fatos e situações novas, outras pessoas e outras culturas com prazer. Não é isso que fazemos numa viagem de turismo, por exemplo? Ao chegar a uma cidade desconhecida, queremos ver o centro, a igreja, o museu, sair à noite, conver-

sar com as pessoas do lugar. Esse prazer da viagem e da descoberta pode ser trazido para nossa vida cotidiana. Quando viajamos, ainda que isso nos canse, temos disposição para andar muito mais do que fazemos habitualmente, comemos pratos diferentes, alteramos nossa rotina. Enquanto isso, temos sempre a acolhedora certeza de que em alguns dias ou em algumas semanas estaremos de volta para casa. Mentalmente, dividimos as novas paisagens com as pessoas que gostamos e que não estão viajando conosco. Boa parte da felicidade é saber que estamos em viagem mas temos um lugar próprio nos esperando.

No mundo do trabalho, é possível manter uma atitude semelhante a essa. É preciso enfrentar situações desconhecidas, desafios novos, dificuldades de compreensão e de reconhecimento. Mas é muito bom saber que temos, depois de uma viagem estafante, o nosso lugar. Não estou falando simplesmente de voltar para casa depois do expediente, mas de algo mais completo: nossa individualidade múltipla, nossos interesses pessoais, nossos desejos, numa palavra, nossa *humanidade*. Além de saber muitas coisas, saber fazer muitas coisas e saber ser um bom profissional, é indispensável saber viver. O trabalho deve estar subordinado à vida, não a vida ao trabalho.

Bem, alguém poderia dizer que quem agora está “viajando” sou eu, que isso é muito bonito e até romântico, mas que na vida não é bem assim. Embora isto possa causar até algum espanto, não tenho dúvidas em dizer: o melhor profissional hoje, aquele que terá mais sucesso na carreira, o “mais empregável”, é exatamente aquele que não se limita a ser um “profissional”. As pessoas que perceberam que sua existência não pode ser unidimensional, que existe vida após o trabalho, são os profissionais de ponta. Enquanto milhares de “certinhos” seguem os manuais do mercado de trabalho e esforçam-se para ser iguais a todos os outros, algumas poucas pessoas (poucas por enquanto) já perceberam que é possível usar a desordem do mundo do trabalho a seu favor. Perceberam que é melhor

ser *humano* que simplesmente ser *profissional*. E estão acumulando, com isso, muitos sucessos profissionais, além de viver bem. Isso se tornou possível nos últimos anos graças a uma verdadeira revolução nas relações de trabalho.

o profissional no centro da cena

Até agora, procurei desmistificar um pouco as tais regras de empregabilidade ao comentar as exigências e o perfil do profissional. Apenas nos últimos parágrafos trouxe à cena uma personagem central: a empresa. Isso que até aqui chamamos de “duplo vínculo”, “hipocrisia”, “porta do trabalho”, ou seja, essa exigência de seguir os manuais com a promessa freqüentemente falsa de que tudo dará certo, surgiu em grande parte porque as empresas estão enfrentando uma mudança radical na forma como são obrigadas a relacionar-se com seus profissionais. Vamos tentar compreender isso numa perspectiva um pouco histórica para ver de que maneira os profissionais, individualmente, têm hoje, frente às empresas, um poder de negociação inédito e que eles muitas vezes desconhecem.

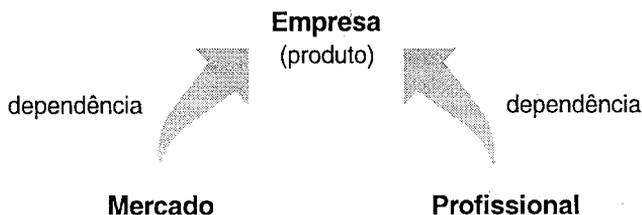
Nos anos 60 e 70, as grandes corporações eram, no máximo, empresas chamadas de “internacionais”. Baseavam sua produção em alguns poucos países e exportavam para algumas outras partes do mundo. Além disso, o mais importante: eram as empresas que davam as cartas. Elas produziam suas mercadorias e as lançavam de acordo com suas próprias estruturas, idéias e limitações. Com uma concorrência muito menor do que a existente hoje, elas se davam ao luxo de definir quase integralmente o que todas as pessoas deveriam consumir. Pode-se imaginar, nessa época, uma situação como a representada pelo diálogo abaixo, entre um gerente de marketing — ou cargo semelhante — e um diretor de produção. Diz o diretor:

— O quê? O senhor fez uma pesquisa e acha que as pessoas gostariam de geladeiras azuis? Desculpe-me, mas isso é impossível. Seria preciso mudar toda nossa estrutura de produção para diversificar as cores. Nós vendemos geladeiras brancas, quem quiser que compre assim. Quem não quiser, que fique sem geladeira.

A mesma postura estava presente na relação da empresa com seus profissionais. A empresa podia “exigir” determinadas características para contratação e definir previamente toda a vida de seu empregado pelos próximos 20 anos. Nessa época, os anúncios de emprego eram claros a esse respeito: estava impresso “exige-se” tais e tais características para o candidato se apresentar à vaga. Observe os classificados de jornais de hoje e veja como as coisas mudaram.

Nesse cenário, tanto o mercado quanto os profissionais possuíam estreita dependência da empresa, algo que podemos mostrar por meio de uma ilustração simples:

Anos 60/70



Entre os anos 80 e 90, a internacionalização acelerada na busca de novos mercados abriu espaço para o surgimento das multinacionais. Com frequência, essas empresas eram compostas por capitais de diferentes nacionalidades e montaram partes

de sua produção em diferentes lugares do mundo. Ocorreram grandes mudanças nos processos, o que resultou no barateamento dos custos e na aceleração da criação de um mercado mundial. As grandes multinacionais passaram a preocupar-se, e muito, com os diversos desejos e necessidades de clientes espalhados por diversos lugares e por diferentes culturas. Em vez da pergunta: “É isso o que eu tenho para vender, quem quer comprar?”, as empresas passaram a guiar-se pela seguinte pergunta: “O que querem os consumidores?”. O consumidor assumiu uma nova centralidade. Foi na esteira desse movimento, com certo atraso, que surgiu no Brasil o *Código de Defesa do Consumidor*, nos anos 80. Ao mesmo tempo, esse processo de preocupação com o mercado consumidor tornou-se indispensável por causa do aumento da concorrência e em razão da necessidade de encontrar-se novos nichos de clientes, sendo inevitável, muitas vezes, enfrentar empresas já estabelecidas em diferentes lugares.

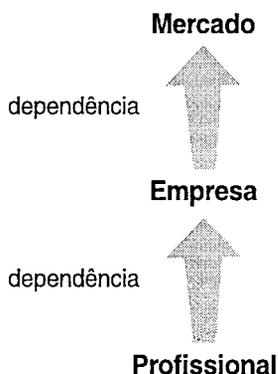
Nessa época, a conversa entre o diretor (não mais gerente...) de marketing e o diretor de produção seria bem diferente. Este último diria algo como:

— Estamos preparados para produzir geladeiras com dez cores diferentes. As pesquisas já mostraram as preferências do consumidor?

Nessa passagem, no entanto, as formas de relação entre empresas e funcionários pouco mudaram. Enquanto as empresas, do ponto de vista do consumo, passaram a lidar com o mercado mundial, com foco no cliente (como diziam os manuais da época...), os profissionais continuaram a relacionar-se com a empresa como sempre fizeram, numa situação de grande dependência. A “era do exige-se” continuava a todo vapor. Isso significa que, embora tenha havido uma *revolução* na relação entre mercado e empresas — as empresas

passaram a ser dependentes do mercado —, o relacionamento empresa-profissional permaneceu intocado. A ilustração abaixo mostra a situação dessa época:

Anos 70/80



A maior parte dos meus leitores provavelmente acompanhou o passo seguinte dessa história: a consolidação do conceito de globalização nos anos 90. Uma das principais características da globalização foi o imenso crescimento do fluxo de informações e a aceleração dos processos de produção e de comercialização. Hoje é possível comparar produtos, preços e serviços de diferentes procedências por meio de simples operações de computador, on-line, via Internet. Um dos muitos efeitos da nova situação foi um acirramento enorme da concorrência, o que obrigou as empresas a buscar cada vez mais soluções inovadoras, criativas, capazes de garantir um lugar no mercado mundial, em que sempre há outras grandes concorrentes à espreita. Qualquer empresa hoje pode ser surpreendida por um movimento inesperado dos concorrentes —

ou por uma proposta de fusão ou de aquisição. Tudo muito rápido, tudo em grandes proporções, mas com impactos sobre a vida de todo o conjunto de empresas que opera no mercado. Com a interligação global do mundo financeiro, a crise de uma empresa de um lado do mundo é suficiente para causar a queda nas bolsas do outro lado do mundo. Ou seja, houve um aprofundamento na dependência da empresa em relação ao mercado, uma evolução do que já existia em décadas anteriores.

Mas ocorre que, para enfrentar esse cenário, as empresas viram-se obrigadas a alterar seu modo de agir, a ficar internamente sintonizadas com a velocidade do mundo em contínua transformação. Para isso, precisaram “aculturar” seus funcionários ou buscar profissionais prontos para viver nesse cenário alucinado. Pronto: começou a sair do forno o “perfil ideal” do profissional de hoje. Trata-se de um perfil que responde às necessidades de sobrevivência das empresas. Portanto, vejamos com clareza — e sem nenhum moralismo, por favor: é necessário que os profissionais sejam rápidos, comunicativos, tenham jogo de cintura, aprendam por conta própria, trabalhem em equipe (freqüentemente, com membros de diferentes nacionalidades) porque as empresas precisam disso para garantir sua presença no mercado global. Quanto mais gente preparada dessa maneira houver no mundo, mais fácil e mais barato será conseguir a mão-de-obra necessária para esse desafio.

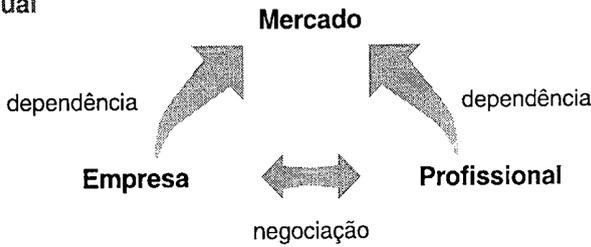
Portanto, é indispensável, dentro da lógica econômica, que haja muita gente preparada e... desempregada. Não sou eu que digo isso, e esse fenômeno, aliás, repete-se em diversas épocas históricas. Toda teoria econômica, de várias linhas diferentes, aponta para esse fato. Umam chamam de exército de reserva, outras de desemprego estrutural. Algo que hoje se torna ainda mais dramático pelo fato de a tecnologia permitir fazer muito mais com muito menos gente. Uma só pessoa, por exemplo, controla numa fábrica a máquina que realiza o trabalho anteriormente realizado por 20. A diferença é que essa única pessoa é muito mais qualificada que as 20 anteriores.

Bem, mas desse movimento todo surgiu uma novidade capaz de alterar o quadro a favor do profissional. Talvez pela primeira vez na história, a globalização das informações permite aos profissionais apresentar-se mundialmente para o mercado, não para cada uma das empresas. Ou seja, o profissional entra no jogo da disputa e da concorrência entre as empresas de uma maneira que não podia fazer antes. A concorrência empresarial pelo consumidor atingiu agora o mercado de profissionais. Em relação ao cenário anterior, ocorreram duas revoluções.

A primeira delas é o fim da dependência cega do profissional à empresa. Hoje, quem dá as cartas quanto ao perfil profissional é o mercado. Cada um de nós, ao se apresentar no mundo do trabalho, chega com a visão das exigências do mercado, não desta ou daquela empresa. Isso significou também uma segunda revolução, no tocante às formas de relacionamento do profissional com a empresa: deixando de ser dependência, passou a ser uma parceria regida por negociação, como apresentado na ilustração na página ao lado. Veremos adiante o papel fundamental que a Internet desempenha nesse cenário e que num outro sentido também faz de nós profissionais.

Não são apenas o advento da Internet e a globalização das oportunidades profissionais, no entanto, que provocam mudanças na relação empresa-profissional. A flexibilização exigida das empresas no mundo globalizado começou a atingir as formas de trabalho. Um exemplo claro disso é o trabalho em casa. Não se trata de uma avalanche, mas já há muitos casos de profissionais instalados em home offices, prestando serviços para uma ou mais empresas. O próprio vínculo empregatício começa a ser colocado em questão. O profissional não precisa ser, necessariamente, um “empregado”. Pode ser um fornecedor de habilidades e conhecimentos. Auxiliado pela tecnologia da informação, torna-se capaz de prestar serviços para empresas localizadas em qualquer ponto do planeta.

Cenário atual



Esse é o ponto da virada: a globalização impôs um tal grau de homogeneidade entre as empresas que qualquer profissional pode trabalhar em qualquer empresa do mundo — por exemplo, é um brasileiro que está dirigindo com êxito a reestruturação de uma das mais tradicionais empresas automobilísticas do Japão. Isso, que começou a acontecer com altos executivos, vai alcançando gradativamente os outros níveis organizacionais. Mais do que isso, se dispuser de determinados conhecimentos e habilidades requeridos pelo mercado, vai poder negociar seu trabalho com diversas empresas em torno do mundo. Quando falo “requeridos pelo mercado”, já admito que as empresas estão deixando de ser o foco da relação de trabalho. O foco é o mercado. No palco, ao lado da empresa, sob a direção do mercado, está o profissional.

momentos oportunos

Se alguém perguntar se esse novo cenário que se desenha vai beneficiar todos os profissionais, a resposta é óbvia: não. Muitos ainda continuarão a viver uma relação de dependência com a empresa, sentados às portas do mercado, esperando que resolvam por eles o rumo de suas próprias vidas. Mas se existe um momento em que uma mudança profunda se torna possível, esse momento está

bem próximo. É hora de ousar e de se antecipar. É hora de apostar no talento — conceito central no mundo de hoje, como veremos no capítulo a seguir.

Os antigos gregos tinham uma lenda muito interessante sobre o deus Kairós. Pequeno como um anjo, com asas nos pés, Kairós era completamente calvo. Possuía apenas, de acordo com a lenda, um cacho de cabelos na testa. Ele sempre passa voando rápido e é impossível detê-lo, a menos que se consiga agarrá-lo pelo cacho de cabelos. Para isso, diziam os gregos, é preciso pressentir a aproximação de Kairós e estender a mão antes que ele passe. É necessário antecipar-se. Essa figura mitológica, na tradução latina, chama-se “oportunidade”, de onde surgiu um ditado em português que alguns devem conhecer: “Agarre a oportunidade pelos cabelos quando ela passar por você”. Essa pequena lenda guarda uma grande sabedoria: as oportunidades aparecem, mas devemos agarrá-las antes que elas estejam completamente visíveis.

Contei a história do deus Kairós para insistir em algo fundamental: quem se antecipar aos movimentos, perceber para onde sopram os ventos, quais são as tendências pouco visíveis que serão predominantes no futuro, terá imensas chances de êxito. Essas pessoas poderão agarrar as oportunidades porque se anteciparam. Os outros, ficando à espera, serão obrigados apenas a aprender um novo manual, um novo conjunto de regras, para tentar manter-se adaptados.

As reflexões que trago a você, caro leitor, neste capítulo e nos seguintes, são uma tentativa de captar essas novas tendências e de dar respostas ousadas aos problemas do mundo do trabalho. Meu ponto fundamental, sobre o qual retorno neste parágrafo final, é que a vida tem precedência sobre o trabalho e o novo cenário permitirá cada vez mais recuperar o sentido próprio de viver bem. Isso significa, do ponto de vista individual, construir um projeto próprio de existência, escolher de acordo com a própria vontade, conviver com familiares ou amigos, divertir-se, educar-se, buscar cul-

tura e prazer. Do ponto de vista coletivo, é recuperar a solidariedade e participar da construção de uma situação mais equilibrada, com menos exclusão e menos violência. Aí então será possível deixar que o trabalho ocupe apenas o lugar que lhe é devido: uma parte da vida, importante sem dúvida, mas apenas uma parte.

CAPÍTULO 2 AS MOEDAS DE OURO

Parece que as pessoas lutaram pela liberdade individual apenas para se tornarem, cada vez mais, umas idênticas às outras.

Theodor Adorno

A busca da diferença é a forma pela qual as empresas, em diversas épocas, obtiveram seus maiores êxitos. Hoje, a diferença competitiva não pode mais ser obtida apenas pela estrutura e pelas estratégias empresariais: ela depende do talento dos profissionais. Entramos na era do talento, um cenário que privilegia os profissionais capazes de desenvolver um modo próprio de fazer algo da melhor maneira possível. O talento é a diferença: O que eu faço e gosto de fazer tão bem que me torna quase único?
bem que me torna quase único?

A nova forma de relacionamento entre empresas e profissionais, feita como parceria e negociação, como vimos no capítulo anterior, tende a aprofundar-se. Isso tem grandes conseqüências para quem está hoje no mercado de trabalho, afinal, não deixa de ser, ainda, uma situação de conflito, já que as organizações empresariais, em nome dos seus acionistas, vão tentar ao máximo manter a maior fatia possível de poder e controle sobre os profissionais ou encontrar novas formas de trazer todos os benefícios do novo cenário para si mesmas. Isso é típico de uma fase de transição e, ao que parece, entramos definitivamente numa fase de transições permanentes.

É preciso, por isso, deixar claro uma questão preliminar: não confunda “parceria” com “trabalho eventual”. Quero dizer com isso que não se trata de se submeter a um tipo de relação profissional em que não existam vínculos, na qual a empresa simplesmente se exime de qualquer responsabilidade sobre seus colaboradores. Em nome da “modernidade”, já tem muita gente aceitando trabalhar numa suposta “parceria”, em que o profissional abre mão de todos os seus direitos trabalhistas, numa permanente situação de insegurança, e em troca recebe... nada. Ora. Isso não é parceria, isso não é negociação, mas um caso em que a empresa entra com a faca e o profissional, com o pescoço. É um retrocesso, não um avanço.

É preciso ter muita clareza de que os benefícios e proteções ao profissional, mesmo os mais arcaicos e considerados ultrapassados, não devem ser simplesmente abolidos. O que está em curso é sua substituição por outros mecanismos. Isso em um cenário que tende a ser cada vez mais desregulamentado. Não haverá o mesmo tipo de benefício para todos, mas sim de acordo com a capacidade de negociação de cada profissional na hora de firmar seus contratos de trabalho. E a negociação não se dá apenas em torno de benefícios ou proteções, mas, obviamente, inclui remuneração, horários e jornada de trabalho, casos de rescisão contratual, direitos e deveres mútuos, e tantos pontos quantos forem considerados importantes por contratante e contratado.

Quando falo em capacidade de negociação, não estou pensando apenas no aspecto formal, na habilidade do profissional em negociar seus contratos — embora isso também tenha certa importância. O que dá, de fato, capacidade de negociação ao profissional, é ele dispor de algo que está sendo buscado alucinadamente pelas empresas: talento. Já que nos acostumamos a batizar as épocas, fique sabendo que o nome atual de nosso tempo é a “era do talento”.

É difícil definir com exatidão o que é talento. Podemos dizer, de início, que é a capacidade quase “natural” de realizar algo muito bem. Há quem acredite que o talento é inato, ou seja, que está presente desde o nascimento. Esse é o sentido usual da palavra, quando falamos de um artista de grande talento, por exemplo. É possível mesmo que isso seja verdadeiro em alguns casos — basta pensar nos gênios, como Mozart, que ainda criança compôs obras-primas.

Na maior parte dos casos, no entanto, o talento é fruto de muita dedicação. Só que se trata de uma dedicação movida não pela obrigação, mas pelo gosto, pelo prazer. Geralmente, as pessoas que reconhecemos como possuidoras de um grande talento desenvolveram sua capacidade, que nos impressiona, porque gostavam muito de fazer alguma coisa e dedicaram várias horas, vários dias, muito tempo mesmo a estudar, treinar e aprender. Ao mesmo tempo, todos nós conhecemos gente muito dedicada, mas que nunca consegue grandes resultados no que faz. Se você olhar de perto, vai ver que tais pessoas não são entusiasmadas com o que fazem, pois escolheram sua atividade por conveniência, pressão da família ou amigos, interesse financeiro, mas não por paixão. E digo isso não somente a respeito do trabalho, que é o foco de nossa conversa. O descompasso entre a dedicação e o gosto acontece no campo dos esportes, do lazer e até mesmo dos amores.

Outra característica do talento é uma certa raridade, algo diferente. Essa percepção da necessidade da diferença já anda sendo repetida de várias maneiras, e na maior parte das vezes de um modo tão contraditório que chega a ser engraçado. Um pouco antes de

começar a escrever este livro, eu estava conversando com um jovem profissional, que está em busca de uma carreira de sucesso. “Antenado”, como ele mesmo dizia, afirmou que sabia o caminho para sair-se bem:

— Preciso desenvolver um diferencial — ele me disse.

Achei uma afirmação muito correta, embora “diferencial” seja uma palavra que, para muitos, não soe muito bem — parece peça de automóvel... Mas claro, entendi o que ele queria dizer, faz parte do jargão corrente nas “fórmulas infalíveis do sucesso”. Resolvi estender a conversa e perguntei a ele o que era esse “diferencial”.

— Ah, estou aperfeiçoando meu inglês e quero começar, já no ano que vem, um MBA nos Estados Unidos. Além disso, assino um monte de revistas de negócios e de informática, do Brasil e do exterior.

Boa resposta, mas com um único problema: não difere em nada das milhares de outras pessoas que estão hoje dispostas a apenas seguir as regras do “perfil ideal”. É um “diferencial” igualzinho ao “diferencial” de milhares de outros profissionais. Tudo o que ele me disse que pretende fazer pode ser importante, mas está longe de ser suficiente. Ser diferente não é fazer apenas o que todo mundo faz. O “diferencial” é a diferença, não a fórmula pronta.

O talento é a diferença: O que eu faço e gosto de fazer tão bem que me torna quase único? Qual é a personalidade do meu talento? O que posso desenvolver em mim, em termos de habilidade, capacidade, conhecimento e comportamento que me fará único? É a partir das respostas a essas questões que poderemos encontrar a diferença talentosa.

Eu prefiro, assim, considerar talento a capacidade de se dedicar bastante àquilo de que gostamos muito. O talento é a expressão do que há de melhor em nós. Depende de sabermos muito bem quem somos. Não é um grande segredo, é até uma sabedoria antiga: antes de tomar qualquer atitude, descubra quem você é, do que você gos-

ta, qual é seu caminho. Logo no início de sua história, com o quase lendário Sócrates, toda a filosofia ocidental repetia esse mesmo lema: conhece-te a ti mesmo.

A novidade é que, em nossa “era do talento”, isso deixou de ser uma reflexão filosófica, um conhecimento para meditação, um bom conselho. Meus amigos, isso se tornou uma necessidade. No mundo do trabalho de hoje, e cada vez mais nos próximos anos, os melhores lugares e a maior capacidade de negociação estarão nas mãos dos talentosos. Estarão nas mãos daqueles que gostam do trabalho que realizam, que se divertem com ele e que, ainda por cima, são pagos — aliás, muito bem pagos — para executá-lo. E já que falamos da filosofia de Sócrates, não custa nada lembrar que entre os gregos e os romanos antigos, talento era o nome dado à moeda. Ter talento é, figurativamente, trazer uma moeda de ouro dentro de si — tenha você nascido com ela, tenha-a adquirido.

a fonte da diferença

Vamos ver um pouco da história do mundo empresarial, sob o ponto de vista da diferença, para entender melhor o talento. Desde sempre, pessoas, organizações ou empresas, que dispõem de algo que as diferencie positivamente, obtêm grande vantagem e sucesso. Isso não é de agora — e, de acordo com a teoria evolutiva de Darwin, esse princípio está presente também no reino biológico. O que aconteceu com o mundo do trabalho no correr das décadas foi uma mudança na fonte da diferença. Sempre que alguém obtém vantagens desconhecidas pelos outros, consegue grande sucesso durante algum tempo, até que a novidade seja absorvida por todos. O que era diferente, torna-se lugar-comum. É uma corrida para alcançar o que alguém já alcançou e, ao mesmo tempo, para descobrir algo novo, a fim de ficar na frente. Isso significa que, para construir a diferença, é necessário mudar o foco com frequência.

Como isso ocorreu? Desde muito tempo, indo até os anos 50, as diferenças eram obtidas por meio da invenção. Inventar uma máquina, um produto ou um processo novo significava dar um salto à frente. Os inventores da caravela ganharam um mundo novo. O inventor da máquina a vapor iniciou uma profunda modificação no planeta. Os inventores do automóvel, do avião, da lâmina de barbear, da máquina fotográfica, do cinema, da lâmpada, do telefone, da imprensa, do telégrafo, entre tantas outras invenções, são nada menos que figuras históricas. O “inventor” era uma figura quase mítica, que até virou personagem de Walt Disney: o simpático e atrapalhado Professor Pardal. Aos poucos, a pura invenção foi sendo substituída pelo desenvolvimento tecnológico. Embora continue existindo, claro, o inventor deixou de ser a figura isolada do gênio para tornar-se um funcionário dentro de um mecanismo empresarial metodicamente dedicado ao desenvolvimento de novos produtos. A invenção, digamos assim, tornou-se uma profissão cada vez mais comum, com cada vez mais pessoas empenhadas nela.

Ao mesmo tempo, com o início da internacionalização e com o crescimento do mercado, de nada adiantava ter um invento genial sem, no entanto, poder investir alguns milhões para torná-lo comercialmente viável. Por isso, a partir mais ou menos de meados dos anos 50 até os anos 70, a diferença deixou de ser a simples invenção e passou a basear-se na capacidade financeira — capacidade para comprar inventos ou para manter departamentos de desenvolvimento de produtos, bem como para adequá-los comercialmente, produzi-los em grande escala e comercializá-los pelo mundo. Era o momento das empresas internacionais, como vimos no capítulo anterior, em que tanto o mercado como os profissionais mantinham uma relação de dependência com a empresa e seus produtos.

Seguindo o fluxo dessa história, vemos as multinacionais, nos anos 80/90, apostarem na diversificação de seus produtos para abocanharem mercados igualmente diversificados e criar novos nichos de consumo. A diferença, agora precedida por pesquisas de

mercado, passou a ser buscada na variedade, na tentativa de tornar os produtos mais próximos das necessidades e dos desejos de grupos específicos, dando a impressão de que “isso foi feito exatamente para você”. Seria aliás muito interessante mostrar como a propaganda seguiu essas tendências e teve um grande crescimento exatamente nessa época. Não vamos abordar esse assunto, mas fica aqui a sugestão de pesquisa para quem tiver interesse específico nessa área.

Há um processo quase lógico que comanda a passagem de uma fase para outra. Por isso, o processo de diversificação fez surgir uma verdadeira babel de consumo: várias marcas para o mesmo tipo de produto e, muitas vezes, produzidas pelo mesmo fabricante. As empresas diversificaram tanto sua produção que já não conseguiam mais fazer disso uma vantagem — na verdade, já era quase um problema. Foi preciso mostrar que, em meio a tanta variedade, alguns produtos, marcas e serviços eram “especiais”, ou seja, possuíam algo que os tornava “premium”: a qualidade. Entre os anos 80 e 90, houve o início da enxurrada de certificações de qualidade, passou-se a teorizar sobre a qualidade total e o termo ISO (do inglês, *International Organization for Standardization*) tornou-se conhecido. Você deve lembrar-se de que nessa época várias empresas publicavam propaganda de página inteira na grande imprensa, anunciando que haviam obtido a certificação de qualidade.

As primeiras empresas que obtiveram essa marca de qualidade mostraram-se diferentes, melhores. Estavam na frente. Mas isso não durou muito tempo, pois progressivamente a certificação de qualidade foi se espalhando pelo mercado. Assim, depois do ISO 1000, foram surgindo mais e mais normas de certificação (hoje já estamos para lá do ISO 14000...). Em vez de ser um diferencial, tal certificação tornou-se quase um pré-requisito. Deixou de ser vantagem, passou a ser necessidade. Há quanto tempo você não vê nos jornais um anúncio mostrando a obtenção desse certificado? Hoje ele aparece em letras miúdas nos rótulos ou nas peças de propaganda. O consumidor olha e pensa: “Tem ISO 9000, não faz mais que a obrigação!”.

Todo esse processo que estamos acompanhando fez cada vez mais as empresas se aproximarem de seus consumidores. Desde a diversificação, elas passaram a ser obrigadas a ouvir seus clientes para saber como diversificar, o que oferecer, que expectativas atender. E o novo passo na história da diferença vantajosa foi a percepção de que não adiantava mais apenas mostrar o certificado de qualidade se o consumidor não pudesse ser ouvido no exato momento em que quisesse fazer uma reclamação ou sugestão. Se as empresas apostaram tanto na qualidade a ponto de as certificações virarem lugar-comum, era preciso mostrar que a diferença estava em levar tão a sério essa mesma qualidade que a empresa estava disposta a ouvir e a admitir seus erros. Não apenas aqueles apontados por consultores ou especialistas, mas os mostrados pelo consumidor. Foi aí que alguém teve a idéia de investir pesado em um centro de atendimento ao consumidor.

Esse foi o cenário das duas últimas décadas do século XX, dos anos 90 a 2000. A linha direta com o consumidor, geralmente mantida por meio de um telefone 0800, tornou-se o diferencial competitivo das empresas que implementaram primeiro esse sistema. Veja, de fase a fase, todas as características anteriores são mantidas e algo novo é acrescentado. O foco no consumidor pressupõe uma empresa sólida, com capacidade financeira, interessada em diversificar seus produtos para atender às necessidades específicas do cliente, com qualidade total e, no momento atual, “todo ouvidos” para quem quiser fazer críticas ou sugestões. Aliás, nos últimos anos, já surgiram mais do que centros de atendimento ao consumidor: surgiu a figura do *ombudsman* (que em sueco significa representante), um funcionário com independência dentro da empresa para defender, frente a ela, os interesses dos consumidores. O *ombudsman* é apresentado aos clientes por meio de campanhas publicitárias e cartazes nos estabelecimentos em que essa função existe para mostrar a face humanizada da relação que a empresa promete estabelecer com o cliente. Tem rosto, nome e personalidade. Tem simpatia, também.

Ora, toda essa preocupação central com o “consumidor”, como era de esperar, já se tornou menos que uma diferença. Virou uma necessidade. É muito raro encontrar hoje um produto ou serviço que não traga o endereço, o telefone e o endereço eletrônico para uso do consumidor. Mesmo empresas pequenas já adotam a prática, portanto, isso deixou de ser diferença. É o momento em que nos encontramos hoje, já em transição para uma nova guerra. Só que agora em um campo bem diferente. Entramos no campo da guerrilha do talento.

guerrilheiros no mercado

Note que em todas as fase que descrevemos até agora, o controle do processo estava nas mãos da empresa, do empregador. Desde a era das invenções até o foco no consumidor, incluindo o *ombudsman*, a decisão de tomar este ou aquele rumo, a mobilização dos planos e recursos, a definição das formas de relacionamento, tudo isso dependia da empresa. Aos profissionais restava se preparar, treinar e dar conta de responder aos novos desafios e tarefas trazidos pelas guinadas empresariais. Tratava-se de seguir orientações. Por essa razão, sempre foi muito desejável um perfil seguidor, leal, paciente, executor e especializado. A lealdade à empresa sempre foi considerado um fator decisivo. Não tenha dúvidas de que por muito tempo, e ainda hoje em muitas empresas, há uma estrutura de perfil militar tradicional: o comando na mão dos generais proprietários e de seus coronéis dirigentes, as tarefas cumpridas rigorosamente pelos soldados funcionários. Em caso de desobediência ou deserção, a corte marcial: demissão. Todas as fases que descrevemos constituíram estratégias montadas pelos exércitos empresariais em sua busca da conquista de mercados. A busca incessante pelo diferente equivalia ao desenvolvimento de uma nova arma, capaz de gerar uma vantagem decisiva.

Muito bem. O problema é que a aceleração do mercado, gerada pelo próprio movimento empresarial, aliada ao avanço exponencial das tecnologias de comunicação e da informação, criaram um mundo onde é difícil ser diferente por muito tempo. Todo mundo fica sabendo em instantes os detalhes de qualquer inovação. Segredo? Muito poucos e muito bem guardados, porém sempre expostos ao risco de uma clonagem. Sempre haverá muito capital e interesse destinados a reproduzir com sucesso qualquer diferença que surgir no mercado. Se Andy Warhol dizia que todo mundo teria seus 15 minutos de fama, podemos afirmar que chegamos a um ponto em que todos têm apenas 15 minutos de diferenciação...

Além disso, o barateamento da tecnologia permite que as diferenças ou as cópias das diferenças sejam feitas mesmo quando há pouco dinheiro. Pense bem: hoje, um simples computador popular, do mais barato que você puder encontrar nas lojas de informática, é milhares de vezes mais potente que os computadores gigantescos que, em 1969, levaram o homem à Lua. Não é por outra razão que assistimos, nos últimos anos, a uma verdadeira explosão de jovens empreendedores, principalmente na área da Internet, que viraram milionários da noite para o dia. Eles desenvolveram, com poucos recursos, produtos inovadores e extremamente valiosos. Muitos acabaram vendendo o que produziram para grandes conglomerados e partiram para novas descobertas. Foi uma verdadeira invasão de agentes livres, com conhecimento e tecnologia, que subverteu a guerra das grandes empresas. Estas, enquanto estavam engajadas nos grandes movimentos estratégicos de uma guerra tradicional, sofreram o ataque desses jovens talentos na forma de uma guerrilha.

A reação do mercado foi rápida. Essa forma de atuar dos agentes livres, baseada em conhecimento e entusiasmo — chamemos pelo nome, baseada no talento —, passou a ser algo que deve ser incorporado empresarialmente. A única forma de fazer tal incorporação é atrair talentos. O novo horizonte que estamos contemplando já

absorveu até a exaustão todas as diferenças possíveis em termos de organização empresarial e maneiras de relacionamento da empresa com o mercado. A última fronteira é a aposta na qualidade intrínseca de cada um dos profissionais que compõe a organização. Em vez de constituir-se como um todo que pode ter suas peças humanas trocadas sem alterar os processos, os mecanismos e os procedimentos, sem mexer nos produtos e serviços — essas alterações se davam sempre por decisão “de cima” —, a empresa na era do talento precisa ser pensada como um conjunto de seres humanos que sejam, eles mesmos, diferentes. Em vez de ser apenas um vaso feito de ouro — uma estrutura brilhante e eficiente —, a empresa precisa ser preenchida com moedas de ouro, isto é, com talentos. Por isso, já está claro que o desempenho e a conquista da diferença das organizações no novo milênio estão diretamente ligados à sua capacidade de atrair e reter talentos.

Aqui está a revolução, meu caro leitor. Até então, como vimos, o controle era todo da empresa, do empregador. Com a necessidade de funcionar com base no talento para assegurar a diferença competitiva, a empresa é obrigada a deixar a estrutura centralizada de comando tradicional. Para permanecer em nossa comparação, deixa de ser um exército clássico para tornar-se um exército guerrilheiro. O que significa isso? Há objetivos gerais, grandes estratégias, mas as decisões e as ações estão cada vez mais na mão do profissional talentoso. Ele decide como e quando agir, para cumprir sua missão. Como num grupo de guerrilheiros, que sai a campo para assaltos-relâmpago, com rápida mobilização e desmobilização.

Ora, mas não é apenas por isso que o profissional ganha uma nova força em sua relação com a empresa. Há um motivo econômico fundamental: o talento ainda é um bem escasso, altamente disputado. Por isso, o profissional talentoso tem condições de obter uma negociação muito mais favorável com o empregador, e este

Época	Até 1950	50/70
Fonte da diferença	Invenção	Capacidade financeira
Quem controla	Empregador	Empregador

Fonte: McKinsey e TMP Worldwide

tem interesse em oferecer condições vantajosas para seus profissionais, com o intuito de atrair talentos.

Uma pesquisa marcante realizada nos Estados Unidos pela consultoria McKinsey, em 1998, mostrou que há uma grande queda na oferta de pessoas realmente qualificadas e motivadas — talentosas. Verifica-se uma aguda falta de capacitação, conjugada ao declínio da população na faixa de 25 a 44 anos, o “filé etário”. A população está envelhecendo (não só nos Estados Unidos, mas no Brasil também), consequência da queda da taxa de natalidade e do aumento da expectativa de vida.

Não foi por outra razão que a McKinsey intitulou seu trabalho de *A guerra por talentos*. As empresas querem de qualquer maneira contratá-los. Eles são poucos, porque poucos são realmente diferentes. Mas lembre-se do seguinte: não estou falando de talento como algo inato, mas como capacidade que se desenvolve a partir do esforço de cada um, desde que dirigido para aquilo que realmente nos interessa e nos dá prazer. A falta de talentos não ocorre porque nascem menos pessoas talentosas, mas porque todo mundo, preocupado em seguir as “fórmulas infalíveis do sucesso”, se esquece de si mesmo e, muitas vezes, acaba deixando de lado a atividade ou a habilidade que seria seu verdadeiro talento. O talento não cai do céu, nem vem necessariamente embutido desde o nascimento. Trata-se de algo construído. Insisto nesse ponto, amigo leitor, para que você comece a pensar desde já, se é que ainda não o fez, de que maneira você vai desenvolver um talento e qual é ele. Somente assim, tornando-se talentoso — isto é, fazendo muito bem algo que

70/80	80/90	90/00	2000 a...
Diversificação	Qualidade	Consumidor	Talento
Empregador	Empregador	Empregador	Controle do empregado

só você pode fazer dessa maneira —, será possível ocupar no mercado o lugar de controlador, e não de controlado.

Veja no quadro acima o resumo dessas eras em transição.

Isso mostra o que já havíamos apontado no primeiro capítulo: a empresa perde o controle sobre o profissional. Precisa conquistá-lo. Para o profissional talentoso, o horizonte é o mercado global, não a empresa.

a nossa vez

Todas as artes, seduções e astúcias que durante tanto tempo as empresas criaram para conquistar clientes estão sendo agora empregadas para conquistar profissionais, que já perceberam que são alvo de um assédio constante. Ainda que não tenham desenvolvido o talento necessário para assumir o novo papel no mundo do trabalho, já existe uma percepção disseminada de que houve mudanças profundas. Essas mudanças refletem-se diretamente nas opiniões, expectativas e comportamentos dos profissionais. O mais forte é exatamente o sentimento de desligamento em relação à empresa. Mudar de emprego várias vezes não é mais um problema, é tido como um objetivo por muitos profissionais. Quem detém o precioso capital do talento deseja aplicá-lo onde ele renda os maiores benefícios. Na pesquisa feita pela McKinsey nos Estados Unidos, verificou-se, por exemplo, que 67 por cento dos entrevistados declara-

ram que há uma grande chance — ou quase certeza — de mudarem de emprego nos próximos dois anos.

Essas pessoas já estão cientes de que vivemos em uma nova economia. E isso não significa simplesmente a Internet. A nova economia é este paradigma novo de relação entre empresa e profissional, regida pela busca do talento. Muita coisa mudou.

O funcionário hoje é cada vez mais um investidor. Em primeiro lugar, investe seu talento e espera o retorno adequado. Além disso, torna-se cada vez mais comum o conceito de participação acionária dos profissionais na empresa em que trabalham. Junto com isso, a forma de remuneração está cada vez mais incluindo a participação no lucro da empresa. Todos participam dos bons resultados, porque a empresa passou a ser o canal de investimento do talento, não a simples compradora de horas de trabalho. Isso significa que a remuneração por tempo passa a ser substituída pela recompensa por resultados obtidos. Esse tipo de relacionamento acaba com a idéia de condições rígidas e controladas de trabalho. Elas são necessariamente mais flexíveis, para se adaptar ao ritmo e aos estilos diferentes de cada profissional.

Ao lado dessa valorização das características individuais, há uma maior interdependência entre todos os setores e profissionais. Já que um sucesso maior significa um retorno também maior, e é de interesse de todos que a empresa funcione como uma equipe. Passa a haver maior transparência nas discussões e decisões, sem a avalanche de “ordens de cima”. As informações deixam de ser controladas e ganham livre circulação — mesmo porque dificilmente uma empresa vai conseguir controlar algo que, fora dela, gira em velocidade supersônica.

Com isso, nos aproximamos de um ambiente empresarial em que cada vez mais estão presentes princípios de autogestão, de avaliação coletiva e de formas socializadas de aprendizado. A empresa não é um fim em si mesma, é a infra-estrutura, o meio pelo qual os profissionais realizam o trabalho e buscam seus êxitos. Essa visão instrumental da empresa também ajuda a entender porque a per-

manência durante longos anos em um mesmo emprego deixou de ser importante. A lealdade é ao trabalho, aos objetivos propostos, aos resultados — não é mais à empresa.

Esse novo paradigma é muito mais favorável ao profissional. Do mesmo modo que, em determinado momento, as empresas tiveram de se abrir ao consumidor, ouvi-lo, respeitar sua opinião e colocá-lo no centro da cena, agora estão fazendo isso com o profissional. É possível falar em parceria, pois a relação estabelecida não é de subordinação, mas de objetivos comuns.

Economia passada	Economia atual
Funcionário	Investidor
Assalariado	Participação nos lucros
Lealdade à empresa	Lealdade ao trabalho
Aprendizado individual	Formas sociais de aprendizado
Condições de trabalho rígidas	Condições de trabalho flexíveis
Avaliação impositiva	Autogestão
Remuneração por tempo	Recompensa por resultados
Informação controlada	Livre acesso à informação
Sucesso individual	Sucesso da equipe

Agora você vai pensar: Por que nada disso acontece na empresa onde eu trabalho? Pode ser que poucas dessas características — talvez nenhuma — tenham sido incorporadas pela organização em que você está empregado atualmente. Se for esse o caso, entenda como um sinal de alerta: essa empresa está na retaguarda do mundo do trabalho e talvez seja o momento de você passar a procurar outras opções. Se não estiver modificando agora seu paradigma de atuação, a organização pode estar cavando um abismo a seus pés. O que agora é opção das empresas de ponta, será uma dolorosa obrigação para as retardatárias. Mas exploraremos esse aspecto mais adiante, quando pensarmos sobre como gerenciar nossa própria carreira nesse novo cenário.

O ambiente mais favorável para o profissional não é a única sedução que as empresas estão oferecendo para atrair talentos. O movimento é mais abrangente e inclui uma indispensável ação de marketing institucional. Trata-se de construir uma imagem que torne a empresa objeto de desejo para o talento. Do mesmo modo que, durante tanto tempo, procurou-se firmar na mente dos consumidores a marca do produto como sinônimo de qualidade, também sempre se quis ter o nome da empresa no *top of mind*; no entanto, o objetivo agora é construir a marca do empregador.

Isso não é um processo tão simples. A marca do empregador precisa expressar o âmago da cultura da empresa, refletir o que ela é. Do mesmo modo que aplicamos o socrático “conhece-te a ti mesmo” para buscar o caminho de nosso talento, a empresa precisa fazer uma análise cuidadosa da organização para poder apresentá-la verdadeiramente ao mercado. Isso ajudará o mundo a compreender que tipo de empregador essa empresa é. E, em um cenário em que a mudança é a regra, a imagem institucional, a marca do empregador (*employer branding*, em inglês), precisa projetar onde a empresa pretende chegar e como ela negocia as mudanças implicadas na construção de seus objetivos.

Com isso, antes de mais nada, a empresa vai permitir que os talentos vejam claramente se ela está ou não de acordo com seus planos, objetivos e desejos. Tão fundamental como identificar talentos é ser identificada pelos talentos, e desejada como local de trabalho. É um encontro entre as necessidades da empresa e as do profissional. Ambos devem ter clareza e expressar com a máxima transparência quem são, para que saibam se podem ou não estabelecer uma parceria proveitosa para os dois.

É uma mudança espetacular. A escolha é mútua. Ser recusado para uma vaga ou recusar uma oferta não são mais simplesmente questões de ser “reprovado” ou de ser “muito exigente”. O critério preciso é o da afinidade. E veja bem, as afinidades podem variar — e variam — ao longo do tempo. Por isso, o fim da afinidade por parte de qualquer um dos pólos, empregado ou empregador, é o fim da parceria.

A construção da marca do empregador é um dos aspectos centrais da reformulação das estratégias de recrutamento por parte das empresas e também de retenção de talentos. Se a empresa precisa “vender” sua imagem para atrair os talentos de que necessita, tornar-se o empregador preferencial dos talentos que estão fora da organização, para atraí-los, deve fazer o mesmo para os profissionais que já estão na empresa, para mantê-los. Porque não basta contratar e confiar na permanência. A concorrência vai tentar o tempo todo levar para si os talentos existentes.

Portanto, meu caro leitor, de nada adianta a empresa criar uma falsa imagem de contemporaneidade, de nova economia. Se essa imagem não corresponder à realidade, ela pode até atrair profissionais de talento, mas não os manterá por muito tempo. Esse também é um critério que nós devemos aplicar no momento de avaliar nossa situação profissional. Estamos atuando em uma organização que construiu uma imagem verdadeira? Ou fomos seduzidos por falsas promessas? Se houve algum tipo de engodo, não é possível manter a parceria. É hora de mudar. Lembre-se sempre do seguinte: a afinidade deve ser mútua e a avaliação também. Quem tiver medo da mudança vai acabar encalhando sua nau no banco de areia chamado atraso.

Essa mudança nas formas de relacionamento entre empresa e profissional e a reformulação das estratégias de recrutamento encontraram uma ferramenta que acelera, e muito, todo o processo de modificação: a Internet. Sem a rede mundial de comunicação online, talvez essas mudanças nem mesmo fossem possíveis. Veremos no capítulo seguinte que a nova economia não é constituída por um grupo de empresas de tecnologia. Pelo contrário. Toda a economia está sofrendo um forte impacto em seus métodos por causa da Internet. Estar presente na nova economia é usar todos os recursos e avanços permitidos pela tecnologia, não apenas na produção, mas em todas as áreas empresariais. No nosso caso em especial, veremos o grande impacto causado sobre as relações profissionais.

CAPÍTULO 3 MAR SEM FIM

Deus ao mar o perigo e o abismo deu
Mas nele é que espelhou o céu

Fernando Pessoa

A Internet possibilita a criação de bancos de dados globalizados de currículos de profissionais. Isso significa que os dias de anúncios em jornal estão contados. As contratações estão passando progressivamente a ocorrer por meio da consulta a perfis de profissionais disponíveis nesses bancos de dados. Quem já está com seu currículo disponível no mundo virtual, a qualquer momento poderá receber uma proposta de trabalho com a qual nunca sonhou. Nos próximos anos, a maior parte das contratações se dará dessa forma.

O termo *profissionauta*, que escolhi para batizar este livro, carrega em si vários significados. Em primeiro lugar, a imagem do viajante que vimos surgir no primeiro capítulo, mergulhado na velocidade deste mundo em constante transformação. Há também uma referência ao explorador de novos mundos, como no termo astronauta. A busca de oportunidades, territórios e novas atividades é uma necessidade constante. Outro aspecto é o fato de cada vez mais termos a possibilidade de navegar entre diferentes atividades. O profissional de uma única especialidade está com os dias contados. Hoje, muitas pessoas mudam de profissão duas, três e até mais vezes durante a vida. E mesmo sem mudar de profissão, somos hoje, cada vez mais, navegantes entre empresas. O emprego para a vida toda está ultrapassado. Mudar de emprego, mudar de empresa, faz parte da carreira e é uma atitude saudável. Quem não muda nunca, pode estar enalhado. Além de todos esses significados ou sugestões, há por fim um componente de peso: a referência ao internauta, o usuário da Internet.

O mar virtual por onde navegamos via Internet é ilimitado, não respeita fronteiras. Aliás, desconhece essa idéia. É um instrumento global, a mais pura tradução do conceito de globalização em todos os seus aspectos. Comunicação entre pessoas, disponibilidade de informações de todo tipo, transações financeiras, realização de trabalhos, controle de estoques e pedidos a fornecedores, diversão, e o que mais você puder imaginar, ganha rapidez, agilidade e precisão com o uso dos recursos tecnológicos oferecidos por uma plataforma baseada na Internet. E entre todas as coisas que você pode pensar ser possíveis de funcionar na Internet, inclua por favor a contratação de profissionais. A área que os departamentos de recursos humanos chamam de recrutamento está em polvorosa. Está em revolução.

Até pouco tempo, o recrutamento de profissionais se dava basicamente numa relação individual entre empresa e profissional. O modelo clássico é o anúncio de jornal. Para encontrar e “recrutar”

(aliás, recrutar é um termo militar...) as pessoas de que necessita, a empresa publica um anúncio nos principais jornais, com uma descrição sumária da função e do perfil desejado. Os interessados mandam seus currículos e aguardam a chamada para uma entrevista ou processo de seleção.

Pense um pouco em quanto esse processo todo depende da sorte e do acaso. Imagine que exista um profissional que seja exatamente o procurado por essa empresa. Ele pode não ter lido os jornais no dia em que foi publicado o anúncio. Ou, por estar empregado, nem se preocupa em consultar as seções de emprego. Ou pode, ainda, morar em outra cidade ou país. Nesse caso, a empresa nem vai ficar sabendo que ele existe.

O que acontece então? A contratação vai ser limitada ao grupo de pessoas que leu o anúncio publicado e que se interessou em mandar um currículo. Não será encontrado necessariamente o melhor profissional para a função desejada, mas será contratado o melhor dentre os que foram atingidos pela mensagem e se apresentaram. Convenhamos, trata-se de um universo bem restrito.

Para compensar esse problema, muitas empresas montam bancos de currículos. Elas arquivam boa parte dos currículos enviados a cada anúncio publicado e consultam esse arquivo nas próximas vezes em que necessitarem de um profissional. Mesmo assim, é um processo limitado, trabalhoso e sem garantia de que, ao final, o candidato ainda estará interessado.

Como alternativa, existem consultorias especializadas, algumas em colocação ou seleção e outras em recolocação. Estas últimas, de recolocação, prestam seus serviços ao profissional que esteja procurando emprego. Elas oferecem orientação e procuram vagas adequadas ao perfil do candidato. As empresas de colocação ou seleção, contratadas pelas empresas, oferecem a possibilidade de dispor de seu imenso banco de currículos para aumentar a possibilidade de encontrar o profissional mais adequado para a vaga que ela deseja preencher. Ainda assim, existem limitações:

dificilmente uma pessoa já empregada e satisfeita procura os serviços de agências de recolocação. Mesmo os profissionais que estão em busca de emprego ou querem mudar de empresa, podem não querer usar esse mecanismo. Se quiserem, escolherão uma das diversas consultorias existentes — e talvez ela não tenha entre seus clientes o empregador que seria o mais adequado para esse profissional. Enfim, embora mais amplo, o universo de possibilidades continua restrito.

Para os casos dos executivos, há o trabalho dos chamados *headhunters*, ou consultorias em seleção de altos executivos — função à qual me dediquei por muitos anos. A empresa que procura um executivo contrata o *headhunter*. Ele faz um amplo levantamento das características desejadas pelo empregador, da cultura da empresa, das necessidades a serem satisfeitas e sai a campo, “caçando” o melhor profissional para essa posição — *headhunter* quer dizer “caçador de cabeças”. É um trabalho de investigação e avaliação e por isso pode se estender para outras cidades ou, conforme o caso, para outros países, em busca do profissional mais adequado, ainda que ele esteja empregado. Sofre menos limitações mas é bem mais dispendioso. Por isso, tem sua aplicação limitada aos altos cargos. Não é viável acionar o trabalho de um *headhunter* para o cotidiano das contratações de uma empresa.

Do ponto de vista do profissional, as limitações do método tradicional de recrutamento também são grandes. O que faz alguém que está procurando emprego? Lê os anúncios classificados de um determinado número de publicações em busca de uma possibilidade que esteja adequada a seu perfil. Ou então, prepara currículos e os envia para diversas empresas, sem saber se elas necessitam ou não de um perfil como o dele. Pode também recorrer a uma empresa de colocação ou recolocação, passando pelas limitações que já comentamos.

Veja, tanto do lado do profissional como do lado da empresa, há um grande peso do acaso. A única forma de superar essas limitações

seria, por um lado, cada empresa ter acesso senão à totalidade, pelo menos a um número muito grande de perfis de profissionais, empregados ou não, para buscar alguém que corresponda às suas necessidades. Por outro lado, do ponto de vista do profissional, empregado ou não, poder apresentar seu perfil senão para todas, mas para um grande número de empresas que poderiam se interessar em contratá-lo. Empresas e profissionais de qualquer parte do mundo. Isso seria um sonho, não é mesmo? As empresas poderiam, em vez de anunciar suas vagas em jornais, realizar uma pesquisa de perfis em um gigantesco banco de dados que lhe forneceria um conjunto de opções de pessoas, empregadas ou não, de qualquer parte do mundo, capazes de satisfazer sua necessidade. Os profissionais, por sua vez, em vez de mandar currículos para várias empresas, saberiam que a qualquer instante, ao fazer uma pesquisa de perfis, alguma organização descobriria que ele é um profissional adequado para determinada vaga. E isso estando ele empregado ou não. As possibilidades de crescimento na carreira ou de encontrar um emprego seriam, assim, muito maiores.

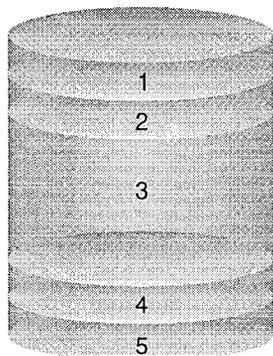
Meu caro leitor, esse sonho já está se tornando realidade. A Internet possibilitou finalmente a criação de um mecanismo que rompe a lógica do acaso nas contratações. A revolução em curso na área de recrutamento é a realização desse sonho — e eu acredito que você não deveria estar fora disso.

a arte do encontro

No ano 2000, último ano do século XX, as empresas nos Estados Unidos — país que está na dianteira no uso da Internet — gastaram 70 por cento de suas verbas de recrutamento em anúncios de jornal. Para a Internet, foram destinados 14 por cento. Só isso já indicaria uma tendência importante, mas os dados projetados para o ano de 2001 são surpreendentes: 52 por cento

para jornais e 32 por cento para a Internet. Ou seja, de um ano para outro, a verba de recrutamento destinada à Internet mais que dobrou. E os anúncios de jornal, que já foram a mídia preferencial do recrutamento, respondem somente por metade dos recursos. Quer saber o que isso significa? Em pouquíssimos anos, a relação estará completamente invertida. A maior parte das verbas e dos esforços dos processos de contratação estarão direcionados para a Internet. Não dispomos ainda de dados sobre o Brasil, mas a tendência é a mesma. Aliás, é uma tendência mundial. Na soma total do mercado mundial, no ano 2000 foram investidos dois bilhões de dólares em recrutamento e seleção on-line, contra 15 bilhões em classificados.

Reproduzo na ilustração abaixo o cenário com o qual as empresas irão trabalhar nos próximos anos em termos de proporção entre as formas de recrutamento.



1. Talento próprio (funcionários)
2. Banco de dados de currículos da própria empresa
3. Banco de dados de sites externos
4. Outras fontes:
 - feiras de recrutamento
 - classificados
5. *Headhunter*

Fonte: TMP Worldwide

Como se dá o recrutamento via Internet, o chamado *e-recruiting*? Na forma de bancos de dados. Já existem milhares de sites que ofe-

recem esse serviço. Visite, por exemplo, o maior deles, Monster (www.monster.com). Basicamente, o profissional registra seu perfil e currículo no banco de dados de um desses sites. A empresa que precisa contratar consulta as informações lá armazenadas usando um mecanismo de busca, no qual ela informa as características desejadas. Todos os profissionais que estiverem de acordo com os critérios solicitados pela empresa são listados e poderão ser, então, contatados para uma conversa.

É muito interessante notar que, ao fazer a pesquisa, a empresa não tem necessariamente acesso imediato ao nome do profissional. Ele aparece por meio de um código. Se a empresa se interessar por ele, envia um e-mail para esse código, propondo um contato. Pode ser alguém empregado ou desempregado. O profissional receberá em sua caixa de mensagens um aviso de que determinada empresa se interessou por ele. E então ele decide se responde ou não.

Esse processo independe de lugar, hora, acaso, leitura ou não de jornais. Além disso, preserva totalmente a privacidade das pessoas que deixaram suas informações no banco de dados. Num momento em que a possibilidade de trocar de emprego é levada em consideração, qualquer profissional, em qualquer posto ou situação, pode deixar seu perfil na “vitrine mundial” da Internet. As possibilidades multiplicam-se de uma forma gigantesca.

Para a empresa também há um ganho fantástico. No Brasil, por exemplo, os grandes jornais alcançam uma tiragem máxima de 600 a 700 mil exemplares. Isso significa que são atingidas cerca de dois milhões de pessoas — já que o mesmo exemplar tem em média três leitores. Entre essas pessoas, uma pequena parcela é de profissionais atuantes no mercado: há entre eles crianças, aposentados, donas de casa. E entre os atuantes no mercado, uma parcela ainda menor será de profissionais que atuam na área que interessa à empresa. É um tiro no escuro.

Ora, ao ir direto a um banco de dados na Internet, a empresa está pesquisando diretamente em um local onde só existem pro-

fissionais integrados ao mercado. Além disso, terá à sua disposição um número de opções muito maior que o número de pessoas que pode ser atingido por meio dos jornais. Sabe qual é o número de currículos que estarão no espaço virtual ainda nesta década? Acredite: cem milhões. Caro leitor, é absolutamente inédito e revolucionário que as empresas possam dispor de cem milhões de opções para análise.

O profissional que registrar seu currículo nesses bancos de dados também estará mergulhado em uma situação antes impensável: seu perfil estará visível para o mundo todo. Comparado com o ato de “mandar seu currículo para uma empresa”, trata-se de uma mudança estratosférica. Algo como passar direto da Idade da Pedra Lascada para uma estação orbital.

Um outro caminho possibilitado pela Internet, por meio dos mesmos sistemas de banco de dados, é o registro das vagas em aberto. O profissional pode pesquisar as oportunidades existentes em milhares de empresas por meio de mecanismos de busca. Em vez de comprar um jornal e verificar se, por acaso, alguma empresa fez um anúncio solicitando profissionais com seu perfil, ele pode definir seu próprio perfil e descobrir todas as empresas que estão interessadas nele — em qualquer cidade de qualquer país.

Além dos sistemas especificamente voltados para currículos, os próprios sites das empresas servem como porta de entrada para futuros colaboradores. As pessoas que acessam o site de uma empresa têm algum interesse, afinidade ou curiosidade por ela. Entre consumidores, concorrentes e visitantes, estarão sem dúvida muitos profissionais da área. Isso significa que os visitantes do site constituem um grupo de alto interesse. Por isso, o site da empresa deve esmerar-se em mostrar claramente sua marca de empregador. E possuir uma entrada para quem “quer trabalhar conosco”.

Um outro ganho importantíssimos no uso da Internet se dá na seleção on-line. O profissional que se candidata a uma vaga na empresa responde, via Internet, a um questionário que é capaz de fazer

uma avaliação prévia de seus conhecimentos na área. De acordo com seu desempenho nesse questionário, ele será chamado ou não para a entrevista. Para a empresa, isso significa economizar muitas horas de trabalho de seleção e focar o processo de escolha em um número menor e mais adequado de profissionais, de acordo com suas necessidades. Para o profissional, possibilita responder a essas questões em sua própria casa, a partir de seu computador, no horário que lhe for mais adequado, sem a pressão emocional envolvida nesse tipo de teste quando ele é feito dentro da própria empresa.

Todas essas possibilidades e virtualidades da Internet, além disso, ficam disponíveis o dia inteiro, todos os dias. Não há limitações de horário, feriados, fim de semana. Nem mesmo de fuso. No estudo realizado pela McKinsey que citei no capítulo anterior, cem por cento dos entrevistados declararam que a maior probabilidade é procurarem suas novas oportunidades de trabalho em mecanismos online, via Internet.

Esse espetacular salto digital mostra que nem as empresas nem os profissionais podem ficar fora do mundo da Internet. Ela não é mais algo “do futuro”. Ela é o presente, o agora, o momento oportuno. Os próximos passos serão aperfeiçoamentos desses sistemas. Por exemplo, a criação de bancos de dados específicos para determinadas áreas profissionais e a migração de todos os sistemas de recursos humanos para plataformas baseadas na Internet.

Estamos no início desse processo avassalador. Só que esse início durará pouco tempo. Em breve, muito mais breve do que podemos imaginar, todos esses mecanismos virtuais serão completamente hegemônicos. Por isso, estamos no momento de investir. Mais uma migração, caro profissional. Vamos migrar para o mundo virtual.

Do ponto de vista das empresas, é hora de montar as estratégias da Internet, pois essa é a única forma de assegurar o capital humano vital para a organização. Levando-se em conta a era do talento em que já ingressamos e a revolução dos métodos de recrutamento, é indispensável reavaliar as metodologias, os departamentos de recur-

humanos e os critérios tradicionais de contratação. A absorção dos conhecimentos e dos mecanismos tecnológicos já existentes é tarefa para hoje.

Para os profissionais, o desafio é o mesmo. Sem estar presente no mundo virtual, qualquer profissional acabará excluído. Independentemente da satisfação que você tenha com seu emprego atual, é fundamental mostrar-se ao mundo. E se você está em busca de emprego ou deseja mudar, isso é ainda mais necessário.

Isso nos traz uma nova questão. Da mesma maneira que as empresas estão se lançando na consolidação da marca do empregador, os profissionais defrontam-se agora com a necessidade de construir uma marca de talento. Responda para você mesmo: O que você diria para um empregador que perguntasse qual é seu talento? Que marca distintiva você carrega que pode torná-lo um profissional desejável e disputado pelas organizações empresariais? Até pouco tempo atrás, muito se falou em como fazer um currículo, como apresentá-lo, como torná-lo sedutor. Meu caro profissionalista, isso era muito importante quando pensávamos em folhas de papel sulfite a serem lidas por um selecionador dentro da empresa. A lógica da informação virtual é muito mais despojada: ela se estrutura em palavras-chave.

retrato em palavras

Em meados dos anos 80, o escritor italiano Italo Calvino preparou uma série de conferências sobre literatura. Seu objetivo era discutir alguns valores ou qualidades que julgava fundamentais na perspectiva do novo milênio — esse em que já estamos vivendo. Publicadas sob o título *Seis propostas para o novo milênio*, as conferências de Calvino indicam alguns caminhos que vão além da literatura e que podem nos ajudar a configurar uma forma de comunicação adequada ao mundo virtual. Quais eram as seis propostas, os seis

valores nos quais o escritor italiano apostava? Leveza, rapidez, exatidão, visibilidade, multiplicidade e consistência. Calvino escreveu as cinco primeiras. A sexta, infelizmente, nunca pôde ser concluída, pois o escritor morreu antes de viajar aos Estados Unidos para proferir a última conferência. Esses textos ficaram como um testamento de grande valor, expressando uma visão profunda e avançada do nosso tempo.

Leia mais uma vez essa lista, palavra por palavra: leveza, rapidez, exatidão, visibilidade, multiplicidade e consistência. Deixando de lado as ricas implicações que esses temas têm nas diversas áreas da vida, façamos aqui uma aplicação pragmática: acredito que essas são as características que melhor definem a maneira adequada de construir uma imagem a ser veiculada pela Internet.

No momento em que você for montar sua apresentação para ser colocada em uma vitrine virtual, em um banco de dados de currículos, sua maior preocupação deve ser expressar o mais essencial de seu perfil de uma maneira que seja rapidamente percebida pelo leitor. Lembre-se: ao consultar um banco de dados na Internet por meio de mecanismos de busca, somos solicitados a definir determinadas características por meio de palavras-chave. Ao buscar um profissional, por exemplo, a empresa usará três ou quatro palavras para fazer a primeira triagem dos possíveis candidatos. Então, caro amigo, quais são as quatro palavras que o definem? Como você poderia montar seu retrato falado, em termos profissionais, usando apenas um parágrafo, por exemplo? É este o parágrafo com o qual você pode iniciar sua apresentação. Pode haver espaço para incluir um currículo completo e detalhado, mas ele nem será lido se antes disso não houver uma coincidência em termos de características gerais.

Retomemos as propostas de Italo Calvino. A *leveza*, como o próprio autor observa de passagem, remete à oposição em inglês *software versus hardware*, *soft versus hard*. Ou seja, a capacidade de operação, os conhecimentos existentes e a forma de lidar com eles, em vez de

simplesmente da estrutura. Adquirir leveza, nesse sentido, significa mostrar *como* você fez as coisas que fez, em vez de simplesmente dizer o *que* fez.

A *rapidez* é um predicado que faz parte da própria definição de Internet. Qualquer coisa que demore muito mais do que alguns minutos — alguns segundos, às vezes — é um convite para clicar em outro ícone e trocar de página. Em um texto, isso significa ser direto. Nada de digressões ou de muitas explicações. Deixe de lado também as informações menos relevantes. Pergunte-se, por exemplo, o seguinte: Que diferença faz para um possível empregador saber se eu fiz o primeiro grau nesta ou naquela escola? Ser rápido é ser conciso, é escrever um texto de fácil leitura, apresentando as informações essenciais com frase curtas e bem encadeadas.

A rapidez, para funcionar bem, requer o acompanhamento da *exatidão*. As informações vagas servem apenas para ocupar espaço e desperdiçar tempo. Dizer apenas o nome dos cargos que você ocupou, por exemplo, pode não ajudar muito se você não disser *exatamente* que atividades esse cargo correspondia.

A *visibilidade*, no nosso contexto, diz respeito à ordem de importância que você dá ao que já fez. O mais visível e, portanto, o que vem em primeiro lugar, são as coisas mais importantes. A ordem de apresentação de sua experiência não precisa ser necessariamente cronológica. Diga primeiro aquilo que você deseja tornar mais visível.

Não hesite em apresentar experiências ou características que aparentemente não têm relação entre si. A *multiplicidade* de vivências, de aprendizados e de experiências, tanto na vida profissional quanto fora dela, é uma característica fundamental no mundo multidisciplinar em que vivemos. Ninguém é unidimensional. Definir-se em poucas palavras é uma virtude. Definir-se em uma única palavra pode ser um erro.

A *consistência*, por fim, é a soma de todas as características anteriores. Um perfil apresentado de maneira leve, rápida, exata e múltipla revelará a consistência de um profissional e sua real capacidade de atuação.

Utilizei as seis propostas de Italo Calvino para falar da linguagem adequada ao mundo virtual e de suas características. Quem já usa o e-mail como forma de comunicação perceberá quanto as mensagens trocadas via Internet seguem bem de perto essas características que o escritor italiano apontou como sendo as linhas fundamentais de nosso milênio. Evitei, no entanto, propositadamente, dar exemplos, o que traria o risco de transformar as idéias em uma fórmula. Não há, entretanto, fórmulas. Gostaria de sugerir que você tentasse exercitar um pouco essas sugestões a partir daquilo que você mesmo entende por leveza, rapidez, exatidão, visibilidade, multiplicidade e consistência. Tente elaborar um texto apresentando-se profissionalmente e leve em consideração essas seis características.

Uma vantagem dos sistemas com base na Internet é a contínua possibilidade de modificação das informações prestadas, o que permite realizar um teste interessante. Você pode enviar seu perfil para um banco de dados de currículos. Se depois de algum tempo nenhuma mensagem tiver chegado, nenhuma empresa tiver se interessado pelo perfil que você descreveu, você saberá que precisa reformulá-lo. Isso às vezes é uma questão de escrita, mas há casos em que o perfil é pouco procurado porque o profissional, de fato, não possui um talento para oferecer. Esse então será o momento de fazer uma auto-análise profissional e rever os próprios rumos.

Gostaria de encerrar este capítulo com uma reflexão que julgo fundamental. Quando pensamos neste mundo rápido, leve, exato, múltiplo e visível em que vivemos, corremos o risco de deixar inconclusa nossa percepção e nossa atuação exatamente porque não chegamos a alcançar a consistência — exatamente o tema que, por fatalidade, Calvino não desenvolveu. Esse risco surge do engano de que é fácil agir assim. No mundo de hoje, uma decisão tomada em poucos minutos pode ter conseqüências profundas para o futuro de uma organização ou de uma carreira. Somos sempre chamados a decidir e agir rapidamente e podemos acabar acreditando, com isso, que existe uma espécie de “instinto” que nos permite tomar as deci-

sões mais corretas. Caro leitor, o gesto rápido e preciso, a decisão instantânea, o enfrentamento dos riscos, tudo isso depende de um paciente esforço de preparação e de autodesenvolvimento. Para poder executar uma jogada maravilhosa que decide um set, o jogador de tênis treinou o mesmo movimento muitas horas, muitos dias, meses a fio. Esse jogador preparou-se movido pelo seu talento — que é, não canso de repetir, a soma de prazer e esforço. No mundo profissional também precisamos estar em contínuo processo de aprendizado e de aprofundamento. A rapidez do gesto, sua precisão e leveza dependem de quanto nos preparamos para isso. Aquilo que parece ser uma idéia genial, surgida de uma hora para a outra no cérebro de algum privilegiado é, na verdade, o resultado de muito tempo de reflexão e de dedicação prazerosa. Essa é uma das mensagens presentes na pequena fábula chinesa com a qual Italo Calvino encerrava sua conferência sobre rapidez:

Entre as múltiplas virtudes de Chuang-Tsê estava a habilidade para desenhar. O rei pediu-lhe que desenhasse um caranguejo. Chuang-Tsê disse que para fazê-lo precisaria de cinco anos e de uma casa com 12 empregados. Passados cinco anos, não havia sequer começado o desenho. “Preciso de outros cinco anos”, disse Chuang-Tsê. O rei concordou. Ao completar-se o décimo ano, Chuang-Tsê pegou o pincel e, num instante, com um gesto único, desenhou um caranguejo, o mais perfeito caranguejo que jamais se viu.

CAPÍTULO 4 A CRIAÇÃO DE NOVOS MUNDOS

Toda criança comporta-se, em suas brincadeiras, como um escritor, na medida em que cria um mundo segundo suas idéias, ou melhor, dispõe o mundo da maneira que lhe agrada.

Sigmund Freud

O pensamento contém a possibilidade da situação que ele pensa; o que é pensável é também possível.

Ludwig Wittgenstein

O planejamento estratégico é indispensável para gerenciar a própria carreira. Esse planejamento deve levar em conta a necessidade de ocupar um lugar criativo nos processos de trabalho, revalorizando a capacidade imaginativa e de invenção. Isso requer domínio não apenas das técnicas da informática, mas também da nova linguagem com a qual essa mesma informática estrutura todo o mundo da produção. Um mundo que migra progressivamente para o setor terciário, transformando todas as atividades profissionais em prestação de serviços.

Quando alguém fala que deseja ser bem-sucedido na carreira, em que essa pessoa está pensando? De modo geral, em ser reconhecida como um grande nome na área em que atua e ganhar muito bem. Agora, se pedirmos para entrar em maiores detalhes sobre o que pensa ser sucesso profissional, ela encontrará certa dificuldade de sair do campo das idéias gerais. No entanto, há algumas características mais ou menos comuns no sonho de sucesso dos vários profissionais com quem converso: é uma linha ascendente, que vai de um cargo para outro, dentro da mesma profissão, com salários progressivamente maiores, até atingir uma posição de destaque ou de comando. Ou seja, é a tradução dos velhos planos de carreira montados por muitas empresas para dispor, com certa rigidez, o caminho a ser percorrido por seus funcionários dentro da organização. Permanece bastante sólida na concepção corrente do mundo do trabalho a idéia de uma “estrutura” vertical a ser escalada por patamares.

Pelo que discutimos até agora, já é possível notar que tal verticalidade está em vias de desaparecer. Mas antes de levantar esse problema, gostaria de observar algo bastante interessante: raramente existe, ao lado dessa idéia de escalada, um planejamento de como ela será feita. Quando falo em planejamento, não quero dizer que é preciso estabelecer um roteiro rígido para o desenvolvimento de suas atividades profissionais ao longo do tempo. A rapidez das mudanças e o surgimento de oportunidades inesperadas não se subordinam a nenhum dos planos que possamos fazer. Entretanto, acredito ser fundamental estabelecer para si mesmo um conjunto de objetivos e metas a ser alcançado a curto e médio prazos, mas mantendo no horizonte uma estratégia flexível de longo prazo. Ou, para usar uma terminologia consagrada, é preciso fazer um planejamento estratégico da própria carreira. Esse planejamento envolve várias dimensões, sobre as quais pensaremos nas páginas seguintes.

Antes de mais nada, é preciso ter em mente que nosso esforço está dirigido a definir o lugar profissional a ser ocupado dentro da nova divisão do trabalho a que estamos assistindo. Existem algumas

concepções clássicas sobre divisão do trabalho, mas estou empregando aqui o conceito desenvolvido pelo norte-americano Michael Hardt e pelo italiano Antonio Negri em um livro lançado recentemente¹. Acompanhe o raciocínio desses autores, que tentarei reproduzir da maneira mais fiel possível, e observe que percepção interessante e fundamental ele nos traz.

Estamos acostumados a encarar o mundo do trabalho como sendo dividido em três grandes setores: primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (comércio e serviços). Apenas para evitar desde já uma mistura de conceitos, não vamos confundir o setor terciário com o chamado terceiro setor. Terceiro setor diz respeito a organizações não-governamentais, ou seja, fundações, entidades sem fins lucrativos ou organizações religiosas, por exemplo. Primeiro setor é o governo, segundo setor é a iniciativa privada e terceiro setor é a sociedade organizada sem fins lucrativos. O que estamos discutindo agora, com setor primário, secundário e terciário, é a natureza da atividade: agricultura, indústria e comércio/serviços.

Muito bem, evitada a possível confusão, voltemos ao argumento. Quando houve o grande desenvolvimento da maquinaria e da indústria, o setor primário foi sendo, nas regiões mais desenvolvidas, progressivamente absorvido pelo secundário. Em outras palavras: graças à mecanização, a agricultura foi virando uma indústria. A figura do trabalhador rural foi dando lugar ao operador de máquinas agrícolas. Plantar, cultivar e colher viraram processos industriais. Isso ocorreu como consequência do desenvolvimento técnico e tecnológico, provocando no mundo todo o crescente êxodo das pessoas do campo para as cidades. Poucas máquinas passaram a fazer o trabalho de muitas pessoas.

1. M. Hardt e A. Negri, *Império*, Rio de Janeiro, Record, 2001. Trata-se de um livro polêmico, contendo teses arriscadas com as quais nem sempre é possível concordar. Apresenta, no entanto, algumas análises brilhantes do mundo contemporâneo e possui a grande virtude de desafiar o pensamento.

Hoje estamos atravessando uma fase similar: trata-se da transformação do setor secundário em terciário; a metamorfose da indústria em serviço. Essa observação é não só espantosa como espantosamente verdadeira. Imagine, caro leitor, indústrias de ponta produzindo artigos tão diferentes como automóveis, roupas, alimentos enlatados, bebidas etc. A automatização dos processos e sua informatização faz com que essas fábricas funcionem de maneira muito semelhante. Alguns trabalhadores operam terminais de computador que controlam toda a operação produtiva. Atualmente, tanto o trabalhador da fábrica de automóveis como o da fábrica de roupas — ou de alimentos, ou de bebidas, ou de empresas informatizadas — fazem um trabalho idêntico: ambos operam mecanismos de informática. É claro que nem todas as fábricas são assim, mas isso porque *ainda* não são assim, pois essa é a tendência economicamente dominante e mais lucrativa. “O computador apresenta-se como a ferramenta universal, ou melhor, como a ferramenta central, pela qual deve passar toda e qualquer atividade”².

Então, seguindo o raciocínio de Hardt e Negri, percebemos, por exemplo, que o operário da fábrica, tal como o víamos até hoje, está se transformando em um operador, ou seja, em um prestador de serviço. Ele não “põe a mão na massa”, mas controla os processos. Essa atividade é típica do setor terciário, por isso, quando ouvimos falar — até com certa frequência — que os trabalhadores estão migrando aos poucos para o setor terciário, precisamos ter claro em nossas mentes que a informática está levando toda a economia para esse setor.

Isso poderia provocar a ilusão de que, em um futuro não muito distante, estaria estabelecida uma grande igualdade entre todos os profissionais em todas as áreas. Ora, mas é exatamente nesse ponto que se estabelece a maior diferença: a nova divisão do trabalho mencionada pelos nossos autores. Que divisão é essa? Ao manipular um sistema informatizado, o profissional lida com informações, entrada e saí-

2. Idem, p. 313.

da de dados, manutenção de bancos de dados etc. Ele é basicamente um manipulador de informações que, quando articuladas dentro de programas e processos, geram os resultados previstos. Ora, mas para que isso aconteça, é preciso que antes de mais nada um outro profissional, ou grupo de profissionais, tenha, por exemplo, elaborado os programas e os processos, tenha criado a informação processada e definido os tipos de informação a serem manipulados. Ou seja, ao lado — a rigor, acima — de um expressivo número de manipuladores de informação há o grupo dos criadores, que não são, como poderíamos supor em um primeiro momento, meros programadores de computador. Não. Os criadores são os profissionais que definem os objetivos, os resultados esperados e o processo ao qual o sistema informatizado vai servir de ferramenta. Dizem Hardt e Negri:

Robert Reich chama o trabalho imaterial envolvido no trabalho de informática e comunicação de serviços de simbólico-analítico — uma tarefa que envolve a resolução de problemas, a identificação de problemas e atividades estratégicas de intermediação. Esse tipo de trabalho possui o mais alto valor, por isso Reich o identifica como chave para a competição na nova economia global. Ele reconhece, entretanto, que o crescimento desses empregos de manuseio simbólico-criativo, baseado no conhecimento, implica um crescimento correspondente do número de empregos de baixo valor e pouca qualificação no manuseio rotineiro de símbolos, como arquivamento de dados e processamento de textos. Aqui começa a surgir uma divisão de trabalho fundamental na esfera da produção.³

Chegamos a um ponto crucial: não basta estar imerso na nova economia, saber informática, inglês e ser comunicativo. É preciso saber quem você é e que lugar ocupa nessa nova divisão do traba-

3. Idem, p. 312-313.

lho. Não vamos ser ingênuos a ponto de achar que esse “andar de baixo” no edifício do mundo profissional está reservado apenas a pessoas despreparadas — estas, provavelmente, ficarão do lado de fora do prédio. Profissionais com pós-graduação, de qualquer área de atuação, que até mesmo ocupam posições de chefia, podem estar desempenhando a função de meros manipuladores de informações e processos, ficando, assim, excluídos do grupo criador.

Aqui vale a comparação com as abelhas: se pedirmos para o mais hábil construtor fazer uma colméia, ele nunca a construirá tal como as abelhas. O mel produzido por uma doceira jamais será como o fabricado pelas abelhas. No entanto, há uma grande diferença entre o trabalho humano e o das abelhas: os homens concebem antes no pensamento aquilo que vão produzir. As coisas existem antes na mente, na imaginação, como elaboração do conhecimento. Uma abelha nunca conseguirá fazer o projeto executivo da colméia ou anotar a receita do mel. Elas são operadoras, mesmo que a abelha em questão seja a rainha. O pressuposto de nosso planejamento estratégico, para retomar agora o fio que estamos seguindo, é deixar de sermos abelhas no mundo do trabalho.

planejamento e estratégia

Assumir o papel de formulador em vez de simples operador requer conhecimento, formação e capacidade de assumir riscos. Mas requer, além ou antes de tudo isso, talento. O primeiro passo para um planejamento estratégico, quando falamos de instituições ou organizações, é definir o que se costuma chamar de “missão”, que nada mais é que a razão de ser, o objetivo mais essencial dessa entidade. No nosso caso, tratando de pessoas, o primeiro passo é encontrar nosso talento, a “razão de ser” de um profissional. Isso parece um tanto “profundo” — e é mesmo. Sem uma grande e prévia identificação do que fazemos e do que queremos e somos capazes

de fazer, não há talento possível. Não pretendo fornecer uma receita de autoconhecimento aqui. Apenas sugiro que, seja você um jovem que está decidindo agora que caminho profissional seguir, seja você alguém com alguns ou muitos anos de trabalho, pare e pense: É isso mesmo que me faz sentir bem? É essa atividade que me motiva e provoca minha criatividade? É ou era exatamente isso que eu queria para minha vida? Se a resposta a alguma dessas perguntas for não, é hora de buscar alternativas. Já vi muitas pessoas fazerem opções profissionais por pressão, preconceito ou medo.

Durante alguns anos, dirigi um instituto voltado para a orientação profissional de jovens. Entre as várias atividades, havia um exercício inicial, feito em grupo, que 99 por cento das vezes gerava a mesma situação. Pedíamos aos jovens para montar um pequena encenação: hora do jantar, com pai, mãe e dois irmãos, um deles cursando engenharia ou medicina. Não havia roteiro nem definição do que aconteceria, apenas uma solicitação: o jovem que estava na faculdade teria que comunicar à família de que iria largar o curso para dedicar-se ao teatro. Muito bem. Durante a encenação — nas dezenas que foram feitas com diferentes grupos —, a pessoa que assumia o papel do pai nunca aceitava a opção do filho; agia como um pai “durão”, insistindo para que o jovem concluísse a faculdade a qualquer custo, sem nenhuma aventura, acatando o comportamento-padrão. Após a encenação, perguntávamos ao grupo a opinião de cada um. E o mesmo fato se repetia: quem desempenhou o papel de pai sempre dizia que, na opinião dele, o pai agira errado, pois é importante respeitar as opções dos filhos etc., etc. Então ficava evidente o paradoxo: se você acredita nisso, por que agiu diferente durante a encenação? Não havia roteiro, não havia definições, a cena era livre. Meu caro leitor, a verdade é que, na hora da encenação, aqueles jovens revelavam algo que não era visível nem para eles mesmos: a crença no padrão imposto por alguém como sendo o padrão de sucesso.

Esse exemplo, usando o contraponto teatro *versus* faculdade, pode parecer um pouco forçado para alguns, mas é muito útil para esclare-

cer o mecanismo de várias de nossas escolhas. Muitas vezes, agimos como atores cumprindo um papel que não fomos nós que elaboramos e com o qual nem mesmo concordamos muito. Ser criativo e elaborador significa, antes de mais nada, ser elaborador da própria vida. Convido-o a refletir muito sobre isso, pois será a partir dessa tentativa de conhecer seu próprio desejo que você poderá encontrar o ponto ao qual se dedicar e em direção ao qual desenvolver seu talento.

A segunda etapa de um planejamento estratégico é a análise da situação. É o que viemos fazendo neste livro até aqui, sempre de um ponto de vista global. Trata-se de entender o mundo e a situação na qual você está inserido para, assim, perceber quais são suas vantagens e deficiências. Do ponto de vista pessoal, essa análise consiste em identificar as oportunidades de atuação elaboradora e criativa — como vimos na nova divisão do trabalho — que estão de acordo com seu talento, bem como aquilo que é favorável (por exemplo, sua experiência passada, seu domínio de outros idiomas, suas características de personalidade) ou desfavorável (como, por exemplo, formação deficiente na área, dificuldades para sair do emprego atual e buscar a mudança, insegurança) para você. Ao dedicar algumas horas a esse trabalho de análise, você poderá descobrir e formular possibilidades surpreendentes. Agora, mais do que algo que se faz uma vez e pronto, esse tipo de análise pode tornar-se uma constante — e eu acho que deve ser assim. Com um mundo em constante transformação, as oportunidades, as vantagens e as desvantagens modificam-se também muito rapidamente.

Com esse mapa em mãos, dispomos dos instrumentos necessários para iniciar a próxima etapa do planejamento: definir os objetivos e as metas a serem alcançados. O objetivo pode ser dedicar-se a uma determinada atividade ou mudar de profissão, por exemplo. As metas são a quantificação desse objetivo: em quanto tempo alcançá-lo e a definição das ações necessárias para sanar as deficiências. As metas constituem um conjunto integrado. Digamos, aprender alemão básico em dois anos, fazer um curso de especialização

em determinada área e estar preparado, em 2003, para disputar uma posição em uma empresa alemã que está iniciando suas atividades no país. Observe que, ao definir suas metas, você está ao mesmo tempo desenhando uma estratégia de atuação para alcançar seu objetivo. Para um jovem, entre as diversas metas possíveis, pode estar convencer os pais a pagar-lhe uma viagem de estudos no exterior ou trabalhar meio período para conseguir os recursos necessários para tal viagem, isso se ao analisar a situação ele verificar que a falta de vivência fora do país é uma desvantagem para a consecução de seus objetivos. Esse quadro — objetivo, metas e, conseqüentemente, estratégias — varia muito de pessoa para pessoa.

Mas o planejamento não se encerra aí. Existe uma parte fundamental que é a auto-avaliação: de acordo com as metas estabelecidas para e por você mesmo, verificar se elas estão sendo cumpridas dentro dos prazos estabelecidos. Essa auto-avaliação permanente é que vai permitir corrigir rumos, bem como refazer estratégias e identificar questões que não haviam sido levadas em consideração durante o planejamento inicial.

Vejamos isso tudo resumido no quadro abaixo.

Auto-análise:	O que eu quero? Que talento possuo ou posso desenvolver?
Análise da situação:	Quais são as oportunidades, as vantagens e as desvantagens para empregar meu talento no mundo de hoje?
Definição do objetivo:	Levando em conta meu talento e a presente situação, o que pretendo fazer?
Metas e estratégia:	Quais são as ações necessárias para atingir meu objetivo a fim de sanar minhas deficiências e abraçar as oportunidades que identifiquei para minha atuação?
Auto-avaliação permanente:	Estou ou não atingindo as metas que defini? Quais são as novas questões que surgiram? Que mudanças preciso fazer no meu planejamento?

O que estou propondo é uma sistematização das questões relacionadas anteriormente de modo a facilitar a visão e a tomada de decisões. No entanto, não se trata de algo tão simples como o esquema anterior pode levar a crer. Contudo, a partir de um método como esse — que você pode mudar, elaborar de outra forma, reestruturar —, torna-se possível pensar nos caminhos que levam do desejo às ações concretas. Não se trata de uma receita nem de uma fórmula; a proposta aqui é considerar a própria carreira como algo a ser gerenciado profissionalmente por você mesmo — e por mais ninguém.

A necessidade de fazer algum tipo de planejamento já começa, aliás, a nos atingir, queiramos ou não. Um exemplo muito recente no Brasil é a questão da previdência. Até pouco tempo atrás, a aposentadoria era algo fornecido automaticamente a todo e qualquer trabalhador registrado. Todo mundo sabe que os rendimentos depois de aposentado, nesse sistema, ficam sempre bem abaixo da remuneração obtida pelo indivíduo durante suas atividades profissionais. Mesmo assim, não havia outras opções. Hoje, ao contrário, há dezenas de possibilidades de fazer uma previdência privada. Trata-se de algo que você decide: escolher o fundo de previdência no qual investir; analisar os riscos, o investimento e o retorno. Depende de você cuidar desde jovem da garantia de um rendimento que lhe dê tranquilidade na aposentadoria. Ou, se for um obstinado, continuar no sistema previdenciário oficial, sempre apontado pelo governo como sendo uma das maiores fontes de déficit público, o que impede, continuamente, a realização de qualquer reajuste significativo nos proventos pagos, pelo menos nos proventos pagos à grande maioria dos aposentados. Se planejar a aposentadoria é algo que está na ordem do dia, o que dizer então de planejar a própria carreira? Não espere isso da sua empresa, do governo ou do sindicato. Depende apenas de você.

Todas as questões que levantamos até agora também servem para avaliar sua atividade atual. Analise sua situação nesse momento com base nos parâmetros mencionados até aqui. Se você for funcionário de uma organização, por exemplo, veja qual será o resultado da reali-

zação de um planejamento estratégico pessoal dentro dessa estrutura. Há oportunidades? Posso condições vantajosas? O que é deficitário em mim e precisa ser melhorado para que eu possa alcançar crescimento profissional nessa organização? Ou toda a estrutura da empresa está montada de forma a inibir os percursos pessoais? Ao mesmo tempo em que você pensa no seu planejamento e faz sua avaliação pessoal, você acaba avaliando a empresa em que trabalha.

a vida além do trabalho

Há um aspecto central nesse tipo de planejamento estratégico que estou propondo analisarmos e que omiti até agora: um planejamento que inclui não só o trabalho, mas também o não-trabalho. Como um planejamento profissional vai incluir o não-trabalho? Eis aqui algo que considero o coração desse planejamento: o objetivo e as metas precisam incluir, necessariamente, os aspectos mais importantes da vida, tais como amores, família, viagens, arte, cultura, lazer etc. É necessário ter, além das características profissionais — formação, experiência, comunicabilidade, salário etc. —, a relação dos elementos fundamentais da vida que devem ser preservados e valorizados. Uma atividade que tire a possibilidade de você viver o não-trabalho representa uma grande desvantagem. Seja pelo excesso de horas de trabalho, seja pelo caráter estafante, o trabalho que se torna a única razão da vida de uma pessoa é algo atrasado, desumano e até mesmo destruidor.

Obviamente, sempre haverá momentos de maior absorção, mas estes devem ser a exceção, nunca a regra. Você tem agora um exemplo em mãos. Este livro foi escrito nas horas em que eu não estava desempenhando minhas funções na empresa. Foram noites, fins de semana, horas vagas. Foi um período delimitado e planejado de total dedicação. Além disso, trata-se de algo absolutamente não rotineiro e elaborador, que envolve um grande prazer, pois está relacionado a estudo, análise, criação e escrita. Portanto, foram mo-

mentos adicionados à minha vida, e não tirados dela. Seria exatamente o contrário se todas essas horas fossem, dia após dia, dedicadas à mesma rotina dentro de uma organização ou desempenhando um mesmo trabalho por vários anos.

A primeira razão para isso é humanista. Tenho a convicção cada vez mais profunda de que, se não for para viver bem, tanto do ponto de vista pessoal quanto social, o trabalho perde o sentido. A segunda razão — para muitos a mais forte — é a lógica do próprio mercado. Saiba você que hoje os viciados em trabalho têm progressivamente menores chances de conseguir boas colocações. Citarei um exemplo, entre os muito possíveis. Para não tratar especificamente de organizações das quais possuo informações em razão de minha atuação profissional com elas, usarei uma reportagem de jornal. O que posso dizer é que muitas outras empresas, grandes empresas, além das citadas na referida reportagem, estão seguindo caminhos semelhantes.

O texto, do repórter Carlos Eduardo Valim, foi publicado pelo jornal *Valor* em 19/9/2001. Observe o título da reportagem (bastante “simbólico”): “O hobby certo às vezes pode valer mais do que o currículo”. O jornalista relata a política de contratação de algumas empresas, começando pela Rational (organização norte-americana com filial no Brasil), do ramo de tecnologia. Nessa empresa, ter uma atividade “diferente”, marcante, é pré-requisito para a contratação. Quem diz isso, na reportagem, é uma das diretoras da organização: “A exigência de hobbies é uma extensão do que a companhia quer encontrar em seus funcionários”. Uma gerente técnica completa: “Queremos pessoas que tenham vida fora daqui e não que fiquem apenas enfiadas no escritório”. Segundo essa gerente, os diretores norte-americanos, quando vêm ao Brasil, reclamam caso encontrem alguém trabalhando até mais tarde.

Outro exemplo citado na mesma reportagem é a empresa de Internet Yahoo! Brasil. A responsável pela área editorial do site afirma selecionar candidatos com hobbies variados e formações diversificadas.

Esses dois exemplos trazem algumas observações-chave: a necessidade de ter vida “além do trabalho” e de ter diversidade. São características importantes e cada vez mais valorizadas. Economicamente valorizadas. Por quê? Pela simples razão de que pessoas assim são mais criativas, mais produtivas e mais eficientes. Quem sabe se divertir é sempre muito bem-vindo, pois brincadeira e criatividade andam de mãos dadas desde a infância, segundo afirmam os psicólogos. Não estou dizendo que é importante virar um engraçadinho, viver contando piadas, mexendo com todo mundo. Tal atitude logo se torna algo chato e não tem nada a ver com a criatividade. Pense nas brincadeiras de crianças — às vezes, é um divertimento bastante sério, mas muito livre. O mundo é uma grande fonte de descobertas e de experiências para os pequenos. A curiosidade é seu grande combustível. As crianças imaginam, desenham, pintam, quebram objetos, sempre em busca de algo. E vivem inventando, algumas vezes, a partir de quase nada: um pedaço de papel, um carrinho de madeira, um molho de chaves, um tubo de pasta de dentes. Nessa atitude encontram, da maneira delas, usos muito diferentes para as coisas mais óbvias. Divertindo-se criam um mundo próprio. É por essa razão que uma das fases mais engraçadas do desenvolvimento infantil é o início do domínio da linguagem. Quando as crianças começam a descobrir as possibilidades oferecidas pela língua, inventam palavras e juntam termos disparatados. A língua lhes abre um imenso campo de experimentação, de novidade e... de diversão.

brincadeira e invenção

Essa perspectiva criadora, que todos nós tivemos um dia, é a atitude que, vivida de maneira não infantil nem infantilizada, resulta em comportamentos criativos. Estou muito longe de pretender-me psicólogo ou psicanalista, mas gostaria apenas de lembrar que um

dos grandes pensadores da área, Sigmund Freud, atribuiu a criatividade artística à capacidade do artista em não perder nunca essa percepção criadora e imaginativa que a maior parte das pessoas tem apenas na infância.

Por essa razão, a vida além do trabalho, os momentos de diversão e os hobbies também desempenham o papel fundamental de nos colocar em contato com o que ainda restou da criança que fomos um dia. Você nunca ouviu a expressão “Quando está fazendo o que gosta, ele parece uma criança”? Ainda que não lancem mão dessas teorias e conhecimentos, muitas empresas descobriram tal fato na prática — como no caso das organizações citadas na reportagem mencionada anteriormente.

Não foi à toa que falei sobre as brincadeiras com a língua. Sem nos aprofundarmos muito nessa questão, pois exigiria um livro à parte, a migração de toda a economia para o formato do setor terciário (comércio e serviços), com base na informatização, faz com que a operação das várias áreas da economia seja, de fato, uma operação lingüística. Quer dizer: o trabalhador, em qualquer área, não tem contato direto com materiais ou ferramentas, mas com comandos e processos escritos, com uma linguagem. Veja bem, tudo é traduzido e reescrito na linguagem informacional.

Essa linguagem informacional, núcleo da “ferramenta universal” chamada computador, não é apenas a linguagem de programação em suas diversas variantes. Trata-se da estruturação do mundo de tal forma que ele possa ser processado. Ou seja, antes de desenvolver um programa de computador que comande determinado processo, é preciso compreender esse processo e concebê-lo dentro dos padrões lógicos do mundo da informação e da informática. Nossa própria maneira de pensar sofre o impacto do mundo da informação.

Ao mesmo tempo, essa linguagem informatizada do mundo permite descobrir novos processos e formas simplificados de organização e de negócios, todos muito mais econômicos e rápidos. Antes de mover mundos e fundos, fazer reformas, criar mecanismos e testá-

los, é possível operar tudo isso virtualmente, além de fazer ensaios, testes, projeções, simulações, reorganizações etc., apenas usando palavras, sinais gráficos e operações matemáticas dentro da linguagem informacional. É importante observar o seguinte: é um trabalho com símbolos, com linguagem, antes de ser uma operação sobre o mundo real.

É aqui, nesse processo de descoberta e de jogo de linguagens, que está o impulso da invenção lingüística, semelhante ao realizado pelas crianças: descobrir novos usos, antes inimagináveis, para as ferramentas de informação e de produção já existentes, ou criar dentro dessa lógica novos produtos, serviços ou processos que exijam o desenvolvimento de novas ferramentas para atender às necessidades que sua criação fez surgir.

Vamos tentar deixar isso mais claro usando um exemplo. Pense na pessoa que percebeu a possibilidade de fazer leilões pela Internet. Ela poderia não entender nada de programação de computadores, mas sua criatividade funcionou por meio da utilização da lógica da informação e da informática. Essa pessoa pode ter percebido (inventado!) a possibilidade e, depois, ter feito a descrição de tudo o que seria necessário para o sistema funcionar. Então, com isso feito, pode ter contratado um programador de computadores para “fabricar” os programas de que necessitava para montar o sistema. Pense bem: Quem é o inventor nessa história? Quem é que domina verdadeiramente a linguagem? Neste caso, não é o programador — este apenas desempenhou a função instrumental de fornecer sua técnica para dar suporte à criatividade alheia. Esse exemplo é somente uma hipótese, não sei se as coisas se passaram de fato dessa maneira. Mas em muitos casos é mais ou menos isso que acontece. Nosso suposto inventor do leilão virtual “brincou” com a linguagem e com as coisas ao seu redor, dando-lhes por fim um novo uso, antes inimaginável.

Usei um exemplo do universo da Internet para simplificar o entendimento, mas esse mesmo mecanismo está presente em qual-

quer área de atividade. O que pode ser criado de novo, usando todos os imensos recursos já disponíveis, dentro de uma instituição bancária? Em um escritório de advocacia? Em uma fábrica de chocolates? Em uma padaria? Em uma empresa aérea?

Ao ler estas páginas, você talvez pense que essa análise toda, abordando linguagem e formas de estruturar o mundo em informações, seja algo abstrato demais. No entanto, o mundo tal como o encontramos, os lugares em que vivemos, a vida que levamos, isso tudo já está profundamente impregnado com essa nova estruturação. Compreendemos e interagimos freqüentemente com essa maneira de organizar o mundo. Basta pensar no seguinte: Você já usou um caixa eletrônico? Já pegou o ticket emitido automaticamente no estacionamento de um shopping center? Já programou seu videocassete para gravar um programa enquanto você estava ausente? Se você acha tudo isso simples e corriqueiro, é porque já está mergulhado em um novo mundo e usando uma nova linguagem, apesar de não ter consciência disso. Basta observar que algumas pessoas, principalmente as de mais idade, muitas vezes não conseguem compreender a ligação que existe entre o botão apertado, a senha digitada e a operação realizada. Da mesma maneira que muitos indivíduos, quando abandonavam o campo, não entendiam a linguagem industrial das cidades — essas pessoas tinham, por exemplo, medo de elevador e de escada rolante, ficavam estupefatas diante dos altos edifícios, não conseguiam compreender os sinais de trânsito —, há gente que ainda não compreende a linguagem da informação e da informática. Nosso caso aqui é o seguinte: além de compreender os usos da informática e da informatização, precisamos saber criar coisas novas com elas.

Então, caro leitor, veja que mesmo um expert em programação e em informática pode apenas desempenhar o papel de manipulador e de executor das idéias criativas de outras pessoas ou grupos. Dominar a nova linguagem e saber brincar com ela não significa conhecer programação, mas saber pensar. Por isso, muitas pessoas que fizeram um

curso de Windows ou de Excel, por exemplo, acham que estão em dia com o novo mundo. Como já vimos, elas podem estar redondamente enganadas. Eis aqui mais um dos dogmas do manual do profissional ideal que precisa ser tomado com muita cautela: “saber informática” pode ser importante, mas por si só não garante um lugar no grupo dos criativos; não garante nenhum sucesso.

Por isso, ao valorizar comportamentos criativos, hobbies e diversão na vida de seus profissionais além da vida que levam no ambiente de trabalho, as empresas compõem equipes com uma ampla variedade de formas de pensar e de enxergar a realidade. Ao agir dessa forma, a organização multiplica seus canais de compreensão, o que possibilita trazer para os processos de trabalho idéias e característica surgidas em outras áreas. Para usar novamente um exemplo simples, um funcionário que joga xadrez em suas horas de folga pode desenvolver um senso de estratégia capaz de propor soluções inovadoras para o caminho a ser percorrido por sua empresa. No mundo do talento, a riqueza está dentro das pessoas.

Esse olhar mais profundo que estamos tentando lançar no mercado é de extrema utilidade na busca ou na troca de emprego ou de ramo de atividade. É fundamental responder às três perguntas abaixo, que emergem dessa análise e que podem ser respondidas pelo uso de nosso planejamento estratégico:

1. Ofereço capacidade criativa ou apenas sei desempenhar funções operadoras?
2. Essa empresa já valoriza o talento e a criatividade ou ainda está presa a paradigmas do passado?
3. O cargo que ocupo, que pretendo ocupar ou que me está sendo oferecido pertence ao grupo dos criativos ou dos operadores?

Se você até agora atuou apenas como operador, comece a traçar seu caminho em direção ao grupo criativo. Isso significa que pro-

curar ou permanecer em uma empresa que ainda não valoriza o talento pode ser uma barreira para seu crescimento profissional. E mesmo que esteja em uma empresa voltada para a criatividade, de nada adianta ocupar um cargo que não o permita sair do andar dos operadores. São essas as questões de fundo que norteiam nosso planejamento. E por serem assim centrais, não podem ser tomadas apenas com base nas aparências. Sempre haverá empresas que apresentam um discurso modernizado para encobrir uma estrutura atrasada. Procure compreender sua organização pelo que acontece dentro dela, não pelo discurso oficial. E caso ingresse em numa organização na qual nunca esteve, informe-se antes, pesquise, converse com profissionais que já trabalharam lá. Informação é tudo.

Ao mesmo tempo, não confie demais na boa opinião que geralmente temos de nós mesmos nem na insegurança que tantas vezes nos assalta. Ao dedicar-se à sua auto-análise profissional, busque a opinião de outras pessoas, como colegas, chefes e amigos. Faça isso com discrição e sem nenhum tom melodramático. Ouça com o espírito desarmado, para que possa visualizar com mais distanciamento seu próprio perfil.

Por fim, lembre-se sempre do seguinte, meu caro profissional: quem descobriu novos mundos não foi o timoneiro, mas o navegador, que enxergou a possibilidade de haver terras além-mar e que traçou a rota até elas.

O que está ficando claro é uma convergência, difícil de imaginar há alguns anos, entre os interesses econômicos e de humanização. Isso significa que, em nosso planejamento estratégico, há um item a mais a ser levado em consideração: a condição de vida das pessoas, que inclui tempo livre, ambiente de trabalho, distância a ser percorrida todos os dias, alimentação, responsabilidade social da empresa — assunto ao qual dedicaremos um capítulo inteiro deste livro. Todos estes são fatores muito importantes, cada vez mais decisivos na carreira. Sem condições que proporcionem satisfação além do retorno financeiro, o trabalho criativo e

elaborador não pode ser desempenhado de maneira integral, afinal, trata-se de um imperativo humano que, aos poucos, está se tornando um imperativo econômico.

Isso significa então que eu imagino, mais cedo ou mais tarde, existir um maravilhoso mundo do trabalho? A longo prazo, não arrisco nenhum palpite — não sou sociólogo nem historiador, muito menos profeta. A curto e médio prazos, a resposta é sim e não. Sim para quem estiver no grupo dos profissionais de talento, criativos e elaboradores. Para os outros, que talvez constituam a maioria, sem dúvida haverá mudanças, mas a uma velocidade e profundidade menores.

CAPÍTULO 5 EM BUSCA DO IDEAL PERDIDO

Acredito no idealismo e nos idealistas, mas não vejo um há muito tempo.

Bob Dylan

O momento da escolha da faculdade e de onde estagiar coincide com uma época de experiências, de descoberta do mundo, de amadurecimento. Ao contrário de um certo “sentimento trágico”, que sempre existe na juventude e que tende a fazer com que as pessoas acreditem que todas as escolhas são para a vida inteira, esse momento serve para acolher e para descartar opções. A vida não está em jogo. Sempre será possível mudar. O importante é fazer escolhas baseadas na tentativa de reconhecer o próprio talento, deixando de lado as pressões do tempo, dos preconceitos e da sociedade.

Em um de seus suplementos semanais, o jornal *Folha de S. Paulo* publica, de vez em quando, episódios da história em quadrinhos “Vida de estagiário”, de Allan Sieber. As tirinhas são ambientadas em uma agência de publicidade. O estagiário é vítima das maiores armações por parte de todos os outros profissionais. Ele sempre aparece com uma expressão em que se revezam — ou mesclam-se — ingenuidade e terror. Ao ver essas tirinhas, minha primeira reação foi de desagrado: achei-as um tanto exageradas, além de acreditar que transmitem uma imagem que poderia desestimular uma atividade tão importante como é o estágio. O próprio traço pareceu-me, a princípio, muito grosseiro. Mas logo percebi que, na verdade, essas historinhas retratam o que o senso comum acredita ser a vida de um estagiário. Senso comum, aliás, que não surgiu do nada: muito do que o autor dos quadrinhos usa para criar as situações que apresenta surgiu, de fato, em ambientes de trabalho reais. Além do mais, há duas histórias em especial que permitem aprofundar as questões que agora nos interessam. Afinal, o período que vai da escolha da faculdade até o ingresso no mercado de trabalho é um momento extremamente rico para todos. Cheio de esperanças, angústias, expectativas, descobertas, cobranças, erros e acertos. Vamos pensar um pouco — não importa se somos jovens, pais ou futuros pais de jovens assim — nessa época de florescimento e de ingresso na vida adulta e profissional.

Observe os quadrinhos de Allan Sieber reproduzidos ao lado.

O personagem estagiário passa o dia inteiro no trabalho — neste caso, uma agência de publicidade — sem ter o que fazer. Lê, toma café, brinca com joguinhos de computador e o tempo todo há algum funcionário o repreendendo. Então, ele perde a paciência e pede que lhe dêem o que fazer. O mundo cai em cima dele, numa gargalhada: “Ninguém vai lhe dar o que fazer porque você não sabe fazer nada...!”. É uma situação irônica, mas traz dois lados de uma mesma moeda: o erro do estagiário e o erro do grupo de profissionais. Ora, mas o “coitado” do estagiário está errado? Não deveria haver alguém ali para lhe dar tarefas?

gio, para ver, na prática, como se dá o trabalho profissional que, teoricamente, ele deve estar aprendendo na faculdade ou mesmo em um curso técnico. Então, se ninguém lhe deu nada para fazer, ele deve aproveitar o tempo para buscar informações, visitar os diversos departamentos da empresa e, principalmente, fazer perguntas. Perguntar, perguntar, perguntar. Acredito que poderíamos definir o estagiário como sendo um perguntador por excelência.

Note que há um componente interessante aqui. O profissional inquirido pelo estagiário até pode fazer cara de enfado, demonstrando ares de quem está muito ocupado, mas, no fundo, fica lisonjeado por alguém — mesmo sendo um estagiário — se interessar por seu trabalho e por enxergar nele uma pessoa que pode fornecer informações importantes. Sempre digo para os jovens o seguinte: faça um favor para seu chefe, pergunte. O amor-próprio dele e, por que não dizer, a velha e boa vaidade, ficarão a seu favor.

Principalmente: não tenha medo de perguntar coisas aparentemente óbvias. Ao chegar a um ambiente de trabalho do qual não conhece a rotina, os detalhes, os dogmas, a cultura etc., um estagiário pode enxergar coisas que, de tão cotidianas, tornaram-se “invisíveis” para quem já está mergulhado naquela estrutura. E ao discutir sobre algo que parece “óbvio”, poderá estar levantando uma questão muito importante e que passou despercebida por todos na organização, mesmo que não saiba disso. É o olhar externo, o estranhamento ou, para retomar a comparação feita no capítulo anterior, a atitude perguntadeira da criança, que estimula a criatividade e encontra novos usos, significados e processos. Em meu livro anterior, apresentei a idéia do “insultor interno”, ou seja, alguém que tivesse como única função perguntar, questionar, colocar em xeque até mesmo as rotinas mais comuns. Ora, o estagiário pode muito bem assumir esse papel.

Assim sendo, o erro do estagiário caricato da história em quadinhos é ficar esperando por alguém que lhe diga o que fazer, como se comportar, aonde ir. É uma atitude comodista e pouco recomendá-

vel. Aliás, não é nada recomendável. Mas os profissionais da agência de publicidade apresentados nas tirinhas, igualmente caricatos, também erram ao dizer de forma negativa — “tirando sarro” — que o estagiário não sabe mesmo fazer nada. Mais uma vez, a verdade é que não se espera nem se deve esperar que um estagiário saiba fazer algo. Ele deve apresentar, mais do que qualificação, uma certa maturidade, disciplina organizacional e capacidade de tomar decisões. Ou seja, agir como um profissional, ainda que do ponto de vista do conteúdo de seus conhecimentos e qualificações ele esteja longe disso. E vai estar mesmo. Vamos pensar um pouco mais sobre essa questão daqui a algumas páginas, mas desde já quero deixar um ponto bem claro: a faculdade, por melhor que seja, não forma “profissionais”.

É claro que tudo isso tem de ser feito com humildade e jogo de cintura. A fronteira entre o perguntador e o chato é muito tênue. Não devemos ter medo de ser chatos, mas não podemos ser inconvenientes. É fundamental perceber quais são os momentos mais apropriados para abordar alguém, a forma dessa abordagem, a educação no trato com os profissionais, tudo isso é fundamental.

Saber perguntar é uma arte que reside na humildade, não na humilhação, como fez o estagiário das tirinhas. Uma boa maneira de calibrar a própria humildade é não se achar estúpido, mas também não se considerar um gênio. Farei uma comparação usando uma frase que ouvi do diretor de uma empresa quando se dirigia à sua secretária recém-contratada. Talvez o comentário seja “politicamente incorreto”, mas a história é esclarecedora e, na verdade, não passou de uma brincadeira. O executivo sugeriu que sua nova secretária evitasse usar sandálias muito abertas. “Dê preferência a sapatos fechados. Dou essa sugestão a todas as profissionais aqui da empresa”, ele disse. E explicou: “Para usar sandália aberta, é preciso ter pés bonitos. Como apenas uma pequena porcentagem das pessoas têm pés bonitos a ponto de poderem ficar expostos o dia inteiro, é melhor não arriscar”. Não sei se concordo com ele, por isso levei o comentário na brincadeira, mas tirei dessa situação uma lição no campo do pensamento: nunca

Um pouco dessa situação de conflito, gerada por uma opinião dada de forma açodada, aparece na segunda história em quadrinhos. É claro que nessa história, que mais uma vez tem o objetivo de buscar a caricatura e o humor, o autor concebe um chefe enlouquecido, que destrata publicamente o estagiário e zomba da idéia dele, mais tarde repetida por um outro funcionário na ausência do estagiário e recebida como sendo “boa”. Essa “crueldade” pode até ser encontrada em algumas empresas, obviamente não nesse patamar de loucura.

Levando um pouco a sério a situação descrita nos quadrinhos, podemos dizer que o estagiário não soube avaliar sua posição na empresa e a forma correta de expor uma idéia perante os funcionários. Mas isso também não adiantaria nada para esse personagem tão maltratado — pela lógica das histórias, ele é maltratado sempre.

o aprendizado do não

Tudo que vimos até aqui nos leva a uma outra questão: o estágio serve para aprender, perguntar, conhecer e também para avaliar se determinada empresa ou campo de trabalho, para o qual você está se preparando, é mesmo aquilo que você imaginava. O estágio não se destina apenas a abrir portas no mercado. Serve também para saber que portas você nunca vai querer abrir. Por exemplo, imaginemos um estudante de jornalismo, bastante entusiasmado com a faculdade, que sonha em ser repórter. Ao estagiar em uma grande redação, percebe que o clima entre os profissionais da área é de extrema urgência e de constante nervosismo. Além disso, observa que, nos momentos de fechamento — horário em que tudo deve estar pronto para ir para a gráfica —, instala-se um clima que, para ele, beira a loucura. Bem, esse choque de realidade, com a qual ele não teve contato na faculdade ao “trabalhar” no jornal-laboratório, pode significar uma mudança de opinião sobre

a área em que pretende atuar. Caso constate esse tipo de cotidiano como sendo insuportável, acabará por direcionar sua atividade para outro campo, dentro do próprio jornalismo até — assessoria de imprensa, redação de uma revista mensal ou algum outro ambiente menos agitado. Esse estudante pode até mesmo começar a pensar em escolher outra profissão.

Pode ser o caso, também, de nosso hipotético estudante de jornalismo procurar fazer um estágio na redação de algum outro jornal, para confirmar se o cotidiano de trabalho que o desagradou é característico de todas as redações — talvez tal rotina de trabalho seja comum apenas na empresa em que fez seu primeiro estágio. Nesse caso, em vez de mudar de área, vai saber que determinada empresa tem uma cultura incompatível com sua forma de trabalhar.

O personagem da história em quadrinhos é como o estudante descrito no parágrafo anterior, só que a situação que ele vive está reproduzida de maneira exagerada. Da maneira como é tratado, terá certeza de que a agência em que está estagiando é formada por um bando de malucos, e não terá nenhum interesse em trabalhar nela. Poderá buscar estágio em outra agência para saber se isso é uma característica da profissão ou daquela agência em especial. Desse modo, o estágio serve para dizer sim e para aprender também a dizer não.

Por fim, o estágio pode ser uma porta de entrada para o mercado. Se o estagiário se identificar com a empresa e conseguir destacar-se por sua atuação, muito mais do que por seus conhecimentos, sempre haverá chances de receber, ao final do estágio, uma proposta de trabalho. É pensando no estágio como forma de recrutamento que muitas empresas mantêm contatos permanentes com diversas escolas, faculdades e universidades para atrair os melhores alunos para seus programas de estágio. No entanto, muitas vezes acontece de um estagiário que foi bem durante o período em que atuou na empresa acabar não sendo efetivado. Isso não significa “uma derrota”. Ser estagiário e depois não ser con-

tratado é uma situação extremamente normal e comum. Ser contratado é a exceção. Tal fato precisa ficar bem claro para que não sejam criadas falsas expectativas no momento de iniciar um período como estagiário.

Poderemos visualizar todos esse pontos no quadro abaixo.

O que se espera de um estagiário?	Um mínimo de maturidade, disciplina e capacidade de tomar decisões. Não se espera muita qualificação
Para que serve o estágio?	Para confirmar, na realidade, se é isso mesmo que você quer, verificando a diferença existente entre a teoria e a prática Para definir dentro da profissão o segmento ao qual você deseja se dedicar Para adquirir conhecimentos suplementares Para, em alguns casos, funcionar como “porta de entrada” na empresa

O número de candidatas a estagiário, anualmente, é altíssimo. O CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), que responde por cerca de 15 por cento da demanda total de estágios no país, chamou no ano 2000 um total de 858 mil estudantes. Desses, 151 mil tornaram-se estagiários — ou seja, passaram pela seleção das empresas. Veja, conseguir um estágio com o apoio de uma instituição como o CIEE é um funil, pois para cada candidato que consegue uma colocação, foram chamados 5,7 outros candidatos. Não há estatísticas de emprego pós-estágio, mas tenha a certeza de que um número muito menor, entre os 151 mil que conseguiram vaga como estagiário, acabou ficando nas empresas.

Nesse ponto, acredito ser importante fazer uma distinção que nem sempre é clara, embora seja fundamental: a diferença entre estagiário e trainee. Diferentemente do estagiário, o trainee é um profissional contratado, com carteira assinada e todos os direitos trabalhistas. A empresa o contrata nos primeiros anos depois de

formado e monta um plano de preparação para que ele assuma cargos de média e alta gerência. O estagiário ainda está na faculdade, o trainee já se formou — ainda que tenha sido selecionado no último ano de seu curso. Os programas de trainee, estes sim, são portas de entrada para o mercado de trabalho: ser trainee significa inserir-se em uma empresa e ser alvo de investimentos e de preparação específica.

Aqui, a concorrência é ainda mais alta que entre os estagiários. Há empresas que atraem até 20 mil candidatos para 30 vagas... É claro que, nesse exemplo, existe um problema por parte da empresa, que talvez esteja levando a efeito um processo indiscriminado e sem critérios para a inscrição de candidatos. Mas o fato é que existe essa demanda gigantesca.

Espero que essa nossa discussão ajude candidatos e empresas a enxergar a real dimensão de um processo de estágio, fase da vida de um estudante que serve para satisfazer a curiosidade, ampliar o foco e para aprender um pouco sobre sociabilidade profissional. E, como resultado, pode levar a confirmar ou a modificar as opções profissionais dos estagiários.

Bem, quando digo em palestras ou conversas que o estágio não é uma grande porta de entrada e que além de tudo pode servir para alguém abandonar a opção profissional que havia feito, sempre vejo uma reação de espanto e de incredulidade por parte dos jovens. Mas como, dizem eles, abandonar uma profissão quando se está na segunda metade da faculdade? Mas que história é essa de confirmação? Como, então, o estagiário tem sempre poucas chances de contratação? E seguem-se sempre outros mas, mas, mas...

Existe, por parte da juventude, um curioso sentimento de trágico: parece que tudo é decisivo, para o resto da vida. Esse sentimento faz com que, para muita gente, os verdes anos de experimentação, de descoberta do mundo e de si mesmo, de curiosidade e alegria transformem-se em angustiantes anos, durante os quais se tem a impressão de que está em jogo todo o destino de alguém. Existe um

pressuposto de que é preciso fazer tudo muito rápido para não “perder tempo”. E porque não podem “perder tempo”, muitos jovens acabam tendo grande dificuldade para reorientar as próprias opções, para desistir do que acabou se mostrando diferente do que imaginavam ou queriam. Não existe uma lei natural, que determina para os seres humanos a necessidade de terem clareza acerca de suas vocações, gostos, habilidades e prazeres aos 16, 17 ou 20 anos. Para cada indivíduo existe um tempo diferente de amadurecimento, uma temporalidade interna, que deve ser respeitada.

Assim, quando alguém se espanta quando digo que é possível mudar de opção por causa do estágio, ainda que no último ano de faculdade, até mesmo prestar um outro vestibular, respondo que se o estágio produziu esse efeito, ele foi melhor do que a encomenda. Claro: produziu autoconhecimento, amadurecimento e capacidade de tomar uma decisão importante sobre a própria vida, enfrentando as conseqüências e desafios desse ato. Isso é se tornar autônomo. Isso é se tornar adulto. Isso é se tornar humano.

Dito isso, podemos agora retroceder um passo e nos perguntar sobre o momento de escolher uma faculdade.

o que vou fazer da minha vida?

Toda a estrutura de análise que desenvolvemos até aqui, desde o início do livro, já deve ter sido suficiente para os leitores mais jovens perceberem que o mundo do trabalho caminha na direção do rejuvenescimento. Ou seja, criativo, curioso, aberto a riscos, sempre pronto a encarar mudanças. O que eu acho às vezes incrível é que, na contramão desse movimento, muitos jovens caminham na direção do envelhecimento acelerado. Não estou falando de idade cronológica — o que me interessa é a idade das idéias. Um dos mais claros sintomas desse envelhecimento precoce é a crença desmedida de que a opção por um ou outro curso superior determinará toda

a vida de uma pessoa. Afinal, o que é uma faculdade? Nós fazemos o primeiro grau, o segundo grau e depois o terceiro grau. Pense um pouco assim: o curso superior é uma etapa de seu processo de formação e está longe de ser definitivo.

Em primeiro lugar, é sempre possível entrar em uma faculdade, acompanhar um ou dois anos e então perceber que a escolha estava errada. Trata-se, então, de fazer um outro vestibular e começar um novo curso. Esse dois anos que se passaram não foram perdidos, foram ganhos. Como no caso do estágio que eu comentei anteriormente: se em dois anos você foi capaz de amadurecer a ponto de descobrir sua vocação, ou pelo menos perceber que aquilo em que você acreditava mudou, então você amadureceu. Ganhou muito mais do que pode imaginar.

A faculdade, sempre vista como uma etapa “profissionalizadora”, é muito diferente disso. Uma boa faculdade serve para formar pessoas com capacidade de raciocínio, de análise e de crítica. Ela nos ensina a aprender por conta própria. É claro que muitos cursos possuem um conteúdo técnico bastante específico, sem o qual não é possível exercer determinada profissão. Mas isso também é um treinamento de aprendizado: o médico desenvolve seu saber na residência; o advogado, nas primeiras causas; o engenheiro, nas primeiras obras. A faculdade nos torna bons aprendizes, não faz de nós profissionais.

E qual é o centro da decisão sobre o curso a ser seguido? Pense um minuto em tudo o que conversamos até agora: a resposta é talento. É quase um despropósito escolher um curso superior pensando exclusivamente nas possibilidades profissionais no futuro. Primeiro, porque o mercado é tão veloz que profissões em alta hoje podem estar em vias de desaparecer daqui a cinco anos. Além do mais, se o caminho escolhido não for aquele que reúna seu prazer, seu empenho e sua dedicação, dificilmente você será mais do que um operador na profissão que escolher. Lembrem-se do caso da encenação teatral que mencionei no capítulo anterior? Ao fazer uma

opção guiada não pelas próprias convicções, mas por imposições de mercado, de amigos, de família, de preconceitos ou por qualquer outra, você está abdicando daquilo que é mais precioso na construção de sua vida: a autonomia e a responsabilidade.

Portanto, o momento de escolher uma faculdade requer, como no caso do planejamento estratégico que esboçamos páginas atrás, uma profunda análise na tentativa de conhecer-se melhor. É nesse sentido, por exemplo, que proliferam alguns testes ou técnicas de orientação vocacional. Eles têm seu valor, mas cuidado! Esse teste é feito num momento, em geral, de certa confusão e de falta de direcionamento. Assim, muitos tendem a agarrar-se aos resultados como se fosse uma tábua de salvação. E não é. Se você tem jeito, características e habilidade para ser médico, por exemplo, mas não se sente mobilizado pela profissão, não se sente disposto a se lançar nela como uma criança se lança a seu brinquedo, isso não é vocação, não leva ao desenvolvimento do talento.

Vocação, no seu sentido próprio, vem da palavra voz — possui a mesma raiz de *vocal*. É, figurativamente, um chamado interior. Muitas vezes, caro leitor, aos 17, 18 ou 19 anos de idade, somos surdos a esse chamado. Não temos experiência suficiente, ou maturidade, para compreender o que realmente desejamos. Nesses casos, um teste vocacional ou a influência da família, da economia ou da sociedade podem fazer o papel de ventríloquos, simulando um chamado interior que não existe.

Desse modo, é preciso recolocar a opção por um curso superior em sua devida dimensão: não se trata de uma escolha definitiva, mas de um experimento que pode se confirmar como sendo o caminho do talento ou que pode nos amadurecer até termos condições de compreender qual é a opção correta. Você vai me dizer que existem pessoas que sabem, desde criança, o que querem fazer da vida. Isso é verdade, mas é a minoria. De fato, essas pessoas não vão enfrentar grandes dilemas na hora de fazer sua escolha, pois identificaram seu talento antes das outras. Apenas isso. Não significa que

sejam mais talentosas ou especiais. Elas só foram precoces. E mesmo assim, há casos em que essa vocação “desde a infância” cai por terra durante a juventude. E aí nem sempre há coragem suficiente para deixar de lado os sonhos acalentados por muito tempo...

É preciso pensar também que cada vez menos a formação acadêmica define a profissão. Há casos de engenheiros que viraram administradores, médicos que viraram jornalistas, advogados que viraram atores... Algumas vezes, fizeram uma outra faculdade. Outras, uma especialização ou pós-graduação. Em outras, ainda, apenas migraram de uma profissão para outra sem terem uma nova formação específica.

Isso tudo significa que escolher uma faculdade não responde à pergunta “O que vou fazer da minha vida?”. O curso superior, o terceiro grau, é uma etapa da formação, importante sem dúvida, mas não definidora de todo o nosso futuro. Por isso, tão importante — ou até mais — quanto escolher o curso que se deseja fazer após o término do colégio é nos preocuparmos com a qualidade desse curso, seja em que área for. Por qualidade entendo a possibilidade de ter uma “formação” de pensador crítico e cidadão, aliada à competência técnica da área específica à qual o curso é destinado. Ética, responsabilidade, metodologia, visão ampliada de mundo, enfrentamento de desafios, multiplicidade de experiências — essas são algumas características que um curso universitário de bom nível deve oferecer. Depois dele, poderão vir outros cursos ou outras atividades, desde que tenhamos desenvolvido a capacidade de pensar, de conhecer e de nos desenvolver por conta própria.

eu tenho um sonho

O mês de maio de 1968 foi histórico. Uma série de manifestações estudantis explodiu em vários países. O estopim havia sido, três anos antes, um movimento universitário nos Estados Unidos. Os estu-

dantes organizaram passeatas, greves e invasões de reitorias para exigir mudanças no sistema educacional. Em 1968, na França, esse movimento ganhou contornos ainda mais fortes: parecia o início de uma revolução, e se espalhou pelo planeta. O que os estudantes queriam? A partir de críticas ao sistema educacional, partiram para o questionamento de muitas instituições e formas de vida da sociedade da época. Seu slogan: “A imaginação no poder”. Era um movimento estudantil, mas intimamente ligado a questões sociais e políticas, nacionais e internacionais. Esses jovens perseguiam um ideal.

No Brasil, há poucos anos, tivemos uma amostra em escala reduzida dessa capacidade mobilizadora dos estudantes durante o processo que culminou com a cassação do mandato do então presidente Fernando Collor de Mello. Quem não se lembra dos “caras pintadas”? Tenho dúvidas quanto ao grau de aprofundamento da consciência dos jovens que foram às ruas naquele momento, em passeatas. Mas não tenho dúvidas de que estavam movidos por ideais. Ainda que difusos, esses ideais se materializavam em exigências de ética, justiça e moralidade. Materializavam-se no sonho de um país e de um mundo melhor.

Esse é um ponto intrigante, que compõe o quadro de “envelhecimento precoce” de muitos jovens de hoje: a incapacidade de abraçar um sonho. Mergulhados, como muitas vezes estamos, na necessidade de não perder tempo, de nos integrar rapidamente ao mercado, de ganhar muito dinheiro etc., etc., quantas vezes não nos colocamos em uma posição individualista e exclusivamente “mercadológica”? Como é possível ser jovem sem ser um perseguidor do impossível? Muitas vezes, ao conversar com profissionais em início de carreira ou com estudantes de segundo e terceiro graus, perguntei sobre os sonhos deles, sobre os ideais que acalentavam. E com frequência obtive respostas que pareciam sair de um mesmo gravador: ter sucesso na carreira, ganhar muito dinheiro, ocupar posições de destaque. Não há problema nenhum em querer essas coisas. O problema é querer *apenas* essas coisas.

O impulso de transformação do mundo que movimentou os jovens norte-americanos, franceses, brasileiros e tantos outros na década de 60, assim como os jovens chineses em anos recentes, parece ter se perdido. E no entanto é no sonho, no ideal, no desejo do impossível, que se revela a força que existe em ser jovem e desenvolver um talento. Os jovens dos anos 60 arriscaram de algum modo pensar na possibilidade de um mundo diferente daquele que então existia. O que me pergunto hoje, e lanço a pergunta a você também, caro leitor, jovem de qualquer idade: É possível pensar um projeto de vida feliz e humana sem pensar ao mesmo tempo em um projeto mais justo e mais humano para todos? Os jovens de 1968 acreditavam nisso. Os jovens de hoje acreditam pouco.

No entanto, mais do que nunca, a preocupação social e os esforços para diminuir as injustiças e as desigualdades entre as pessoas começam a se tornar valores também de mercado. Temas como responsabilidade social, trabalho voluntário, envolvimento com a comunidade e humanização passam a freqüentar as conversas e as estratégias de executivos e empresários. Há várias razões para isso, e nós as discutiremos neste livro. Por enquanto, gostaria de propor uma reflexão cuidadosa acerca do seguinte tema: Quanto um ideal, por mais impossível que pareça, não nasce da fusão entre talento e motivação? Quanto um ideal é, ao mesmo tempo, combustível para o sucesso pessoal e para o sucesso também de iniciativas que permitam transformar, para melhor, as condições de vida de cada vez mais pessoas?

Abordei essas questões neste capítulo que, de certa forma, é especialmente dirigido aos mais jovens, numa tentativa de indicar que a opção profissional, a escolha de uma faculdade, de uma carreira e de uma profissão são apenas aspectos de opções muito mais importantes, tais como: Que papel desejo desempenhar no mundo? Qual é meu ideal? Qual é a importância social do meu talento?

CAPÍTULO 6 LIÇÕES DE VIDA

O homem que não é posto à prova não evolui.

Goethe

As situações de crise na vida e na carreira podem ser causadas por fatores externos que não temos condições de controlar. Nesses momentos, o ideal é tentar recobrar o controle logo após a crise, para fazer dela o início de um processo de desenvolvimento, não o fim do mundo. Várias histórias reais mostram as possibilidades de usar a nova lógica do mundo do trabalho na superação dos momentos de crise. Trata-se de um conjunto de histórias exemplares, não de um manual. Afinal, uma das reflexões mais importantes que tento construir neste livro é exatamente esta: “Não use o manual, use a cabeça”.

A palavra crise é sempre associada a algo negativo: problema, tensão, conflito. Enquanto este livro estava sendo escrito, um inominável ato terrorista atingiu os Estados Unidos, em 11 de setembro deste ano, derrubando as torres gêmeas do World Trade Center, em Nova York. Uma enorme crise mundial seguiu-se ao atentado, abalando mercados financeiros, relações internacionais e ameaçando a paz mundial em uma dimensão que permitiu surgir na imprensa o termo Terceira Guerra Mundial.

Dentre todos os efeitos provocados por esse atentado, precisamos notar que surgiu a necessidade de repensar as relações internacionais. Os atentados tornaram visíveis as fragilidades e os problemas com os quais o mundo todo está lidando há alguns anos de forma crônica. Os atentados foram uma erupção aguda. E veja que esse repensar não se deu apenas do ponto de vista da segurança, mas a própria estrutura mundial foi colocada em xeque. Voz corrente, análise sempre repetida: depois desses atentados, o mundo nunca mais será o mesmo.

Assim, esse ato criminoso e repugnante foi o estopim de um processo de mudança de concepções e de comportamentos. Talvez eu seja um otimista incorrigível, mas acredito que depois dessa tragédia, a humanidade se dedicará com mais afinco a encontrar caminhos humanizadores e muito mais pacíficos para a convivência mundial. Diria até que não se trata apenas de otimismo, mas da convicção de que a racionalidade e o desenvolvimento acabam prevalecendo como caminhos preferenciais quando colocados a serviço do ser humano, e não contra ele. Ao que tudo indica, este novo milênio, do qual presenciamos o nascimento, será marcado, desde seus primórdios, por uma crescente humanização.

Digo isso para adicionar mais alguns sentidos à palavra crise, ou para recuperar seu sentido original. Crise é um rompimento e uma mudança de rumo. A origem grega da palavra é exatamente essa: *krisis* = rompimento. A crise não é o final de um proces-

so, um “triste fim”, mas o início de uma nova etapa. Infelizmente, esse início pode ser muito doloroso e, com freqüência, não depende de nós controlar a violência de uma crise. Mas a continuidade do processo que ela desencadeia, isso sim, pode ser assumido e, pouco a pouco, tomado em nossas mãos. A continuidade da vida torna-se uma tarefa de aperfeiçoamento, de melhoria e de desenvolvimento.

Todas essas reflexões sobre a crise valem para episódios de impacto mundial, mas também podem ser trazidas para nossa vida individual. Há mais de dois anos, mantenho na revista *Exame* a coluna “Carreira & Você”. Recebo muitas mensagens, perguntas e questões para serem discutidas e analisadas, e, pelo simples fato de ser uma coluna de perguntas e respostas, muitas pessoas tomam a iniciativa de encaminhar uma carta ou e-mail exatamente quando se vêem em meio a uma crise pessoal ou profissional. São pessoas que querem refletir, discutir, procurar caminhos para sair da crise em direção a uma trilha de sucesso.

Aliás, já que falamos da etimologia da palavra, é bom lembrar que, desde a mitologia greco-romana, a idéia de crise carrega esse duplo significado de destruição e construção. A figura grega de Cronos, depois equiparada à figura romana de Saturno, é a imagem simbólica, no pensamento antigo, para o tempo e para a duplicidade da crise. Na mitologia, Saturno é destronado por seu filho Zeus, para depois reinar na Idade do Ouro em Roma. Mesmo “velho” e aparentemente vencido pelo “novo”, Saturno reencontra suas forças, retoma suas experiências e constrói para si e para seus novos súditos um crepúsculo dourado. Há ainda hoje resquícios dessa saga mitológica nos sistemas de astrologia, que crêem ser o planeta Saturno um provocador de crises, cujo intuito é colocar os seres humanos à prova para que possam atingir um novo patamar.

A coluna “Carreira & Você” deu-me o privilégio de, nesses meses todos, conhecer histórias de vida e aprender muitas lições. Os

leitores da minha coluna são uma grande motivação, inclusive para o desenvolvimento deste livro. Neste capítulo, em que pretendo discutir exatamente as situações de crise, retomarei algumas das questões que foram levantadas e a mim trazidas por esses leitores. São histórias reais, que têm a característica de tocar em pontos fundamentais dos dilemas que todos nós enfrentamos na condução de nossas vidas e carreiras. Desse modo, espero deixar mais claro o funcionamento da nova lógica do mundo do trabalho e de que maneira ela pode nos auxiliar a enfrentar as crises não como “o fim do mundo”, mas como o começo de um novo mundo. Reproduzirei e comentarei alguns trechos das cartas recebidas e publicadas na revista. Omiti os nomes dos autores das cartas porque nossa intenção nesse momento é buscar questões de interesse geral, sem particularizar problemas. Não pretendo com isso fazer um repertório completo das situações de crise e as maneiras de enfrentá-las. Trata-se muito mais de exemplos de reflexão conjunta. Não é um manual, mesmo porque uma das principais mensagens que tento construir neste livro é: “Não use manuais, use a cabeça”.

crise da idade

Sou um profissional de 49 anos de idade e com desenvolvimento de carreira em multinacional (24 anos). Saí da empresa em 1997 e, por circunstâncias pessoais, não pude investir muito em mim com a rescisão. Hoje, após três anos de vida pós-multinacional, ainda não consegui me recolocar no mercado, ou melhor, já atuei em outras empresas, mas por pouco tempo, o que está deixando minha imagem profissional desgastada. Tenho consciência de uma série de fatores que não me fazem ser muito competitivo, como, por exemplo, o inglês e a educação continuada. Como posso ser competitivo no mercado, agora que estou sem emprego e não tenho condições financeiras de investir em mim?

Gostaria de saber “por que” um executivo de 46 anos, com inglês e espanhol fluentes, curso superior completo pela FEA-PUC-SP, MBA pela

USP e currículo invejável, não consegue emprego. Meu marido trabalhou durante 17 anos em uma multinacional norte-americana (GoodYear) como gerente de exportação para o Mercosul e foi mandado embora há oito meses por causa dos problemas financeiros que empresa vem enfrentando. Contratou uma consultoria e a empresa lhe pagou outra. Responde a todos os anúncios que encontra, mas a resposta é sempre a mesma. Quando lhe respondem, é não.

Gostaria que fosse feita uma análise sobre o dilema que vive o profissional experiente e que está com 45 anos. Como administrar a questão da rejeição do mercado a profissionais com mais de 40 anos de idade?

O domínio da nova lógica e linguagem informacional e a disposição para enfrentar um mundo em permanente mudança são duas características que fazem parte da maneira como o mercado funciona atualmente. Nesses dois itens, os jovens têm mais vantagens, pois já nasceram imersos na sociedade computadorizada e, desde muito cedo, são expostos ao aprendizado dessa nova lógica de organização do mundo. Além disso, em geral, os jovens são mais dispostos a correr riscos porque não têm muito a perder, ao contrário das pessoas com mais de 40 anos, que possuem uma carreira consolidada, responsabilidades familiares, vínculos muito fortes. Isso, obviamente, é a regra geral: há jovens que passam direto da adolescência para a obsolescência; por outro lado, existem pessoas com mais de 40, mais de 50 — mais de 70! — anos, que mantêm a mesma disposição para o aprendizado e o desafio.

Do ponto de vista das contratações, muitas empresas operam usando a “regra geral”: em um primeiro momento, tendem a classificar os profissionais de acordo com a faixa etária, usando a idade como indicador de capacidade. Tal atitude é um erro, mas realmente acontece.

Por outro lado, há muitos profissionais mais experientes, com mais idade, que vivem do passado. Eles consideram a experiência

que possuem uma espécie de capital acumulado que garante seu valor no mercado profissional em qualquer situação. É o paradoxo da experiência: ela é tão rica que impede o profissional de olhar para frente. A questão é “o que eu posso fazer”, não “tudo o que eu já fiz”. O passado e a experiência são importantes indicadores da capacidade de alguém — isso se estiverem sendo usados como combustível para novas percepções e matéria-prima da criatividade. Todos estão muito interessados em quem você é, não em quem você foi.

Outra característica que muitas vezes dificulta o retorno de profissionais experientes ao mercado de trabalho é o fato de terem se dedicado muitos anos a uma única empresa. Quando respondi a essas questões em minha coluna na revista *Exame*, comparei a vida de um profissional com a de um jogador de futebol. Alguns ainda devem se lembrar que nos anos 70 o jogador Rivelino era sinônimo de Corinthians, e que Ademir da Guia era o símbolo da “academia” Palmeiras.

Trocar de camisa seria nada menos que trair clube e torcida. Aos poucos isso foi mudando — e chegamos a um ponto em que o ápice da carreira de um jogador é receber uma proposta milionária de um clube do exterior. Não apenas trocam de time, trocam de país. Não é traição, é sucesso. Se isso não acontecer, o jogador não era afinal um grande craque.

A mesma visão está presente no mercado profissional em geral. Um craque é assediado por outras empresas e já trocou de colocação algumas vezes na vida. Como já comentamos em capítulos anteriores, o tempo médio de permanência de um profissional na mesma organização tem caído seguidamente. Mudar de empresa, enfrentar desafios diversificados, ter capacidade de articulação e visibilidade suficientes para fazer carreira não dentro de uma única corporação, mas dentro do mercado — isso tudo é o valor levado em consideração atualmente.

No entanto, nada disso significa que a partir dos 40 anos o profissional está no pior dos mundos. Ao contrário, se souber valorizar seu

diferencial, por mais criativos e dispostos a desafios que sejam os jovens, há uma frequência maior de imaturidade em suas decisões e um repertório pequeno de situações vividas das quais eles podem ter tirado lições importantes. Dito de outro modo, a experiência faz a diferença sim, mas não por ela mesma: sua importância está na capacidade e no aprendizado que proporcionou a um profissional que se mantém, do ponto de vista da mentalidade e da ação, jovem.

profissão discriminada

Estou formado há dois anos como contador, mas não vejo perspectivas de crescimento na carreira por causa da discriminação que a profissão sofre. O que fazer: Partir para uma diversificação da minha qualificação ou focar só na contabilidade? Tenho ambições, se possível chegaria à presidência de uma grande corporação, mas para isso não se pode perder tempo nem errar o caminho. O que fazer, esperar por um milagre?

Tenho 22 anos e sou bancário há exatamente três anos e cinco meses. Em 2000, concluí a faculdade de administração com ênfase em recursos humanos. Durante o ano passado todo e até agora, neste ano de 2001, venho procurando emprego na área em que me especializei. Sinto uma certa discriminação em relação à minha profissão no mercado de trabalho. Não entendo o porquê, pois hoje o bancário, além de ser graduado, precisa ter como características agilidade, negociação, polivalência, atualização constante, liderança, disciplina e outras qualidades do profissional moderno.

O mercado de trabalho discrimina cada vez menos a formação e leva em conta, cada vez mais, a capacidade e o talento. Achar-se discriminado no mercado em razão da profissão que desempenha é, muitas vezes, uma forma de encobrir a razão mais profunda de sua dificuldade: alinhar-se entre os operadores e não entre os criativos. O fato de ocupar um determinado cargo ou desempenhar alguma

função não transmite automaticamente a ninguém vantagens ou desvantagens. Tudo depende do profissional. No caso de um bancário, por exemplo, as características citadas pelo autor da carta transcrita (agilidade, negociação, polivalência, atualização constante, liderança, disciplina e outras qualidades) não estão presentes em todos os profissionais dessa área. Aliás, esse é um perfil desejável, apesar de não ser encontrado com tanta frequência dentro das agências bancárias. Eu diria mesmo que, para o público em geral, a concepção de bancário é muito mais próxima de uma atividade repetitiva e burocratizada do que criativa e polivalente. Não pretendo, e nem é o caso aqui, colocar em questão a atividade bancária. O que nos interessa é sublinhar duas coisas. Em primeiro lugar, precisamos ter clareza sobre nós mesmos e a posição que ocupamos no mundo do trabalho. Podemos nos iludir achando que nosso emprego atual nos dá vantagens que, na verdade, não existirão no mercado. Em segundo lugar, é preciso levar em conta que devemos demonstrar, por meio de nossas ações, os comportamentos e os desafios enfrentados, as qualidades que julgamos ter. Agilidade, negociação, polivalência, atualização constante, liderança, disciplina — Como posso mostrar ao mercado que disponho dessas qualidades? Que negócios já fechei? Quantos cursos de atualização em áreas diversificadas fiz nos últimos anos? Que resultados consegui gerar quando ocupei uma posição de liderança em um processo de trabalho? As respostas a essas perguntas trazem elementos concretos, não possibilidades abstratas. Ninguém é um “bancário em geral”, todos nós somos pessoas únicas.

A outra carta que mencionava discriminação veio de um contador que sonha em ocupar uma posição de executivo. Ele menciona a palavra “milagre”, mostrando que ele próprio compartilha das dúvidas em relação à profissão que escolheu — uma espécie de autodiscriminação. Esse é um caso típico, ao qual podem ser aplicadas nossas reflexões sobre planejamento estratégico da carreira. De que maneira um contador pode posicionar-se no grupo dos

criativos? Ora, sendo criativo, desenvolvendo a capacidade de invenção, fugindo do que todos fazem para buscar aplicações novas para suas competências. Quando respondi a essa carta, dei como exemplo o surgimento do chamado balanço social das empresas. Como veremos ainda neste livro, o interesse pela área social tem se tornado muito forte no mundo empresarial, e atende pelo nome de responsabilidade social. Um dos principais instrumentos de publicização desse compromisso é exatamente o balanço social — em 2001, pudemos ver em diversos jornais os balanços sociais de grandes empresas, como a Petrobras. Está aí uma área nova, em desenvolvimento, em invenção; uma área já considerada estratégica no universo empresarial.

Esses dois casos são exemplares também porque tais áreas de atuação estão sofrendo fortes impactos das novas tecnologias. A informatização tende a substituir grande parte das atividades que eram desempenhadas por muitos profissionais. Basta pensar que o surgimento dos caixas eletrônicos, as transações via telefone e Internet, somadas ao ajustamento do sistema bancário, fizeram cair quase pela metade o número de profissionais trabalhando em bancos. A profissão de caixa, tal como a conhecemos, deixará de existir. Será uma multifunção de atendimento, quase gerencial, envolvendo um número cada vez menor de profissionais.

Desse modo, há uma coincidência entre crise de preconceito e crise de viabilidade, mesmo de algumas atividades. Quem ficar refém delas enfrentará — e já está enfrentando — grandes dificuldades. É hora de mudar.

erro cometido

Tenho 30 anos e trabalhei por três anos e meio na área de suporte ao cliente. Resolvi então mudar de área por um desejo de mudança e de crescimento. E como obtive grandes resultados e sou bem

reconhecido na empresa, não foi muito difícil transferir-me para a área de compras (desenvolvimento de parceiros/fornecedores, todos "gringos"). Fiquei praticamente um mês acompanhando o administrador antigo, até que ele foi para o exterior. Então fiquei só... no fogo. Por inexperiência, fiz um pedido de compra de uma peça com especificações erradas. A peça já chegou do exterior, está no porto e não tenho como mandar de volta, pois isso levaria quatro meses e preciso dela em um mês e meio. O que fiz então? Reuni todas as áreas (sabem que cometi tal erro, não adianta negar) e busquei alianças para resolver o problema. A solução está chegando. Apesar de ser paliativa, resolve a curto prazo. Meu dilema é: Até que ponto estarei com um pé dentro ou fora da empresa? Não quero que uma "bobeira" dessas estrague tudo. Estou no caminho certo, apesar de muita gente querer minha cabeça? Como manter um pensamento positivo em uma hora dessas (estou percorrendo uma via-sacra já faz uma semana)?

Uma das crises mais comuns no trabalho é enfrentar o erro cometido. É também a situação em que podemos encontrar as maiores lições. Sou capaz de afirmar que não existe nenhum grande profissional que não tenha cometido, em sua carreira, pelo menos um grande erro. Errar, claro, é um problema, mas o que vai decidir o tamanho das conseqüências do erro para sua carreira é o dia seguinte, ou melhor, o momento seguinte ao erro.

Em uma ocasião como essa, são colocadas à prova várias características do profissional: sua capacidade de reação, sua capacidade de articular e de rearticular equipes para solucionar o problema surgido, o sangue frio, a transparência. A delicadeza, no caso, é que muitas pessoas ficam psicologicamente afetadas pelo erro cometido e, na ânsia de consertá-lo logo ou mesmo de tentar encobri-lo, acabam causando danos maiores. Lidar com a medida justa do tempo, em episódios assim, é um desafio e tanto.

Acredito que a transparência é um primeiro passo fundamental. Admitir o erro. Mas não ficar só nisso: o mais rapidamente

possível, apresentar alternativas e caminhos para resolver ou minorar os danos provocados. Ou seja, manter a confiança e não se deixar paralisar. Mais que “pensamento positivo”, é preciso manter a capacidade operacional.

Um das maneiras de tentar atravessar bem uma crise assim é distanciar-se. Pensar o problema e o erro como se ele não tivesse sido cometido por você, mas como se você tivesse sido chamado apenas para solucioná-lo. Isso lhe permitirá chegar ao nó da questão: Qual é a melhor solução não para “livrar a cara”, mas para preservar os interesses do trabalho ou da empresa? Você deve agir como um consultor externo a si mesmo.

Em segundo lugar, passado o vendaval, é preciso realizar uma autocrítica: chegou o momento de aprender. Por que errei? O que fazer para evitar novos erros no futuro? Que mudanças isso provoca no meu modo de ser, de perceber e de trabalhar? Vale aqui a idéia que norteia essas reflexões: a crise é o início de uma mudança. Ainda que, dependendo do tamanho do erro, você acabe tendo de sair do emprego.

a síndrome da rejeição

Sou psicóloga formada desde 1984, com especialização em psicodiagnóstico de Rorschach. Durante 12 anos, continuei me aprimorando e atuei em diversas palestras e entrevistas cujos temas eram ligados ao desenvolvimento da auto-estima. No momento, participo como aluna do curso de pós-graduação em recursos humanos e técnicas gerenciais, aqui em Sorocaba. Venho desenvolvendo um trabalho na área de doenças ocupacionais, especificamente as LER/DORT. Por isso ingressei há um ano, como ouvinte, no curso de mestrado da Unicamp, pois pretendo desenvolver esse trabalho numa linha acadêmica. Daí, neste momento, questiono se as empresas procuram um profissional flexível, com um conhecimento acadêmico bom, entre outros requisitos.

Porque quando envio meu currículo, as empresas retornam dizendo que o que procuram está sempre abaixo do que eu ofereço, ou seja, o que sei é superior ao que precisam.

Da mesma forma que existem casos de crise por causa de baixa auto-estima, existem os casos de muita auto-estima. É bastante comum encontrarmos pessoas com grande qualificação que se julgam recusadas pelo mercado de trabalho por serem “boas demais”. Isso até pode acontecer em alguns casos, quando há um evidente descompasso entre a atividade e o perfil do profissional. No entanto, acredito que, na maior parte das vezes, o “nervo” dessa crise esteja em outro lugar. Os profissionais muito bem qualificados por vezes correm o risco de não perceberem seus pontos fracos. Com os olhos fixos em tudo o que sabem, podem deixar de perceber exatamente o que lhes falta. E essa “falta” não está necessariamente relacionada ao conhecimento. Como discutimos até agora, é preciso pensar se estou me colocando no grupo criativo ou no grupo operador. Mas além disso é imprescindível fazer uma auto-análise honesta não só das minhas virtudes, mas de todas as minhas características, incluindo questões de personalidade e comportamento.

Mais uma vez, a retomada do foco do talento a partir do início — o autoconhecimento — é um passo que me parece fundamental para quem está numa situação assim. Parar de insistir naquilo que você já é e questionar-se sobre aquilo que você ainda não é e sobre o que deseja ser. Falo bem inglês? Sei trabalhar em equipe? Sei ouvir e acatar as posições das outras pessoas? Não serei muito centralizador? Tenho habilidade com informática e Internet? Sou perseverante em meus objetivos? Não serei muito dispersivo? Consigo apresentar com clareza minhas habilidades e capacidades?

Ao responder a essa carta, mencionei ainda a necessidade de desenvolver um foco. A multiplicidade na formação, o jogo de cintura e a amplitude de conhecimentos ganham um valor muito

maior quando convergem para a formação de seu talento. O mosaico da formação e da experiência deve apresentar-se como um desenho coerente, não como um conjunto de estilhaços. Essa é um questão que causa certas incompreensões: a oposição entre ser focado e ter uma formação múltipla. Ora, trata-se de uma falsa oposição. É preciso saber muita coisa, saber fazer muita coisa, saber ser e saber viver — para concentrar toda essa multiplicidade no foco do talento —, da mesma maneira que um esportista foca tudo o que aprendeu, sonhou, pensou e viveu nas pontas dos pés para marcar um gol, ou no movimento velocíssimo da raquete para conseguir um *ace*.

Desse modo, a crise da superqualificação requer uma retomada de prumo e a realização do circuito do planejamento para encontrar o lugar adequado no mercado de trabalho. De certo modo, há uma semelhança aqui com os profissionais de mais idade, com os quais refletimos alguns parágrafos acima: não ser paralisado pelo olhar de medusa do passado brilhante, mas mostrar os desafios que você é capaz de enfrentar. Mostrar seu talento, não apenas seu modelo ideal de formação.

ex-funcionário público

Há nove anos sou funcionário de uma empresa de economia mista ligada à Prefeitura, onde ingressei depois de ter passado por grandes empresas como Shell, Pirelli e Souza Cruz. No início, ao perceber a cultura adotada em um órgão público, assustei-me, pois sempre trabalhei em empresas privadas. Passado um ano, tentei lançar-me no mercado, mas a exigência de um curso superior dificultou a empreitada. Sem condições de bancar um, fui me acomodando, e o tempo passando. Em 1998, acordei para a realidade. Foi o início da virada. Prestei vestibular e ingressei nas Faculdades Spei (Sociedade Paranaense de Ensino e Informática). Em agosto de 1999, iniciei um curso de inglês. Daí em

diante, comecei a mandar currículos para várias empresas de grande porte, pois tenho o sonho de voltar a trabalhar para uma grande multinacional. Para minha surpresa, nenhuma resposta, nenhum telefonema. E agora, o que fazer?

Com as inúmeras privatizações no país, muitos funcionários públicos tiveram de buscar colocação na iniciativa privada. Alguns mantendo-se na empresa em que trabalhavam, agora sob comando privado. Outros foram dispensados. Há casos ainda de funcionários que decidiram partir para o mercado. Tal situação é crítica, pois implica uma brutal mudança de paradigma. Um dos componentes tradicionais do funcionalismo público é a estabilidade de emprego e o pouco convívio com mecanismos de avaliação e de valorização de produtividade. Muito menos criatividade. Por uma questão de justiça, é preciso reconhecer que em algumas administrações públicas, principalmente municipais, esse quadro está mudando, mas as mudanças são lentas e o peso histórico sobre a figura do funcionário público é grande.

Desse modo, essa crise de passagem está ligada a dois fatores: à falta de cultura competitiva e criativa dos próprios profissionais e à visão que o mercado ainda tem deles. Para a primeira questão, trata-se de buscar novas qualificações, fazer novos cursos, eventualmente uma nova faculdade ou pós-graduação. O contato com a universidade, além de reciclar os conhecimentos, promove uma rede de relações que pode abrir portas importantes para novos trabalhos. Aliado a isso, a tentativa de identificar no mercado empresas que tenham interesse em absorver conhecimentos sobre a legislação e a máquina pública do Brasil. Há, por exemplo, inúmeras multinacionais instalando-se no país, muitas em áreas de concessões, com demandas de informação e atuação em órgãos públicos. Identificar essas oportunidades e desenvolver uma estratégia para chegar até elas é um bom modo de tentar atravessar essa crise.

A segunda questão diz respeito à construção da imagem do profissional. Ela começa da elaboração do currículo. Se ele for idêntico às centenas de currículos de ex-funcionários públicos, terá um destino quase certo: o arquivo. É muito importante deixar claro na construção da imagem que você foi capaz de aprender muita coisa nos anos de trabalho público, além de ter desenvolvido habilidades específicas e de ter fugido da acomodação. Nesse momento de recuperação da imagem, intervenções públicas são muito bem-vindas, como participar ativamente de congressos ou workshops, eventualmente — se você tiver condições para isso — escrever artigos para jornais ou revistas, reativar contatos positivos feitos ao longo da carreira. O mais importante é deixar de lado a lógica do “promocionismo” público. Dizer que você ocupou tais e tais cargos pode significar muito pouco. É preciso mostrar o que você de fato fez.

E se por fim você esteve mergulhado numa fase de acomodação nos anos de funcionalismo, a travessia da crise poderá ser um pouco mais demorada, pois exigirá um recomeçar talvez em posições de menos destaque, para recuperar ou desenvolver sua capacidade de criação e de inventividade. Não tenho medo de parecer repetitivo, pois esse ponto é sempre essencial: sendo um início, é recomendável que façamos durante a crise um planejamento de nossa própria carreira: quem somos, qual é nosso talento, onde estamos, onde queremos chegar — e o que é necessário fazer para isso.

conflito de gerações

Tenho 29 anos, sou advogado e trabalho há cinco no departamento jurídico de uma grande instituição financeira. Há um ano fui promovido a supervisor e hoje gerencio o trabalho de sete advogados e sete estagiários. Na minha equipe, tenho apenas um, porém grande, problema. Trata-se de um advogado antigo na função (além disso, é uns dez anos

mais velho que eu), que não gosta de acatar ordens ou sugestões que não estejam de acordo com seu pensamento. Ou seja, ele faz o que entende ser o correto. É como aquele aluno que poderia tirar nota dez, mas que se contenta com a média para passar de ano. Tal filosofia choca-se com a minha, pois entendo que a qualidade e o aprimoramento são como uma corrida sem linha de chegada, ou seja, precisamos melhorar sempre. Assim sendo, de que maneira posso convencê-lo da necessidade da mudança? E mais: Como fazer com que minhas ordens sejam cumpridas sem virar um ditador?

Muitas das situações mais tradicionais aparecem hoje de forma invertida. É o caso, cada vez mais comum, de jovens — às vezes bem jovens — que assumem posições de chefia e que acabam por entrar em conflito com os profissionais mais velhos que ficaram sob suas ordens. É o típico momento de crise de relacionamento, para os dois lados. Um dos cursos possíveis dessa situação é cair no círculo vicioso do aprofundamento do problema: o chefe tenta impor sua “autoridade” de forma muito próxima do autoritarismo, e o profissional mais antigo tende a desrespeitar e a desafiar cada vez mais a posição do chefe.

Veja, caro leitor, que ao falar de trabalho em equipe, de horizontalidade e de talento, estamos entrando em uma situação que tende a modificar muito o conceito de chefia, tal como o entendíamos. Progressivamente, um chefe é um coordenador de equipe. Muito mais do que mandar, ele tem a atribuição de estimular o surgimento de ações criativas e, quando necessário, decidir. Sempre digo o seguinte: “O bom chefe não manda, decide”.

Para um jovem recém-guindado a uma posição de destaque, às vezes é difícil aprender isso rapidamente. Sua tendência pode ser tentar se impor. É um problema, pois a situação toda gira em torno de ouvir e de estimular seus subordinados a ocupar mais espaço, a ter iniciativa e criatividade. Estamos em uma época de parcerias, não de controle. Uma ótima forma de modernizar essa relação é a

realização de reuniões freqüentes de toda a equipe para encaminhar conjuntamente as decisões necessárias.

Lembra-se de que, ao falar sobre os estagiários, mencionamos a importância de perguntar, do ponto de vista psicológico? Naquele momento sugeri: faça um favor a seu chefe, pergunte. Neste caso, caberia dizer também: “Faça um favor a seu subordinado mais experiente, pergunte”. O mesmo vale para os profissionais que estão na posição de chefiados. Em primeiro lugar, não adianta querer culpar os outros pelos seus problemas. Se, nessa posição, alguém acha que foi injustiçado, que deveria ser o chefe, está na hora de parar para pensar porque isso não aconteceu. Qual a estratégia a ser desenvolvida para melhorar, conquistar mais espaço, crescer dentro da empresa — ou, se chegar à conclusão que, por razões de outra ordem, não terá mais crescimento ali, que opções construirá em outros possíveis locais de trabalho?

Em segundo lugar, o profissional mais experiente, mais velho, também poderá usar o diálogo, as perguntas e o respeito para amenizar e desfazer o clima de conflito. É importante discutir sempre em torno de argumentos passíveis de crítica, nunca em torno de posições fechadas.

Aliás, aqui está uma palavra-chave: respeito. Haverá cada vez menos lugar para imposições, gritos e ameaças. A humanização dos ambientes de trabalho, que está se tornando cada vez mais real, implica a valorização de cada um dos profissionais também do ponto de vista humano. “As coisas têm preço; as pessoas, dignidade.” Essa frase foi dita séculos atrás pelo filósofo alemão Immanuel Kant. E é mais atual do que nunca.

negócio próprio

Tenho 42 anos, sou casada e tenho três filhas. Trabalhei durante 20 anos na Caixa Econômica Federal, no setor da gerência. Em 1991, passei

a estudar tudo sobre cabras, leite e queijos: até 1996, adquiri todo o material possível, naveguei pela Internet horas e horas, conversei com muitas pessoas, assisti a todas as palestras, cursos e seminários possíveis. Achando-me expert no assunto, saí da Caixa no programa de demissão voluntária de 1996 disposta a montar um laticínio. Adquiri os equipamentos e iniciei a empresa. Oh, Deus! Levei dois anos e meio para obter parte dos registros, não consegui funcionários com experiência para trabalhar na indústria, portanto tive que treiná-los, trabalhando eu mesma em todas as áreas. Presa na produção, não tive como administrar a empresa e, conseqüentemente, não ganhei dinheiro. Fui obrigada a vender a fábrica e os equipamentos. Sentindo-me uma inútil por nada produzir nesses nove meses sem trabalhar, sem ganhar nada, o que posso fazer? Não tenho dinheiro para começar outro negócio. Recebi nos nove últimos anos muitos elogios pelo meu trabalho e pelo meu conhecimento na área das cabras e dos queijos, só que hoje tal conhecimento não me ajuda a sair dessa inutilidade.

Abrir um negócio próprio deve ser uma opção, nunca uma saída para a falta de opções. Isso é algo que venho repetindo nos últimos anos. Como estamos vendo, o grau de exigência para um profissional manter-se bem colocado no mercado é muito alto. Multiplique todas essas exigências por dez: isso é o que é necessário para ser empresário. É muito grande o número de pessoas que recebe indenizações, junta recursos ou até faz empréstimos para tentar abrir seu próprio negócio. A maioria vai à falência antes de completar três anos de atividade, sendo obrigada a recomeçar em uma situação ainda mais crítica do que quando deixou o emprego.

Acredito sempre que uma das primeiras opções para o emprego de recursos extras, antes de abrir um negócio, é investir em si mesmo, em sua capacitação, em seus conhecimentos e experiência. Estudar, ler, viajar, fazer cursos no Brasil e no exterior. Reciclar-se não apenas profissionalmente, mas na vida. Em alguns momentos, isso é fundamental para recuperarmos nossa capacidade criativa e nosso poder imaginativo, fazendo assim florescer o talento.

Para abrir uma empresa de qualquer proporção, não basta saber tudo sobre a área. Além de possuir afinidade com o negócio, é indispensável conhecer muito bem as questões de demanda e de distribuição do produto ou serviço: quem vai comprar ou contratar, quanto, a que preço, com que velocidade isso vai acontecer? Em segundo lugar, é indispensável calcular com a máxima precisão o período necessário para começar a haver retorno financeiro. Trata-se de um planejamento complicado, que na maior parte das vezes requer assessoria técnica. É preciso assegurar-se do fôlego financeiro necessário não só para abrir a empresa, mas também para mantê-la aberta pelo tempo de maturação, no qual não dará nenhum lucro. Por fim, e este é um erro muito comum, nunca se deve misturar contas pessoais com contas empresariais.

Trata-se, portanto, de uma decisão amadurecida, e não o “caminho que restou”. Não são muitas as pessoas que têm talento empresarial. Será esse seu talento, caso pense em abrir um negócio próprio? Lembre-se: o trabalho de um empresário na área de queijos, para usar o exemplo da carta aqui transcrita, não é fazer queijos apenas, é fazer dinheiro com a montagem da estrutura empresarial. Fazer queijo e fazer dinheiro são talentos muito diferentes.

preconceito racial

Tenho 28 anos, sou solteiro, graduado em economia, com especialização em administração financeira. Estou cursando MBA na área contábil na USP, sou professor no curso de graduação e instrutor em diversos cursos profissionalizantes em instituições como Sebrae e Senac. Como faço para estar no lugar certo e na hora certa, de modo a ser “guindado” a desafios maiores?

A segunda pergunta é um pouco mais delicada: O senhor, como profissional e *headhunter*, tem contato com diversos tipos de pessoas, e eu gostaria de saber, pela sua ótica, por que existem tão poucos executivos

negros? Falta de profissionais, de oportunidades, preconceito? Durante sua vida profissional, já identificou executivos negros como talentos emergentes? E que conselhos o senhor daria a nós, que sofremos com todas essas dificuldades, que somos negros e pobres, mas que desejamos também um lugar ao sol?

A ONU promoveu, em setembro de 2001, na África do Sul, um encontro mundial para tratar do combate a todas as formas de racismo. As disputas entre as nações, incluindo os conflitos existentes hoje no Oriente Médio, acabaram por provocar o abandono da reunião por parte de alguns países importantes — entre eles, os Estados Unidos. Sem discutir toda a complexidade da questão, já que não sou sociólogo nem antropólogo, acredito que esse fato mostra quanto a questão do racismo está longe de ser uma questão superada.

Muitas vezes, ouvimos que no Brasil “não há racismo”. A discussão, por exemplo, sobre a criação de cotas para negros no ensino superior, enfrenta argumentos de toda ordem, contra e a favor, muitas vezes tendendo a identificar a discriminação racial com a questão econômica. Seja como for, a carta reproduzida expõe uma realidade impossível de ser encoberta: no alto mundo empresarial, a grande hegemonia é de pessoas brancas.

Acredito, no entanto, que com todas as discussões que se travam hoje sobre a questão do racismo, há uma forte razão que deve impulsionar cada vez mais sua superação: a razão econômica. Porque a discriminação racial é atrasada, burra e reacionária — e, do ponto de vista econômico, é desastrosa.

Nenhum país do mundo, e em especial o Brasil, poderá excluir de seus processos produtivos a enorme quantidade de talentos existentes em sua população — que é, dependendo mais uma vez de uma discussão de critérios, preponderantemente de origem negra.

Os caminhos para isso começam a ser trilhados: acesso cada vez mais democrático e universal à educação e aos serviços básicos, di-

reito à cidadania, realização de projetos de desenvolvimento social e impulso econômico. A inclusão como produtores e consumidores, além da inclusão como cidadãos, é uma necessidade econômica e histórica do Brasil.

Mas não adianta sentar e ficar esperando a situação melhorar, pois, se vistas de uma perspectiva de longo prazo, as coisas começam a ganhar contornos mais favoráveis, mas nem sempre o mesmo acontece do ponto de vista individual. Repito aqui o que disse na ocasião em que respondi a essa carta: já identifiquei alguns poucos executivos negros, mas notei que, algumas vezes, eles foram aceitos e contratados porque eram muito melhores que o necessário para vencer os outros competidores pela mesma vaga. Esses profissionais precisaram de muito mais “raça” para ultrapassar alguns preconceitos raciais...

A consciência do problema e o engajamento no combate ao racismo é um passo indispensável, em primeiro lugar, para quem é alvo da discriminação. É preciso assumir essa questão como sendo um problema real; faz-se necessário discutir a questão publicamente, lutar contra ela por meio de legislação, movimentos sociais, campanhas de conscientização e educação.

Neste momento, a globalização pode ser uma aliada. As empresas estão cada vez mais integrando-se a mercados com culturas diferentes, perfis étnicos diferentes e necessidades específicas de diferentes regiões. Para manter a competitividade, precisam aprender a ser multiculturais e multiétnicas. Somando-se a isso o movimento crescente de responsabilidade social por parte das organizações, no qual a questão do racismo é um ponto central, acredito que podemos afirmar que estão sendo dados passos muito importantes para o combate à discriminação racial. Isso não significa, entretanto, que todos podem “relaxar um pouco” com essa questão. Pelo contrário, o momento atual é o mais adequado para tentar aprofundar as mudanças e obter resultados significativos no mundo real. O fato de um leitor ter escrito a carta reproduzida neste livro e a enviado para

uma revista de circulação nacional é um exemplo de discussão pública e de conscientização que deve ser seguido.

Eu poderia, ainda, selecionar vários outros casos de momentos e questões de crise, mas acredito ter elaborado um painel com as diversas situações e momentos nos quais a percepção do paradigma do talento e o uso do planejamento estratégico são importantes para superar uma crise. O último caso, sobre a questão do racismo, tem um interesse suplementar. Ele nos indica uma dimensão do mundo profissional que até o momento apenas mencionei em algumas passagens e que, no próximo capítulo, desenvolverei um pouco mais: a dimensão da ética e da responsabilidade social.

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

CAPÍTULO 7

Apesar de sua eficácia, a ética capitalista é, na verdade, muito limitada em alguns aspectos, particularmente em relação a questões de desigualdade econômica, proteção ambiental e necessidade de diferentes tipos de cooperação.

Amartya Sen (prêmio Nobel de Economia)

A responsabilidade social é o empenho das empresas em desenvolver iniciativas para diminuir as desigualdades e as injustiças sociais. Atualmente, é um movimento que cresce no Brasil e que funciona como um diferencial ético dentro do próprio mercado. Para os profissionais, a preocupação e a atuação social também são cada vez mais valorizadas, pois demonstram amplitude de visão, multiplicidade de interesses e sentido de cidadania. A atuação na área social exige o conhecimento de alguns princípios teóricos e de algumas técnicas, ambos indispensáveis para as empresas e para os profissionais no mercado de hoje.

profissionais no mercado de hoje.

O principal negócio de qualquer organização privada é fazer dinheiro. O lucro — que, dito de forma simplificada, significa a diferença a maior entre o custo e o preço — é o critério máximo que orienta qualquer empreendimento no mundo capitalista. Por trás dessa fórmula milenar escondem-se muitas complexidades. Como todos nós sabemos, “fazer dinheiro” pode parecer simples, mas não é nada fácil. Para não nos estendermos em muitos aspectos históricos, basta pensar na situação atual: toda e qualquer empresa é assediada pela competição global, por isso precisa buscar e atrair talentos, manter-se diferente e equilibrar-se em um cenário de crise permanente. O mundo financeiro, ao qual as organizações estão umbilicalmente ligadas, vive aos sobressaltos. Conquistar uma pequena fatia de mercado e conseguir mantê-la ao longo do tempo requer investimentos cada vez mais altos.

Nessa guerra de mercado, como vimos nos capítulos anteriores, assistimos a empresas empenhadas sempre na busca da diferença competitiva — até chegarmos à era do talento. O investimento estratégico — sem abandonar todos os outros — passa a ser o investimento em capital humano: criatividade, imaginação e talento. Muito embora o objetivo continue sendo material, ou seja, ter lucro, o investimento que se faz aqui tem uma característica própria: ele é imaterial. As características humanas fundamentais ao processo competitivo de hoje não têm medida, peso ou quantificação. São capacidades intangíveis, “espirituais” em um sentido não religioso. O próprio conhecimento não é uma matéria-prima no sentido tradicional — antes de mais nada, não é matéria. Veja que coisa interessantíssima que se apresenta aqui: é a partir da imaterialidade, das capacidades, de aspectos intangíveis e não mensuráveis que o mundo da produção faz surgir a riqueza.

Estou insistindo nesses termos um pouco etéreos e nessa oposição entre insumos materiais e imateriais porque, apesar de esse assunto ser bastante óbvio, às vezes não nos damos conta dele. E tal obviedade passou a ser cada vez mais decisiva. Vamos retomar agora um pouco da história da busca da diferença.

Até determinado momento, a diferença era buscada em fatores materiais: capacidade de investimento, diversificação da produção, qualidade total do produto. Mas a partir do momento em que começou a crescer o chamado foco no cliente, fatores muito menos palpáveis passaram a ser decisivos. Em primeiro lugar, a opinião dos consumidores entrou como fator de decisão e definição de produtos. No entanto, há um aspecto ainda mais importante: a atitude da empresa passou a ser avaliada pelos consumidores como sendo algo decisivo. Montar um centro de atendimento ao cliente, por exemplo, é uma atitude da empresa na busca de mostrar um rosto mais humanizado, uma personalidade diante da concorrência. E várias organizações fizeram isso porque perceberam que as decisões de compra ou de contratação começaram a incluir a imagem que o consumidor faz da empresa.

Hoje, já é uma percepção muito comum que as grandes somas investidas anualmente em propaganda e marketing, muito mais do que apresentar produtos, têm o objetivo de fixar marcas e imagens. O tempo todo a propaganda lida com valores e expectativas dos consumidores. Se, do ponto de vista da qualidade, cada vez mais os produtos se encontram em patamares muito parecidos — e, na verdade, há diversos produtos de marcas diferentes que são fabricados com os mesmíssimos componentes —, a diferença será exatamente a marca, a imagem, o valor impalpável presente no nome estampado no produto.

É interessante perceber quanto essa valorização do impalpável está em harmonia com o novo mundo da produção com base na mecanização/informatização. Tanto no campo do consumo como no da produção, o ambiente é de... linguagem. O mesmo tipo de abordagem vale nos dois lados do balcão: antes mesmo de lidar com a matéria, lidamos com sistemas de símbolos, sinais, valores. Visto dessa forma, podemos dizer que em ambos os casos existe a tentativa de aproximar ao máximo pensamento e realidade, acelerar o processo de passagem da idéia para a matéria.

Parece coisa de outro mundo? Não é. Exemplo de ponta: automóveis Cadillac. Atualmente, nos Estados Unidos, o uso dos meca-

nismos de informática permite que a Cadillac tenha mais de mil modelos com detalhes diferentes. Na concessionária, o cliente pode definir, dentro de um amplo menu de opções, cada pedaço de seu carro. No momento em que está fechando o negócio, o veículo que ele comprou ainda não existe. Será montado de acordo com seu detalhado pedido e entregue em menos de duas semanas. Graças ao funcionamento informatizado do parque de produção e à comunicação on-line entre concessionárias, fornecedores e fábrica, o processo é aceleradíssimo. Isso já é realidade, hoje. O desejo do consumidor, até nos detalhes, é cada vez mais atendido. Passa-se rapidamente do pensamento ao objeto real.

Bem, toda a questão é que, ao lidar com o impalpável entre seres humanos, começamos a colocar em questão uma série de valores que, à primeira vista, não dizem respeito ao produto propriamente dito. Já que eu, consumidor, sou chamado a fazer escolhas de acordo com meu desejo, cada vez mais respeitado, é óbvio que, na hora de escolher, mobilizo tudo aquilo em que acredito. Isso é natural. Basta pensar que uma garota, por razões morais ou religiosas, por exemplo, nunca vai comprar uma blusa com um certo decote, independentemente do preço, da qualidade do tecido, da cor etc. Só que isso vai ainda mais longe: as escolhas de compra passam a ser guiadas, também, pela atribuição de características humanas à empresa. É uma empresa “séria”? É uma empresa “responsável”? É uma empresa “honesta”? Observe que, ao perguntar isso, não colocamos em questão o caráter das pessoas que compõem a empresa, mas a própria organização. Nós a tratamos como um caráter humano. “Essa empresa tem bom ou mau caráter?”, pergunta-se o consumidor na hora de escolher entre dois produtos. Parece tão natural atribuir esses adjetivos humanos a uma empresa, mas isso é coisa recente. No Brasil, é algo ainda mais recente, em termos de anos. Aquilo a que chamamos de “personalidade jurídica” ganhou personalidade mesmo. As empresas passaram a ser olhadas do ponto de vista da ética humana.

Elaborei a contextualização acima para deixar claro um ponto que me parece essencial: as exigências éticas para a empresa, fazendo dela uma espécie de personalidade humana, foram resultado do desenvolvimento da concorrência, que levou as organizações a buscarem atender cada vez mais rapidamente aos desejos e aos valores imateriais do consumidor.

Caro leitor, não entenda mal: não quero dizer com isso que, antes, todas as empresas eram desonestas ou antiéticas. Longe de mim defender essa tese insustentável. A diferença fundamental é que a questão ética deixou de ser uma opção para tornar-se uma necessidade competitiva. Ela é o limite alcançado pela busca crescente de valorização das questões imateriais e de fixação da imagem.

capital social

Todo esse processo de valorização das questões imateriais, a necessidade de “agregar valor” à imagem, para usar um jargão conhecido, coincidiu com a entrada da questão da miséria na discussão mundial. Desde as duas últimas décadas do século passado (anos 80 e 90), vimos crescer, e muito, o número de organizações não-governamentais, bem como de fundações nacionais e internacionais, todas voltadas para a preservação do meio ambiente, em primeiro lugar, e para a luta contra a miséria. As questões estão ligadas de uma maneira muito específica: ambas passam pelo mundo do trabalho e da produção. Os problemas com o meio ambiente, a poluição, a degradação ambiental, a devastação de florestas etc., tudo isso é provocado por uma exploração econômica feita de modo irracional e destrutivo. Guardadas as devidas especificidades, a miséria também é provocada pela exploração econômica irracional e destrutiva. Ou seja, o mundo da produção foi posto em questão pelas duas frentes: degrada o planeta e, ao lado de tanta riqueza, produz tanta miséria.

Esses temas, inicialmente levantados por pequenas organizações, foram crescendo com essas mesmas organizações. Tornaram-se questões de interesse da opinião pública. Na área de desenvolvimento, esse aumento da consciência, da percepção e da vontade de agir a respeito dos problemas humanos é chamado de *capital social*.

Para as empresas, abriu-se a oportunidade de desenvolver diferenças competitivas nesse campo, o campo dos valores e da ética. Primeiro foi o meio ambiente. Assim, as primeiras empresas que se tornaram “limpas”, com certificado de respeito ambiental, puderam usar exaustivamente esse fato a seu favor, consolidando uma imagem que agregou fatores imateriais, tais como: respeito, modernidade e consciência ecológica. Não se passaram muitos anos e a responsabilidade ecológica deixou de ser um diferencial para tornar-se uma exigência. Graças à legislação e à contínua conscientização da sociedade, criou-se o diferencial negativo: respeitar o meio ambiente é o mínimo que se espera; desrespeitá-lo é um absurdo.

O mesmo se dá hoje com a chamada responsabilidade social. Do mesmo modo que devem zelar pelo meio ambiente ao produzir suas riquezas, as empresas devem colaborar para distribuir melhor as riquezas que produzem, diminuindo a desigualdade social — esta verdadeira ferida ética.

Por enquanto, a responsabilidade social — que discutiremos mais longamente nas próximas páginas — é um diferencial. As organizações que realizam investimentos para melhorar as condições sociais, sem visar ao lucro imediato, obtêm retornos de diversas ordens, tanto do ponto de vista do público externo, consumidor, quanto do ponto de vista do público interno atual e potencial, os profissionais. É sempre importante repetir: a imagem da empresa hoje a favorece no mercado em relação aos consumidores, assim como em relação aos profissionais, para atrair e reter talentos. Dentro em breve, como já aconteceu com o meio ambiente, a responsabilidade social deixará de ser a diferença para converter-se em obrigação. Já tramitam no Congresso projetos ligados a tais exigências — como o balanço so-

cial obrigatório. Isso, meu caro leitor, é um passo importantíssimo na história da humanização das relações de produção e de trabalho. Para fazer dinheiro, é preciso fazer uma série de coisas — entre elas, colaborar na diminuição das desigualdades —, sem o que a empresa não se manterá competitiva.

Há, portanto, uma coincidência entre a necessidade ética e a necessidade econômica. A rigor, a legislação brasileira está adiante da história, neste ponto. Basta ler a Constituição, promulgada em 1988, no seu artigo 170:

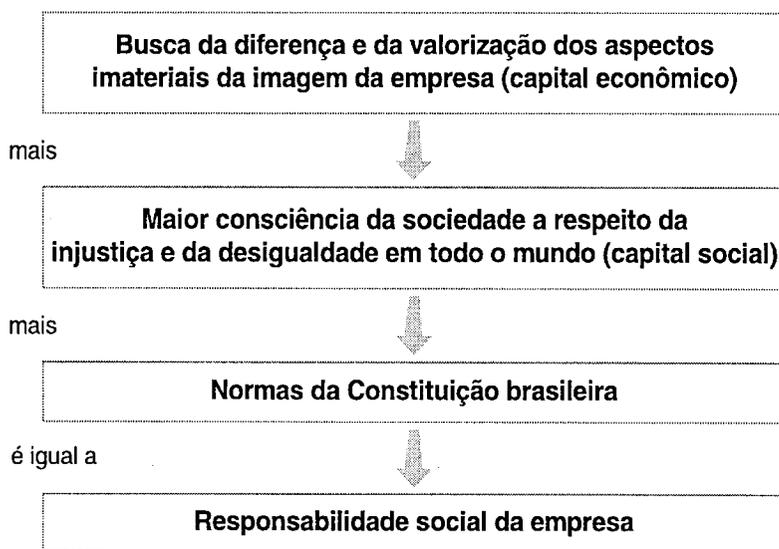
Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

- I — soberania nacional;
- II — propriedade privada;
- III — função social da propriedade;
- IV — livre concorrência;
- V — defesa do consumidor;
- VI — defesa do meio ambiente;
- VII — redução das desigualdades regionais e sociais;
- VIII — busca do pleno emprego;
- IX — tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

O artigo 170 é o primeiro do capítulo dedicado à atividade econômica na Constituição. Acredito ser realmente impressionante que o movimento da economia esteja empurrando as empresas na direção das normas previstas na Constituição. Aqui nós encontramos a questão do consumidor, do meio ambiente, da concorrência — mas, como ponto fundamental, a justiça social, logo no ca-

beçalho, e em dois incisos, o III e o VII, a função social da propriedade e a redução das desigualdades sociais. Embora tenha recebido muitas críticas em função de seu detalhismo e muitas vezes acusada de ser impraticável — há muita coisa ainda a ser regulamentada —, é necessário reconhecer que a Constituição brasileira está em alguns pontos adiantada no tempo, e a realidade corre para alcançá-la. Este nosso exemplo é provavelmente um dos mais claros a esse respeito.

Desse modo, são múltiplos os fatores que convergem na direção da chamada *responsabilidade social*. Ela é fruto de um movimento econômico, histórico e legal e está em harmonia com a necessidade de transformação criativa, imaginativa e humana do mundo da produção.



Do ponto de vista do profissional, as coisas caminham na mesma direção. Se as empresas estão progressivamente fazendo a op-

ção pelo caminho da responsabilidade social, isso as leva a valorizar e a preferir profissionais com preocupação social. Existem diversas empresas que levam em conta, na hora da contratação, o fato de a pessoa dedicar-se, por exemplo, a trabalhos voluntários. Outras empresas estimulam seus profissionais a se engajar em projetos na área social, levando esse fato em consideração nas avaliações e nas promoções.

Por ser algo ainda recente, a responsabilidade social passa hoje por um momento de invenção. Há uma carência de conhecimentos a respeito de estratégias, formas de atuação e formas de avaliação. Esse é um outro campo em que se abrem possibilidades muito interessantes para a atuação profissional. A atuação na área social pode se dar de forma voluntária, mas é indispensável haver gente especializada na área. Existe um conjunto de teorias e práticas que devem ser conhecidas e aprofundadas para obter-se bons resultados nesse campo. É algo mais complexo do que parece: está longe de ser esmola, está longe de ser simplesmente caridade. Por isso, quem se especializar em desenvolvimento social terá cada vez mais oportunidades de trabalho e de crescimento.

Então, seja qual for sua atuação hoje e seus planos futuros, o conhecimento sobre a responsabilidade social e a atuação em alguma forma de projeto de combate a desigualdades tornam-se cada vez mais importantes. Primeiro, para adicionar a seu perfil a preocupação ética e cidadã valorizada pelo mercado atual. Segundo, como possibilidade real de atuação profissional a curto e médio prazos.

Levando em conta essas duas alternativas, caro leitor, trago a você agora uma breve discussão sobre os fundamentos e o funcionamento da chamada responsabilidade social. Acredito que a discussão que faremos a seguir é muito útil para os profissionais que ainda não se deram conta da importância dessa área, e para as empresas, que encontrarão aqui alguns dos princípios básicos que norteiam as ações no campo social.

a personalidade ética

Muita gente acredita que “responsabilidade social” de uma empresa se traduz no fato de ela investir ou doar recursos para programas, projetos ou atividades de cunho social. Abrir uma creche, por exemplo, ou doar alimentos para comunidades pobres. Essas ações não indicam necessariamente que essa empresa é socialmente responsável. Antes de mais nada, porque a responsabilidade social é uma espécie de personalidade ética da organização. Não pode ser aferida por ações isoladas, mesmo que aparentemente “sociais”, mas pelo próprio modo de ser da empresa. Todas as suas relações, desde o fornecedor, passando pelos profissionais e os clientes, até as comunidades ligadas ou não a ela (proximidade geográfica, determinado perfil de carência, familiares dos profissionais), atingindo finalmente o conjunto da sociedade, são definidas pela ética e pelo interesse sincero de melhorar o nível geral de vida da sociedade na qual ela está inserida. É bom dizer que isso não significa que ela deixará de ser empresa ou desdenhará dos lucros. Ao contrário. A tendência é de as empresas socialmente responsáveis serem ainda mais lucrativas.

Vamos tentar refletir sobre a responsabilidade social de acordo com as principais áreas que citamos.

1. *Fornecedores*: uma empresa socialmente responsável procura garantir que a origem das matérias-primas e demais produtos necessários para sua atividade ou os produtos que comercializa tenham origem igualmente responsável. Por exemplo, não adquire nada que tenha sido produzido com emprego de trabalho infantil ou escravo — e saibam que, mesmo neste século XXI, ainda existem no mundo diversas formas de trabalho escravo e exploração infantil. Não adquire também nada que tenha sido produzido com danos para o meio ambiente. Ou seja, é um controle da origem de tudo que a empresa usa em sua produção, no dia-a-dia ou em sua atividade comercial. Quanto maior for a empresa e quanto mais a responsabilidade social se difundir, menos mercado haverá para pro-

dutores que não sigam, pelo menos, as regras mínimas da mesma responsabilidade. Com isso, cria-se um movimento eficaz para mais e mais empresas aderirem a esses princípios. E veja que o mecanismo para isso é econômico: tirar do mercado as empresas que não são socialmente responsáveis. Isso pode fazer pouca diferença em um ou dois anos, mas projetado para uma década, é capaz de provocar alterações bastante profundas nas características de produção, comércio e serviços.

2. *Profissionais*: tal como a ética, a responsabilidade social também começa em casa. De nada adianta uma empresa tentar mostrar-se com interesse na área social e manter formas exploradoras, arcaicas ou autoritárias de relacionamento profissional. Uma empresa que, por exemplo, exige horas a mais de trabalho sem pagar extra ou que esteja em desacordo com a legislação, que não garante condições de segurança e saúde no trabalho — para ficar em situações óbvias e comuns — é tudo, menos uma empresa socialmente responsável. Eu não tenho dúvidas de que as novas relações profissionais que estão se consolidando em torno das necessidades geradas pela era do talento são as que mais estão de acordo com a responsabilidade social. Isso porque, nesse cenário que estamos acompanhando desde o início do livro, a relação de parceria e negociação que se estabelece entre empresa e profissional é a mais humanizada, democratizada, estimulante e justa. Quanto menos houver imposições e quanto mais houver negociação em condições de igualdade, mais perto estaremos de uma situação socialmente responsável nas relações profissionais. Deve-se juntar aqui o interesse da empresa em promover a diversidade étnica e o cumprimento da legislação que prevê cotas de vagas para portadores de deficiência física.

Além disso, ao apresentar-se com interesse social, a empresa gera em seu interior vários efeitos positivos. Em primeiro lugar, se ela ainda não modernizou suas relações de trabalho, haverá uma pressão interna por mais negociação e transformações. Além disso, haverá um sentimento de orgulho por parte dos profissionais pelo fato

de a empresa ter adotado os princípios de responsabilidade social. Há estudos que mostram aumento de produtividade e de motivação dos profissionais nessas empresas. Veja bem, como o interesse pelas questões sociais está entre os valores que a sociedade progressivamente vem adotando como primordiais, haverá uma tendência crescente de os profissionais preferirem trabalhar em empresas socialmente responsáveis. Lembrem-se de que nós já discutimos a questão fundamental da “marca do empregador” para atrair e reter talentos? Pois bem. A responsabilidade social é um componente cada vez mais indispensável dessa marca.

Aqui vale a pena pontuar, mais uma vez, a necessidade de os profissionais levarem esse cenário em conta na sua atuação dentro e fora da empresa. O relacionamento ético e a responsabilidade social não são tarefas apenas da empresa, mas também dos profissionais que a compõem. Isso significa sempre levar em conta os fatores sociais nas tomadas de decisão, significa humanizar os relacionamentos entre colegas, significa buscar formas ativas de colaborar em projetos sociais. Esses fatores, hoje, tendem a guindar o profissional que os adota a uma posição de destaque e liderança. Da mesma maneira que a imagem da empresa ganha com a responsabilidade social, a imagem do profissional também será favorecida se ele adotar a responsabilidade social como princípio pessoal.

3. *Consumidores/clientes*: talvez esta seja a área em que as empresas estejam mais evoluídas, até porque, como vimos, foi a partir daqui que começaram a ser muito valorizados os fatores não materiais. O respeito ao consumidor/cliente significa, basicamente, fornecer exatamente aquilo que oferece, solucionar problemas que possam surgir após a aquisição ou a prestação de serviço, possuir canais para sugestões, críticas, reclamações. E, claro, em hipótese alguma, colocar em risco a saúde do consumidor/cliente. Os cada vez mais frequentes *recalls*, em especial na indústria automotiva, fazem parte dessa preocupação responsável. Veja, antes mesmo de perceber o problema ou de fazer qualquer reclamação, o cliente é avisa-

do pela empresa que o produto que adquiriu pode, eventualmente, apresentar falhas, e ele é chamado a receber, de graça, a troca ou o conserto do problema que foi verificado na série produzida.

4. *Comunidade*: é na relação com a comunidade que se realizam ações que, no senso comum, caracterizam a responsabilidade social. Aqui estão inseridos projetos próprios, financiamento de projetos de outras organizações, participação com recursos humanos e materiais em atividades comunitárias ou montagem de programas de engajamento voluntário de seus profissionais em ações sociais na comunidade. São ações com objetivos específicos e geralmente voltadas para um grupo-alvo, definido por características geográficas, sociais ou de determinada vulnerabilidade. Por exemplo, um projeto educacional para os moradores de um bairro pobre, financiamento para capacitação profissional e organização de cooperativas, financiamento para projetos voltados para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, projetos para portadores de determinada deficiência. Este é um aspecto bastante importante, por isso o desenvolveremos mais profundamente a seguir. Por enquanto, fica esta breve caracterização, insistindo no fato de que tais ações constituem uma parte da responsabilidade social, aliada aos outros aspectos que estão aqui em discussão.
5. *Sociedade*: a responsabilidade social, do ponto de vista da sociedade, e não de grupos definidos, como no caso do item anterior, diz respeito à postura da empresa em face dos desafios do país. Por exemplo, não promover aumentos de preços abusivos aproveitando-se de situações de crise econômica, não sonegar impostos e combater a corrupção em suas relações comerciais.

Quando eu estava começando a escrever este livro, surgiram várias denúncias de suposta maquiagem de produtos. Algumas empresas estariam diminuindo o conteúdo das embalagens de diversos produtos, mas mantendo o preço anterior. Nos casos em que isso efetivamente aconteceu, houve desrespeito ao consumidor,

mas também à consolidação da estabilidade da inflação no país. Muitas empresas denunciadas precisaram dar longas explicações públicas e aos órgãos fiscalizadores. Algumas voltaram atrás na “maquiagem”. Todas, no entanto, saíram arranhadas. Ainda que alguma dessas empresas, comprovadamente envolvidas numa tentativa de burlar o consumidor e a própria sociedade, tenha algum projeto na área social, ela não poderia ser considerada socialmente responsável. É muito importante destacar que há um conjunto, uma personalidade, um caráter responsável que deve estar presente em todas as ações da empresa. Senão, como no caso desses produtos, não se trata de verdadeira responsabilidade, mas de maquiagem social.

É muito importante destacar isso para evitar que, pelo simples fato de destinarem uma parcela de recursos para um ou outro projeto social, as empresas passem a usar, de forma apenas propagandística, um rótulo social. Há empresas, infelizmente, que fazem com a área social algo semelhante ao que acontece às vezes na área de patrocínio cultural ou de eventos. Elas calculam quanto dinheiro vão gastar e a quantidade de reportagens que serão geradas. Essas reportagens significam espaço em jornais, revistas e tempo em rádio e em televisão. Isso pode ser quantificado, comparando-se com o custo de um anúncio pago. Então, essas empresas fazem o cálculo custo/benefício em termos apenas de exposição de sua marca. Isso é propaganda, não é responsabilidade. Veja, não há nada de errado em haver divulgação e repercussão para as atividades sociais e para o envolvimento das empresas. Aliás, é importante que isso aconteça, desde que se trate de responsabilidade mesmo, e não de ação eventual de pura propaganda.

Esse é um ponto delicado e que merece reflexão. A comunicação e a divulgação das atividades relacionadas à responsabilidade social da empresa são muito importantes porque geram discussão e iniciativas por parte de outras empresas e grupos. Geram capital social. Ao mesmo tempo, agregam valor social à imagem da empresa. Isso não está errado, é a lógica econômica que precisa ser absorvida pela

área social. A empresa assumiu a responsabilidade social e deve ser conhecida e reconhecida socialmente por isso. A crítica que fiz anteriormente se refere às ações de pura propaganda, às empresas que pensam isoladamente um projeto ou outro na área social apenas para servir de divulgação, sem ter todos os compromissos necessários para ser de fato responsável. É bastante comum, por isso, que as verbas para projetos nessas empresas não responsáveis saiam exatamente do departamento de marketing.

Mas não sejamos moralistas nem fundamentalistas com esse assunto. Há diversos casos em que a organização decidiu rumar na direção do social, embora não disponha de conhecimentos nem de pessoas que possam iniciar uma ampla discussão e estruturação da responsabilidade social. Essa pura propaganda nem sempre é “esperteza”. Pode ser falta de *know-how* social. O campo do desenvolvimento social, que abrange essas iniciativas, ainda é relativamente novo, em especial no Brasil, e carente de especialistas. No entanto, caro leitor, tenha certeza de uma coisa: essa é uma área profissional que requer conhecimentos e técnicas específicas. A responsabilidade social e os projetos nessa área, hoje considerados eficientes e eficazes, dependem de bastante conhecimento. Ao contrário do que possa parecer ainda a muitos, não tem nada a ver com caridade ou benemerência. Mas vamos aprofundar isso, agora que refletiremos, como eu havia dito, sobre os projetos voltados à comunidade e suas exigências.

projetos sociais

Quando vemos uma empresa destinando recursos para um projeto na área social, somos tentados a pensar na bondade, na caridade e na benemerência do empresário. Trata-se de uma visão distorcida. Quando se fala em responsabilidade, estamos falando em desenvolvimento, não em caridade. Qual é a diferença?

A caridade e a benemerência são atos destinados a minorar o sofrimento ou a carência de alguém. Pode ser uma esmola, uma doação de alimentos, a distribuição noturna de sopa para moradores de rua e outras ações desse gênero. Muitas vezes, essas ações caridosas são o meio de sobrevivência de muitas pessoas que estão em situação de miséria e devem ser reconhecidas. Toda a questão é que a caridade, por mais importante que seja, não altera as condições de vida das pessoas que atende. É o velho ditado: a caridade dá o peixe, mas não ensina a pescar. Em algumas situações, ela tem efeito oposto ao que se destina: dar esmola para uma criança na rua, por exemplo, estimula a permanência dessa criança na rua. O grande dilema é que, na maior parte das vezes, não há outra opção para esse pequeno cidadão que está pedindo esmola.

Os projetos de desenvolvimento social, ao contrário, têm por objetivo dar condições às pessoas atendidas de sair da situação de miséria ou de vulnerabilidade em que se encontram. São projetos destinados a criar alternativas. Para conseguir isso, os projetos de desenvolvimento social adotam alguns princípios básicos. Comentarei alguns, sem grande aprofundamento, para mostrar a dimensão da questão.

Em primeiro lugar, o projeto é participativo. As pessoas atendidas precisam ser ouvidas, antes de mais nada. É preciso saber exatamente quais são suas necessidades, seus gostos, seus desejos. Muitas vezes, vemos pessoas e empresas que, por serem caridosas, não levam em conta a humanidade dos beneficiários. “Estou dando alguma coisa, é melhor que nada”. Essa frase é terrível, mas quantas vezes nós mesmos, em nossa vida cotidiana, não agimos assim em relação a pessoas mais pobres? Quando, ao contrário, antes de dar alguma coisa, as pessoas são chamadas, ouvidas, e é feito um levantamento de suas necessidades reais, podemos começar a discutir a questão não como doação, mas como parceria: “Vocês precisam disso, então vamos ver juntos como nós vamos conseguir”. A relação doador/recebido deve ser transformada numa relação de parceria. Dito

de outra forma, trata-se de abandonar o paternalismo e o clientelismo para valorizar a capacidade de desenvolvimento das pessoas atendidas pelos projetos sociais.

Isso é fácil de fazer? É fácil estabelecer esse tipo de relação de parceria com pessoas sobre as quais, no fundo, há um grande preconceito? Sim e não. Requer capacidade de diálogo, de articulação, jogo de cintura, capacidade de negociação e de reunião dos recursos já existentes para iniciar um projeto. Ora, requer-se nada menos que todas as características que se espera de um profissional muito bem qualificado.

A responsabilidade social não é doação, mas estabelecimento de parcerias com grupos de pessoas pobres ou em situação vulnerável para, em conjunto, melhorar seu nível de vida. Trata-se de uma relação de troca. Esse caráter participativo significa que haverá responsabilidades e contrapartidas dos dois lados. Se a empresa entra com recursos, infra-estrutura ou pessoal, a contrapartida dos beneficiários pode se dar de diversas formas: obrigatoriedade de manter os filhos na escola, participação em cursos de capacitação profissional ou mesmo alfabetização, participação em reuniões com todo o grupo para discutir estratégias, dar aulas para outras pessoas do grupo (costura, bordado, marcenaria etc.), organizar-se em cooperativa, entre muitas outras formas. Não há uma fórmula fechada. Cada projeto leva a soluções diferentes, negociadas e por consenso.

Os projetos de desenvolvimento social também buscam a sustentabilidade, ou seja, a capacidade de continuar em funcionamento autônomo depois de determinado período, sem a necessidade de novos aportes de recursos financeiros do investidor inicial. Nas ações de caridade — por exemplo, distribuição de sopa —, quando o caridoso não pode mais doar, a ação termina. Nos projetos de desenvolvimento, são criados mecanismos que visam à sustentação a longo prazo de todas as ações empreendidas.

Para que isso tenha maiores chances de acontecer, os projetos são geralmente concebidos de forma organizativa. Isso quer dizer

que eles se destinam a determinadas comunidades, que são estimuladas a se organizar para gerir o projeto implantado. São fortalecidos os laços de solidariedade espontânea entre as pessoas, para que comecem a atuar e a enfrentar seus problemas de forma conjunta.

É também altamente desejável, buscando-se a sustentabilidade e a capacidade de organização, que o poder público local esteja envolvido na parceria. O tripé empresa responsável/comunidade beneficiária/poder público local é capaz de gerar as condições necessárias para que, progressivamente, o projeto cresça, os beneficiários aumentem suas capacidades e seja gerada a elevação da qualidade de vida.

Haveria ainda outras questões a serem abordadas e o tema requer um aprofundamento que não é possível neste livro. No entanto, espero ter deixado claro com essas poucas observações que projetos sociais, vistos sob a ótica da responsabilidade social, possuem um grau de complexidade, de seriedade e de planejamento que não admite improvisações nem se restringe ao ato de assinar um cheque. Mesmo que a empresa não deseje ter uma atuação direta mas, por exemplo, financie entidades que atuam dessa forma, ela precisa ser capaz de avaliar os projetos e de acompanhar seu desenvolvimento. Ou seja, ela precisa contar com o trabalho de profissionais da área de desenvolvimento social.

empresa, mostra tua cara

A todo esse conjunto de princípios e ações que acompanhamos até agora na esfera da responsabilidade social soma-se mais um, importantíssimo: a transparência. Esta sempre foi uma exigência na área financeira para as empresas, principalmente as de capital aberto: publicar seus balanços, tornar pública sua situação econômica, seus lucros ou prejuízos, a situação de seu patrimônio. O conceito de responsabilidade social amplia o campo da transparência: tão importantes quanto os resultados financeiros, são os resultados so-

ciais da empresa. A divulgação dessas informações constitui o chamado balanço social.

Algumas entidades e organizações estão discutindo hoje no Brasil os possíveis formatos de balanço social, as informações que devem ser apresentadas ali e a forma de apresentação. Enquanto isso, diversas empresas já começaram a divulgar seus balanços sociais, usando um ou outro modelo, ou inventando uma forma própria. Brevemente, o balanço social deverá ganhar uma regulamentação jurídica, já que está em tramitação no Congresso Nacional um projeto de lei a respeito disso.

Acredito que, basicamente, o balanço social deveria retratar o comportamento, as ações e os resultados da empresa dentro das cinco áreas que apresentamos anteriormente.

Essas áreas, aliás, não foram escolhidas aleatoriamente. É bom que você saiba que já existe uma norma — semelhante ao ISO — para a área social. Trata-se da SA 8000 (SA é a sigla em inglês para *social accountability*). Essa norma já está recebendo reconhecimento mundial e já existem empresas no Brasil que a obtiveram. Pode ter certeza de que, dentro em breve, ela será tão comum como as certificações ISO. E você só terá a ganhar, como profissional, se dominar rapidamente essas novas técnicas, exigências e padrões de atuação socialmente responsável.

CAPÍTULO 8 CLIENTE SEMPRE ESPECIAL

Ver semelhança em tudo é sinal de vista fraca.

Friedrich Nietzsche

O cisco em teu olho é a melhor lente de aumento.

Theodor Adorno

O Departamento de Recursos Humanos é a linha de frente da transformação das relações entre empresas e profissionais. RH é chamado hoje a ocupar uma posição estratégica e inovadora, absorvendo técnicas e posicionamentos de marketing. A complexidade do desafio vai exigir uma mudança de patamar para RH, com o objetivo de cumprir a tarefa de atrair e reter os talentos de que a empresa efetivamente necessita.

O novo cenário com base na necessidade de haver cada vez mais talento nas organizações exige uma reformulação profunda nas relações que a empresa mantém com seus profissionais. A responsabilidade social amplia o campo das transformações hoje necessárias, ao propor a construção de uma personalidade ética para a organização. A isso se soma a necessidade de manter-se tecnologicamente em dia, com os olhos voltados para os movimentos da concorrência e para os movimentos de mercado — tanto o mercado de produtos e serviços como o de profissionais. Pelo que viemos discutindo até aqui, esse conjunto de posturas baseia-se em uma visão integrada dos diversos campos e interesses da empresa. E aí surge um desafio: como nunca, as empresas precisam ter clareza sobre si mesmas, desenvolver processos de autodefinição e de negociação permanentes. Qual é o órgão ou o departamento da organização responsável por isso?

A primeira resposta é: todos. A empresa inteira absorve esses princípios e formas de relacionamento. Mas, quando “todos” são responsáveis, como sabemos, ninguém é responsável. Parece-me necessário haver um farol interno, um grupo dedicado a ser essa abertura interna e externa de negociação e reflexão estratégica, tendo por base a personalidade ética e a busca do talento. É nesse lugar que vislumbro a atuação do hoje chamado Departamento de Recursos Humanos.

Acredito que RH tem condições de assumir a linha de frente na condução da empresa em direção ao talento e de estimular uma série de transformações positivas na relação entre a organização e seus profissionais. Mas é um desafio e tanto, que implica sua própria transformação.

O uso do termo “recursos humanos” desgastou muito seu significado. Ele carrega ainda todo o peso de ser considerado, por muitos anos, uma área que nada tem a ver com a geração de receitas, vive envolto em negociações e conflitos e opera uma maquinaria burocrática dentro da empresa. É obvio que existem as exceções — e estas estão aumentando todos os dias —, mas seria hipocrisia não reconhecer que ainda há muitas empresas que justificam a frase “RH

tem muito tempo para gastar, principalmente o tempo dos outros”. É imenso o número de empresas que não conseguiram abandonar a visão de RH como um departamento pessoal ampliado. Na gramática do poder dentro das empresas, isso se revela pelo fato de que, na maioria delas, o responsável pela área é um gerente, não um diretor. Isso faz diferença? Faz. Não pelo nome, mas pelo fato de isso indicar a não-valorização de RH.

Antes de ficar irritado com isso, meu caro leitor que eventualmente pertence a essa área, saiba que essa não é minha opinião. Se fosse, menos mal: uma única pessoa estaria pensando assim. O problema é mais grave: essa é a visão e a disposição que colho da direção de um grande número de empresas. Não defendo que RH deva ser uma área subalterna — vamos refletir sobre isso e perceber que a realidade impõe desafios muito grandes aqui —, mas as empresas o têm feito uma área subalterna. O outro lado da moeda, que vamos discutir também, é que o fato de ter ocupado durante tanto tempo esse lugar não estratégico dentro das organizações pode ter deixado o departamento incapaz de responder aos desafios que se colocam agora sem uma profunda reformulação de seus métodos, atividades e profissionais.

O primeiro passo para ocupar um lugar ampliado e estratégico é levar em conta a mudança fundamental de perspectiva, a inversão da antiga ordem na relação de emprego: cada vez mais é o profissional de talento que escolhe a empresa na qual vai atuar. Com o crescente aumento de exigência de qualificação, capacidade e talento, a disputa é das empresas pelos melhores profissionais, não dos melhores profissionais por uma colocação em uma empresa.

Isso obriga as organizações a adotarem uma postura muito mais ativa nessa área, olhar para fora, estabelecer mecanismos permanentes de interação e de prospecção com o mundo profissional. Já vimos algumas dessas necessidades. Como você se lembra, falamos do uso dos bancos de dados na Internet, da manutenção de uma porta de entrada para interessados no próprio site da

empresa e no contato permanente com instituições de ensino, por meio de programas de estágio e de trainee. Esses são mecanismos que podem ser complementados, por exemplo, pela contratação de consultorias externas.

O ponto importante, no entanto, é que a simples existência desses mecanismos não é suficiente para garantir o desempenho do novo papel esperado da área de RH. Hoje existem diversas empresas que, em maior ou menor grau, usam essas formas de relação com o mercado, mas continuam com um perfil não modernizado de recursos humanos. Por quê? Pela simples razão de que não adianta ter muitos meios para buscar se não se sabe o que está sendo buscado, da mesma forma que não adianta ter um guia detalhado da cidade se você não sabe para onde quer ir...

Com isso, quero dizer que esses mecanismos de abertura e busca ativa só vão se tornar eficazes se forem fundamentados na percepção de que o objetivo é suprir a empresa dos talentos de que ela efetivamente necessita. Essa aparente obviedade exige nada menos que conhecer a fundo a própria empresa e estar em contato, diálogo e sinergia permanentes com todas as áreas e departamentos da organização.

Dito de outro modo: para suprir os talentos necessários, RH precisa ser a área que mais conhece a empresa, não do ponto de vista formal e burocrático, mas do ponto de vista da cultura, dos desafios e das necessidades de cada área, bem como dos objetivos e metas definidos por todos os segmentos internos. Na linguagem da organização, diríamos que RH deve ser uma área transversal. A atuação de RH deve estar impregnada em toda a empresa, pois é dessa maneira que se identificam as necessidades de talento para orientar a busca no mercado. Só por isso, já fica um pouco mais claro que não dá para RH ser uma “área menor”, “desprestigiada”, preocupada apenas com rotinas, políticas, metodologias e afins. Ela se torna uma área estratégica por excelência, fundamental para garantir, pela via da busca do talento, a diferença e a conseqüente competitividade da organização.

Mas aí começamos a aumentar o grau de complexidade de nossa discussão. Após responder à primeira pergunta — O que preciso ter? Que talentos? —, é necessário formular a segunda: Como fazer para atrai-los e retê-los? Vimos que a estratégia central é construir a marca do empregador. “Vender” a imagem de empregador para tornar a empresa objeto de desejo dos talentos de que ela precisa. Vamos chamar pelo nome: marketing. Sim, é marketing voltado para um novo tipo de cliente, o profissional. Veja com isso, caro leitor, que além de se tornar transversal, de ocupar uma posição estratégica, ativa e prospectiva, a área de RH sofre um impacto que diz respeito à sua própria natureza, incluindo fortemente o componente marketing.

Se a relação empresa/profissional é de parceria, RH é o caminho da negociação e da constituição dessas relações. Não apenas caso a caso, na contratação individual de um ou outro profissional, mas também — e primordialmente — pela comunicação ativa dessa imagem de empregador no mundo do trabalho. A cultura da empresa, sua personalidade, sua forma de constituir as relações são os elementos que devem configurar a marca da empresa diante dos profissionais.

Esse me parece ser o início do processo de reestruturação da área de RH para atender às demandas atuais: começar pela constituição da marca do empregador. E, obviamente, não se trata de uma tarefa isolada. Essa marca não será um produto de RH, mas o resultado de um processo de discussão e de análise interna da empresa, englobando-a totalmente. Ao fazer isso, RH estará ao mesmo tempo mudando sua posição dentro da empresa, por assumir um papel estratégico, e constituindo seus novos canais de relacionamento não burocrático com todas as outras áreas e departamentos. De certo modo, diríamos que antes de conduzir o processo de formação da marca de empregador, RH precisa reformular sua própria imagem.

Isso nos faz entrar em um território delicado. A questão é: Os profissionais de RH, tal como atuam e são formados hoje, estão

capacitados para responder a esse desafio? Sim e não. Além da grande experiência acumulada e das inovações sempre constantes que já vivenciaram em sua área, eles precisarão se reciclar, se capacitar em outras direções, adquirir novas habilidades e métodos de trabalho. Mas talvez, mais profundamente ainda, este novo cenário signifique para RH a entrada de profissionais de outras formações. Não são poucos os exemplos que já temos de diretores de fábrica e diretores de marketing, entre outros, que assumiram diretorias de RH. Aqui fica, portanto, uma dupla reflexão: a transformação da área, por um lado e, ao mesmo tempo, a necessidade de transformação dos profissionais da área.

sob medida

É da perspectiva da parceria com os profissionais e da necessidade de atrair e reter talentos que passam a ser montadas as demais estruturas que estão tipicamente subordinadas a RH. Por exemplo, no momento de pensar em perspectivas de carreira, o que será levado em conta é o perfil, o desejo, a expectativa e a satisfação do cliente — no caso, o cliente interno atual ou potencial, que é o profissional talentoso. Assim, a pergunta deve ser posta da perspectiva da negociação e do marketing mesmo. Se o perfil dos profissionais de talento que eu necessito para a empresa, de acordo com sua cultura e suas metas, é formado por pessoas mais jovens, o “produto” perspectivas de carreira deverá ser mais agressivo. Se, ao contrário, tenho em mira profissionais mais velhos, terei talvez de acentuar a segurança. O mesmo raciocínio vale para os benefícios: É mais importante um plano de saúde excepcionalmente bom ou um sistema de premiação por viagens? Pode parecer absurdo comparar tais coisas, mas estamos tratando de atrair os talentos oferecendo estímulos que atenderão aos seus desejos e expectativas — a tal ponto que eles farão da empresa seu lugar de desejo.

É claro que essa simplificação serve apenas para ilustrar o início dessa nossa reflexão, pois geralmente a empresa necessita e busca talentos de diferentes perfis e deve contar com diversidade etária, étnica e de gênero. Por isso, a empresa precisará ter a possibilidade de diferenciar as formas de atendimento das expectativas — como remuneração e benefícios — de acordo com os diferentes perfis de seus profissionais. Vejamos uma comparação: quem faz algum tipo de aplicação financeira está acostumado a ver nos folders bancários a descrição dos diversos fundos, acompanhada de perfis do investidor. Existe o investidor conservador, o de risco médio e o de alto risco. Para cada um deles, há um tipo de produto. Pois bem, o que quero sugerir é que as formas de relação entre a empresa e seus profissionais respeitem também os diferentes perfis das pessoas.

É muito interessante, por exemplo, haver possibilidades de escolha a respeito dos benefícios oferecidos e mesmo das formas de remuneração. É uma personalização da carreira profissional. Um atendimento personalizado, de certo modo. E é a melhor forma de deixar os profissionais satisfeitos. A empresa passa a tratar o profissional como um cliente especial, sempre especial.

Vamos observar dois exemplos reais. Há uma empresa que oferece a seus funcionários um plano de saúde com diversas opções: desde o básico até o mais completo. São quatro níveis diferentes, com coberturas variáveis. Qualquer profissional da empresa, de qualquer área ou escalão, pode optar por qualquer um desses níveis. Há um desconto para o profissional, muito inferior ao custo real do plano de saúde. A empresa paga a diferença entre o que é descontado e o valor cobrado pelo plano. Quanto mais elevado for o plano, maior será o desembolso e o subsídio dado pela empresa. E observem a personalização: quem opta pelos planos menos completos acumula créditos, já que a empresa está gastando menos com ele nesse item. Tais créditos podem ser usados em outros benefícios: um plano odontológico suplementar ou um financiamento, por exemplo. Assim, quem valoriza ao máximo um plano de saúde com cobertura

completa incluindo todos os hospitais top fica com esse plano e está satisfeito — e fica sem subsídio da empresa para outras coisas. Quem necessita de um plano de saúde menos completo e, portanto, provoca um gasto menor da empresa nesse item, pode usar o que a empresa deixou de gastar em outra atividade. Cada um monta a grade de benefícios mais adequada às suas necessidades e desejos.

Outro exemplo de personalização de benefícios, criada por outra empresa, é um fundo chamado “acontecimento único na vida”. O profissional deposita mensalmente a quantia que estipular nesse fundo. A empresa deposita a mesma quantia. Esses recursos vão sendo acumulados e podem ser usados de uma só vez. Por exemplo, para financiar a festa de casamento do filho ou da filha. Ou para realizar uma viagem ao exterior. Ou para qualquer outra coisa que seja considerada, pelo profissional, extremamente importante em sua própria vida. O profissional decide quando e como gastar seu fundo para o “acontecimento único”, de acordo com certas condições e anos de casa.

Esses mecanismos levam em conta não só o valor do benefício, mas a possibilidade de opção do próprio profissional. São mecanismos inovadores, que tendem a proliferar — pois não tenham dúvidas de que os profissionais de talento vão sempre preferir trabalhar em empresas que respeitam sua individualidade. Além disso, encontram-se cada vez mais, no campo da remuneração, mecanismos variáveis, que recompensam os profissionais de acordo com os resultados obtidos.

Há várias formas de remuneração variável, como participação nos lucros, prêmios por metas atingidas, participação acionária. Aqui também a tendência é de personalização: propor a forma de remuneração variável de acordo com o perfil do profissional. Apenas me parece importante frisar que, ao tratar de compensações por resultados ou metas, é sempre mais indicado tratar essas questões em termos de equipe, que pode ser conjugada a variações pessoais. Isso serve para desestimular a concorrência predatória entre profissio-

nais da mesma empresa, fortalecendo o sentido fundamental de trabalho em equipe.

Ao dizer isso, adicionamos mais um elemento aos desafios do novo RH: montar sistemas de remuneração e de benefícios que valorizem a individualidade dos profissionais, sem, no entanto, perder de vista a necessidade de favorecer os princípios mais avançados de comportamento: trabalho em equipe, circulação de informações, transparência, agilidade. Por isso, todos esses instrumentos devem estar alicerçados sobre a visão que a empresa tem de si mesma, do mercado e de suas necessidades, e sobre a percepção de que as regras da relação profissional estão em transformação. Trata-se de um conjunto complexo de variáveis focadas na necessidade de talentos. Não dá mais para pensar apenas em termos de maior ou menor salários oferecidos.

por que ficar?

Há uma pesquisa realizada pelo *Human Resources Research Institute*, nos Estados Unidos, que fornece um quadro claro desse novo panorama. A pesquisa levantou as razões pelas quais um profissional resolve ficar na empresa em que trabalha. O salário propriamente dito não apareceu nas três primeiras posições. Quais foram elas?

A razão mais citada para permanecer na empresa foi trabalhar com chefes que admiram e respeitam. Isso significa trabalhar com pessoas que consideram talentosas e que têm algo a ensinar. Mas as idéias de admiração e respeito incluem diversas nuances também de comportamento pessoal. E aí temos algo interessantíssimo: um chefe afável pode provocar admiração em uns, enquanto outros preferem chefes mais agressivos. Isso significa que, independentemente do perfil exato do chefe, o profissional busca uma espécie de identificação, algo como um ideal que admira. Para RH, isso quer dizer levar em conta, nos processos de contratação ou de alocação de profissionais, as pos-

sibilidades de harmonização humana entre os componentes das equipes formadas, de tal modo que o perfil buscado para ocupar determinada posição não pode ser definido apenas em função dos conhecimentos e habilidades necessários. É preciso ter uma visão dinâmica, que leve em conta a interação positiva entre as pessoas envolvidas.

A segunda razão mais freqüente para permanecer na organização, de acordo com essa pesquisa, foi perceber que a empresa se importa com o profissional. O que significa isso? Que a empresa se relaciona com ele respeitando sua individualidade e de forma justa. Isso é exatamente a idéia da personalização dos benefícios que discutimos acima, quando falamos do desejo da retribuição justa. Os profissionais de talento não querem “privilégios”, mas o justo reconhecimento de seu valor, traduzido em um conjunto de atenções e ações da empresa que são mais amplas do que a simples remuneração — mas incluindo, evidentemente, a própria remuneração. Podemos dizer que se trata de uma exigência de humanização do relacionamento profissional/empresa e transparência.

A terceira razão mais freqüente, de acordo com a pesquisa, é acreditar que a empresa em que trabalha acrescenta algo à carreira e ao currículo. Estamos agora no campo da imagem do empregador. Para significar um diferencial positivo para os profissionais que ali atuam, a empresa precisa ter uma imagem bastante positiva no mercado. Ela precisa ser um selo distintivo de excelência e talento.

vencendo resistências

As reflexões desenvolvidas até aqui mostram o lugar inteiramente novo de RH como o mediador, o canal de negociação entre profissional e empresa, abrangendo uma gama de necessidades e ações muito ampla, o que exige um profundo conhecimento de cada área, de cada centímetro da empresa, e de cada expectativa e perfil de cada profissional. Para fazer isso, RH vai ter de lan-

çar mão de diversos instrumentos de marketing, de benefícios, de formas diferenciadas de remuneração, de negociação interáreas. Mas em um cenário de mudança como o que vivemos, vai ter de enfrentar também resistências. Mesmo as empresas mais modernas ou já ambientadas ao novo cenário possuem nichos de descompasso.

Veja, quando falamos “empresa”, damos a impressão de uma organização unitária. Ora, quem já passou pelo menos um dia dentro de uma dessas organizações percebeu que ela é atravessada também por disputas, simpatias e antipatias internas, bem como por diferenças de estratégia entre departamentos, conflitos entre áreas e pessoas. É um organismo permeado de contradições. Enquanto vivíamos no cenário da centralização, um núcleo forte, decisório e autoritário serviria para “por todo mundo na linha”. Hoje, isso seria um erro. As contradições e os problemas são importantes também, porque levam à necessidade permanente de parar para resolvê-los, para repensar e rediscutir. Ou seja, para revitalizar a própria empresa. Não é desejável que todo mundo fique “na linha”, mesmo porque tudo o que é unidimensional sofre de falta de criatividade, de imaginação e de talento.

É claro que os problemas são importantes índices de vitalidade, mas não podem se converter numa paralisia destruidora. Quando falamos do papel de RH como área estratégica de negociação, devemos incluir aí seu papel na condução dos processos de formação de consensos e de solução de conflitos. Não quero sugerir com isso que RH seja um corpo de bombeiros ou que atue no dia-a-dia da organização participando de toda e qualquer discussão ou enfrentamento de conflitos e problemas. Não. O papel que eu vejo para RH, desse ponto de vista, é atacar esse campo de forma estratégica também, por meio de processos permanentes de avaliação, qualificação e capacitação.

Todas as mudanças, os conceitos e as visões modernizadoras encontram resistências. Isso acontece pelas mais diversas razões: co-

modismo, desinformação, receio de perda de poder ou influência, discordâncias teóricas, dentre muitos outros fatores que seriam capazes de se multiplicar às centenas. De qualquer maneira, por mais numerosos que sejam esses fatores, podemos dizer que eles se dividem em dois grandes grupos: fatores emocionais e fatores racionais. Apesar de haver uma inter-relação entre eles, ambos funcionam de modos distintos.

Para desfazer esses focos de resistência, o principal caminho a ser percorrido é o da informação e transparência. Todos os profissionais devem ser informados, saber o que está acontecendo e, mais do que isso, ter possibilidade de discutir e de interferir de algum modo no rumo da organização. Se isso leva a debater racionalmente as questões, gera também um clima organizacional de cooperação que ajuda a desfazer temores e apegos emotivos.

A transparência, a informação e a discussão encontram um lugar privilegiado para acontecer em programas e atividades de capacitação e de qualificação. Em certos momentos, programas desse tipo cumprem a função estratégica de discutir os modelos e de provocar alterações na cultura organizacional — desde que acompanhados por mudanças efetivas dentro da empresa. Não basta dizer que há o desejo de mudança em determinada direção, não basta mudar sem dizer e discutir: essas coisas devem ser feitas conjuntamente, de forma clara e planejada. Mais um novo foco de atuação para RH.

Essa estratégia serve também para tratar de questões específicas dentro da empresa, não apenas para mudanças de rumo ou de cultura. Uma vez identificados problemas e conflitos de alguma forma recorrentes dentro da organização, é uma boa estratégia montar um programa de qualificação que aborde as questões problemáticas e abra espaço para os envolvidos ouvirem, discutirem e buscarem novos consensos.

Veja que neste momento não estamos falando de qualificação ou de capacitação técnica: estamos abordando questões de relacionamento. Muitas vezes, no entanto, esses problemas se traduzem ou aparecem como se fossem problemas de capacitação

técnica. O mecanismo básico é tradicional: às vezes, as pessoas chamam as outras de “burras” ou de “despreparadas” somente porque estas são vozes discordantes. Aqui aparecerá então a necessidade de um curso de capacitação “técnica”, mas que desembocará naturalmente na discussão e na resolução das divergências entre os profissionais.

Estou trilhando este caminho de abordagem dos conflitos para mostrar o quanto algumas ações tradicionais dentro das empresas ganham um novo sentido e transformam-se em ferramentas para o desenvolvimento da organização, pois isso nos leva a questionar o porquê de um determinado programa de capacitação ou de qualificação dentro da empresa. Permite-nos ver que o objetivo imediato de prover determinados conhecimentos ou técnicas nem sempre é o mais importante. E, mesmo quando a informação técnica é preponderante, ela pode ser prejudicada pela falta de clareza dos conflitos e resistências enfrentados na empresa.

Um exemplo: a empresa decide instalar um novo sistema de informática. Então, o fornecedor ou uma equipe especializada é chamada para treinar os funcionários. Mas imagine que exista a informação, correndo ainda na forma de boato, de que o novo sistema diminuirá as necessidades de pessoal e provocará uma onda de demissões. Isso pode tornar o treinamento quase ineficaz ou muito mais demorado. Então, essa questão precisaria ser tematizada e respondida com clareza: o processo de treinamento precisaria necessariamente incluir a apresentação dos impactos do novo sistema sobre os profissionais e, sendo verdadeira a informação de que haverá cortes, o prazo, o tamanho e os critérios das eventuais demissões.

Isso pode acontecer na empresa toda ou estar restrito a uma área. Aliás, muitas vezes há questões específicas, que dizem respeito a uma fatia da organização apenas, que precisam ser enfrentadas. RH precisa conhecer essas especificidades para poder responder às necessidades que elas geram. Basta pensar no exemplo anterior, em

que o novo sistema seria implantado, apenas, digamos, na área de contabilidade. Cabe ao novo RH estar atento a todos os impactos dos movimentos ocorridos dentro da empresa sobre o grupo de profissionais e funcionar como promotor de informações, diálogo e negociação. Ele é o centro interno de atendimento ao cliente profissional — o cliente sempre especial.

E haverá também situações em que, de forma pouco conflituosa, novos conhecimentos e informações são necessários. Então, o aspecto “técnico” será abordado sem maiores resistências. Agora, quanto mais técnica e focada for a qualificação, mais específica ela se tornará para um ou outro departamento. A definição dessas necessidades parte também de cada departamento ou área da empresa e RH deve estar pronto para atender tais demandas.

O próximo passo nessa escala de qualificações e capacitações — já vimos o aspecto cultural e formador de consenso, vimos o aspecto técnico para a empresa ou parte dela — é a qualificação também personalizada. Oferecer determinados cursos ou possibilidades de aprendizado de acordo com o interesse e a necessidade específicos do profissional pode ser um importante elemento de atração e retenção de talentos. É preciso, portanto, começar a desenvolver programas de qualificação e capacitação com uma gama bastante variada de opções e possibilidades para atender, além das necessidades diretas e imediatas da organização, às necessidades de desenvolvimento próprias de cada profissional. Ao ajustar nosso foco para a pessoa, não para o departamento, alteramos a qualidade da relação empresa/profissional. Se podemos saber quais as necessidades técnicas de um determinado departamento ou área da empresa, estamos supondo com isso que todos os profissionais daquela área estão num mesmo patamar médio de conhecimento. Isso raramente é verdade, pois haverá sempre pessoas mais desenvolvidas numa área do que em outra, com necessidades de desenvolvimento diversificadas. Tais necessidades nunca serão atendidas por programas de capacitação ou de qualificação voltados apenas para grupos.

santo de casa

Estamos observando as necessidades e as demandas se multiplicarem para a área de RH. Isso me parece muito positivo, pois a coloca em um novo patamar de importância e valorização — ao mesmo tempo em que aumenta enormemente o grau de exigência para os profissionais que atuam aqui. Ocupando tal papel estratégico, RH deve ser uma espécie de vanguarda da empresa. Nesse cenário, é entre esses profissionais que começa a consolidação do perfil de toda a organização.

Se os profissionais de RH ocuparem o espaço que agora se abre e não estiverem preparados para isso, pode haver a mera repetição do efeito espelho: a tendência de formular um discurso inovador, em busca de talentos e diversificação, mas funcionar apenas como porta de entrada para pessoas que repetem os padrões e os perfis já existentes na organização. Isso é algo muito comum: falar em novidades para melhor exorcizá-las. Um RH estrategista não pode cometer esse erro.

É por isso que, às vezes, devemos olhar com alguma reserva as trocas de nomenclatura. Há empresas, hoje, que já rebatizaram seu RH com nomes como “gestão de pessoas”, “gestão humana” e coisas assim. Não quero fazer julgamentos levianos, mas conheço casos em que o nome foi mudado para não mudar mais nada. RH rebatizado continuou sendo o departamento pessoal ampliado, sem ocupar a posição estratégica que estamos discutindo aqui. Em vez de estimular a mudança real, essas alterações de nome podem se destinar exatamente a impedir mudanças — um pouco como algumas pessoas que, ao desejarem mudar aspectos da própria vida, acabam se satisfazendo em alterar apenas o penteado, e a vida segue igual ao que era antes.

Além das mudanças de atitude, da posição estratégica e da atuação, RH precisa lançar mão de todos os recursos de informática e informação hoje existentes. Por um lado, como vimos, para atuar

externamente — usando o site da empresa como divulgador da marca do empregador e eventual porta de entrada; associando-se a bancos de perfis profissionais; criando mecanismos on-line de recrutamento e seleção. Por outro lado, igualmente importante, é fundamental usar esses mesmos mecanismos para o público interno. Estou falando da Intranet.

Um aspecto inicial da Intranet é a possibilidade de criar um sentimento de pertencimento, de “cumplicidade”, por parte do profissional, com a organização. Num momento em que começam a se multiplicar os processos de trabalho sem a contínua presença física de toda a equipe, a Intranet vira uma referência simbólica da mais alta importância. Mesmo trabalhando em casa, ou em um escritório da empresa em outra cidade, em outro Estado ou mesmo em outro país, mesmo estando em viagem, o profissional acessa a Intranet remotamente, com o uso de uma senha, e penetra no espaço restrito que constitui a identidade organizacional.

Para além desse aspecto inicial, a Intranet possibilita a implantação de recursos que podem auxiliar em muitos dos novos desafios de RH. Ela é, por excelência, um mecanismo de difusão de informações e espaço de discussões. A Intranet traz para dentro da empresa o clima de troca livre de opiniões e informações que caracteriza a Internet. Isso é muito positivo. Fórum de discussão, *chats* temáticos, reuniões virtuais — um mundo de multiplicação de contatos internos que pode produzir resultados fantásticos.

Ao mesmo tempo em que multiplica contatos e “massifica” informações dentro da organização, a Intranet constitui uma ferramenta preciosa para a personalização da relação entre empresa e profissional. Um bom exemplo disso é a possibilidade de oferecer um menu de cursos ou atualizações que serão acompanhados pelos profissionais que se interessarem por um ou outro tema e poderão fazê-lo no horário mais adequado, na empresa ou fora dela. Da mesma maneira que os sites dedicados ao público externo se preocupam em firmar a imagem da empresa, oferecer serviços on-line e cuidar

de demandas específicas por meio de serviços on-line de atendimento ao cliente, a Intranet deve ter essas mesmas características, mas voltadas para seu público interno. É a mesma lógica relacional. O profissional é um cliente sempre especial.

Assim, quanto mais RH puder usar a Intranet para oferecer múltiplos serviços e atendimentos ao profissional, mais bem-sucedido será seu posicionamento estratégico dentro da empresa, porque quem oferece muitos serviços recebe também muita informação. Pela análise das demandas dos grupos dentro da empresa e de cada profissional especificamente, RH poderá, pouco a pouco, aprimorar os produtos com maior demanda interna e atender cada profissional com mais especificidade. É a lógica, por exemplo, do cartão de cliente de supermercado — como o cartão *Mais*, do Pão de Açúcar. A rede de supermercados registra em um banco de dados cada compra de cada cliente cadastrado. Isso permite uma análise da demanda de produtos por ponto-de-venda, por região da cidade e por cliente, tudo individualizado. Com isso, a rede pode oferecer promoções ou fazer propagandas dirigidas com um alto grau de eficiência: ela conhece o perfil de consumo de cada um de seus clientes habituais.

Ora, se isso é feito por uma rede de supermercados abarcando milhares de clientes em pontos-de-venda espalhados pelo país, o mesmo não será possível dentro de um universo tão mais restrito e mais próximo como o conjunto de profissionais de uma empresa? Trata-se, é claro, de analisar e definir quais serão os dados relevantes para serem acompanhados, que tipo de informação é útil para a personalização do atendimento ao profissional e de que forma isso será feito dentro de limites éticos muito claros e transparentes. Tendo clareza sobre isso — ou seja, possuindo um planejamento estratégico próprio para RH —, será possível montar mecanismos e serviços via Intranet que forneçam continuamente as informações necessárias. Quanto mais interessante e útil for a Intranet para os profissionais da empresa, mais eles irão interagir com o sistema e alimentar automaticamente a base de dados. Veja

bem: não estou falando de montar questionários para serem respondidos on-line — os antigos RHs adoram questionários... —, mas de analisar o perfil de cada um a partir do tipo de serviço, informação, demanda e uso que esse profissional faz dos recursos oferecidos pela Intranet. Tecnicamente, isso é hoje um mecanismo simples.

Vamos pensar em um exemplo, para deixar isso um pouco mais claro para as pessoas que eventualmente não tenham ainda muita familiaridade com tais sistemas. Suponha que a Intranet de uma empresa ofereça um conjunto de cursos, tais como: inglês para negócios, alemão para negócios, matemática financeira e responsabilidade social. Muito bem. Alguns profissionais irão acessar um ou mais cursos para ver o conteúdo oferecido e passarão a fazer aquele ou aqueles que mais interessarem. Haverá profissionais que farão mais de um, outros não farão nenhum e nem acessarão as páginas com as informações sobre os cursos. Ora, como a Intranet é acessada por meio de uma senha pessoal, ficará registrado o que determinado profissional buscou ali e os cursos que decidiu acompanhar. Assim, RH ficará sabendo que um funcionário do estoque, por exemplo, está acompanhando o curso de matemática financeira; verá que talvez ninguém tenha se interessado pelo curso de alemão e que o inglês para negócios tem uma audiência recorde. Somente a partir desse pequeno exemplo, muitas informações podem ser colhidas e novos produtos podem ser oferecidos.

O profissional do estoque que resolveu acompanhar o curso de matemática financeira, por exemplo, pode ser alguém com talento para a área de finanças e que por alguma razão não teve oportunidade de desenvolver suas capacidades ou ocupar outra posição dentro da empresa. RH poderá acompanhar seus resultados no curso e, eventualmente, oferecer-lhe uma oportunidade de aprofundar seus conhecimentos por meio de incentivos para um curso universitário ou mesmo realocá-lo dentro da empresa para a área financeira. É uma informação personalizada.

O desinteresse pelo curso de alemão mostra que os profissionais da empresa não julgam importante para sua atividade saber alemão. E aí há duas possibilidades pelo menos: ou não é importante mesmo e esse curso não precisará mais ser oferecido, ou é importante — por exemplo, a empresa vai iniciar negociações com parceiros alemães — e os profissionais não sabem, o que vai requerer um processo específico de comunicação.

O extremo interesse despertado pelo curso de inglês mostra a necessidade de oferecer mais produtos nessa área, ao mesmo tempo que revela uma grande carência no domínio desse idioma por parte dos profissionais da empresa. Isso pode levar à elaboração de uma estratégia mais ampla de incentivo ao aprendizado dessa língua.

Os profissionais que se interessaram pelo curso de responsabilidade social, para concluir nosso pequeno exemplo, constituem um grupo que poderá ser chamado em primeiro lugar para integrar-se aos projetos que a empresa venha a desenvolver nessa área. Seriam sem dúvida os primeiros candidatos à coordenação de programas de voluntariado na empresa.

Bem, os exemplos poderiam multiplicar-se e ser mais complexos, mas o que pensamos até aqui já é suficiente para indicar a potencialidade do uso dos mecanismos da Intranet por um RH de vanguarda, atuando com imaginação e criatividade, compilando informações, usando bancos de dados e atendendo seus profissionais de maneira personalizada.

Trata-se de um grande e estimulante desafio. Tenho a convicção de que a adoção desse rumo poderá trazer rapidamente ganhos de produtividade, satisfação e fortalecimento da empresa. É muito importante: será algo muito convidativo para os talentos da empresa permanecerem dentro dela, e para os talentos externos que desejarem integrá-la — o que é, afinal, o papel que se espera de um verdadeiro Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 9 ABRAÇADO AO MUNDO

Atitude é uma pequena coisa que faz uma grande diferença.

Frase de um cartaz afixado em meu escritório

No mundo profissional sem fronteiras, cada vez menos importa de onde você veio ou onde você estudou. A grande questão é saber aonde você quer chegar e se tem condições e talento para isso. Não se trata de tentar adivinhar como será o profissional DO futuro, mas perceber o que constitui hoje um profissional DE futuro. Entre outras coisas, uma atitude cosmopolita e a ousadia de buscar sempre novos desafios.

Para desenvolver seu talento e tornar-se membro do grupo de criadores, não é necessário mudar a própria personalidade. É preciso dizer isso com todas as letras e acentos para evitar que as questões de qualificação, capacitação e talento profissional caiam em algum tipo de psicologismo que acaba dificultando as mudanças eventualmente necessárias naquilo que mais importa: a atitude. Longe de mim querer aqui menosprezar a psicologia, que oferece métodos terapêuticos e instrumentos de análise que são muito valiosos para quem necessita deles. O que eu quero discutir é outra coisa — e por isso chamei de “psicologismo”: a crença muito difundida de que o desenvolvimento na carreira e aquilo que se chama de sucesso dependem de alterações “interiores”, que nos tornem mais próximos daquilo que o mercado supostamente deseja.

Esse tipo de abordagem é muito favorecido porque hoje, realmente, se leva muito em conta não apenas conhecimentos e habilidades, mas também as características pessoais e de comportamento. O problema todo é que não dá para definir exatamente um “modelo psicológico ideal” ou um “modelo de comportamento ideal” que torne alguém mais ou menos talentoso, mais ou menos empregável. Quer ver alguns exemplos? Eu mesmo costumo afirmar que é muito importante ser pró-ativo, comunicativo, saber trabalhar em equipe, saber compartilhar conhecimentos, entre outras características desejáveis. Mas veja bem, é preciso prestar atenção em um fato crucial: isso não quer dizer que uma pessoa tímida, que não gosta de falar em público e tem uma personalidade “fechada” está condenada a ficar fora do mercado. Seria correto dizer: “Ah, essa pessoa não gosta de se comunicar, tem dificuldade em compartilhar o que sabe, tem medo de falar nas reuniões... não tem futuro...”? Não, não, três vezes não. Isso não é verdade. Até porque, se formos ver mais de perto, a grande maioria das pessoas, mesmo as talentosas e que percorrem carreiras brilhantes, muitas vezes suam frio, se atrapalham um pouco na hora de falar, ficam nervosas. Preste atenção, quando for participar de um congresso

ou debate, no momento em que as pessoas que estão na mesa bebem água — você vai ver quantos copos balançam ao tremor das mãos até mesmo de palestrantes experientes.

Vou aprofundar o exemplo de nossa personagem “fechada”. Quantas pessoas fechadas como ela, hoje, estão sendo extremamente comunicativas por e-mail e em salas de *chat*? Quantas pessoas fechadas como ela não estão, hoje, trocando informações e compartilhando conhecimentos a toda hora em grupos e listas de discussão nos milhares de sites existentes na Rede? E quantas pessoas não estão fazendo isso exatamente por razões profissionais? Essa observação me interessa muito, pois a utilizo para distinguir personalidade de atitude profissional. São coisas muito diferentes.

O exemplo da Internet é muito esclarecedor, mas essa diferenciação entre as características da personalidade e as atitudes esperadas de uma pessoa valem mesmo nos ambientes não virtuais. Você não precisa “reformatar a interioridade”, “mudar a personalidade”, e coisas assim, para posicionar-se bem no mercado. Pense, por exemplo, em um político em campanha: sejam quais forem os traços de sua personalidade — calmo ou nervoso, tímido ou expansivo etc. —, a maior parte deles trata todo mundo de forma afável, conversa, aperta a mão, come comidas com as quais não está nada habituado (lembra-se da buchada de bode...?). Não adianta dizer que eles estão sendo “falsos” (embora alguns infelizmente o sejam). O que eles estão fazendo é assumir um papel profissional, algo como um ator que conhece as características da personagem que vai representar e age no palco da forma que se espera daquela personagem. Para exagerar um pouco, no mundo profissional nós somos nós mesmos, mas desempenhando um papel. Esse papel é nossa imagem profissional.

Veja, no entanto, que essa “representação”, esse “papel profissional”, não requer que uma pessoa tímida finja ser expansiva, por exemplo. O objetivo é que sua atuação profissional seja comunicativa, não ela pessoalmente. Parece complicado, mas é muito simples. Precisamos pensar nos motivos que estão por trás dessas características dese-

jáveis. Vejamos, então. Por que se diz que é importante ser comunicativo? Porque a organização depende cada vez mais da rapidez de circulação de informações, da agilidade na articulação dos dados, na busca incessante de novidades dentro e fora da empresa. Ser comunicativo, no sentido do papel profissional, é inserir-se nesse fluxo de dados, passar informações adiante, estar aberto para receber e processar novas informações. Uma pessoa tímida, que fala pouco, pode fazer isso muito bem, às vezes melhor do que alguém superexpansivo — pessoalmente comunicativo —, que conversa bem, fala muito, mas é dispersivo. Isso mostra que o papel profissional e a personalidade pessoal podem até mesmo ser contrários entre si.

Liderança é outro tópico das atitudes desejáveis. Uma pessoa fechada não pode ser um bom líder? Ora, se pensarmos que liderar é falar com todo mundo o tempo todo, gritar às vezes, ficar em um constante estado de agitação, então seria difícil mesmo. Mas liderança não é isso. Liderar é saber ouvir, perceber as necessidades da equipe, decidir a partir das opções trazidas pelos outros. Há grandes líderes empresariais — e em outras áreas também — que são exatamente assim, tímidos e silenciosos. Mas chegam a ser conhecidos como “feras”. Sim, feras na qualidade das decisões, na criatividade, no talento.

Então, meu caro leitor, o importante é pensar antes de sair por aí tentando imitar comportamentos pessoais que não condizem com sua personalidade. Poderíamos continuar analisando uma imensa lista de características, mas eu o convido a submeter a essa crítica cada um dos elementos que hoje são considerados importantes em termos de “comportamento”. Um exercício pessoal de desmistificação. O que se busca são os resultados alcançados em sua atividade, não apenas um “formato de gente”. Até porque a diversidade também de personalidades é um elemento enriquecedor das organizações.

Isso ajuda a entender um pouco mais um dos problemas que abordamos desde o primeiro capítulo: como é possível seguir direitinho o manual do “perfil ideal” e não obter resultados positivos. As

regras apresentam sob a superfície enganadora de características de personalidade aquilo que deve ser propriamente uma atitude profissional voltada para resultados.

cidadão do mundo

A diferença entre atitude e personalidade torna-se ainda mais importante com a evaporação das fronteiras profissionais. Além de poder cada vez mais encontrar oportunidades de atuar fora de seu país de origem, os contatos com empresas e profissionais de vários lugares do mundo são parte crescente do dia-a-dia do trabalho. E aqui eu me lembro daquela sabedoria milenar: em Roma, aja como um romano — mas “agir como” não quer dizer “transformar-se em”. Ou seja, ao entrar em um ambiente “estrangeiro”, precisamos, do ponto de vista profissional, assumir um papel. Há diferenças culturais que precisam ser respeitadas para garantir o bom andamento da relação e do negócio. Isso significa que nos contatos exteriores nós adotamos uma formalidade que corresponde mais ou menos ao papel do homem cosmopolita, o cidadão do mundo. Independentemente de sua personalidade, um cidadão do mundo tem respeito pelas outras culturas, tenta sempre se fazer compreendido, procura ser hospitaleiro e gentil — em suma, age de acordo com os padrões de civilidade e de civilização em qualquer situação em que se encontre. É uma atitude cosmopolita. Nesse sentido, exige-se dele comunicatividade, jogo de cintura, abertura, pró-atividade e interesse. Que coincidência! São as características do “perfil ideal”, mas vistas agora de um ângulo que me parece muito mais fecundo: pensar o papel do profissional como sendo o papel de um cidadão do mundo.

É claro que essa coincidência de papéis — do profissional e cidadão do mundo — teria mesmo de acontecer. A exclamação que usei linhas atrás foi apenas retórica. No meu modo de entender, a cons-

tituição do mundo profissional está hoje indissolúvelmente ligada à globalização. É por causa da globalização que todo profissional passa a ter como horizonte o papel de cidadão do mundo, sem fronteiras — mas um horizonte que será atingido, acredito, verdadeiramente por aqueles que desenvolverem seu talento. É em razão da globalização que nos tornamos profissionalistas.

Essa é uma perspectiva muito mais ampla e muito mais humanista do que a simples formulação de regras e manuais de “bom comportamento”. Estamos falando do surgimento de um espaço global de convivência e respeito pela diferença, atravessado ao mesmo tempo pela competição e pela cooperação. É do ponto de vista da complexidade desse novo mundo que passamos a considerar nosso papel profissional, pelo menos se quisermos atingir um grau de excelência. Uma excelência, aliás, que não é apenas profissional, mas de qualidade de vida.

Não sei e acho que é perda de tempo tentar formular o que será o “profissional DO futuro”. Mas acredito que essa nossa discussão pode indicar o que é, hoje, um “profissional DE futuro”: aquele que se dedica a ser um talentoso cidadão do mundo. Tal formulação parece-me muito rica porque engloba a idéia de cidadania mundial — e se, em um parêntese entristecido, nos lembrarmos do descompasso que existe ainda entre diversas regiões do planeta, gerando episódios como os ataques terroristas que atingiram os Estados Unidos, veremos que tudo aquilo que dissemos até agora sobre responsabilidade social, ética e desenvolvimento tem, igualmente, uma aplicação global.

Permita-me fazer uma pequena digressão para trazer a você algo que me parece espantoso. Embora estejamos começando a viver hoje esta época de cosmopolitismo, puxado primeiro pela globalização da produção e consumo e, agora, com impactos que me parecem muito mais profundos, pela globalização dos profissionais, este cenário já foi vislumbrado com muita clareza em 1784. E, já naquela época, percebia-se que o maior problema a ser enfrentado seria a

constituição de um sistema legal universal, um ordenamento de justiça e segurança para o globo. Ora, não é exatamente esta hoje uma discussão muito presente e talvez o grande nó a ser desatado para a convivência verdadeiramente humanizada entre todos os povos? O autor dessa antevisão foi Immanuel Kant, num texto chamado “Idéia de uma história universal de um ponto de vista cosmopolita”. É impressionante o poder da imaginação aliada ao pensamento crítico — e trago aqui as palavras de Kant como ilustração de uma mente poderosamente formuladora:

O maior problema para a espécie humana é alcançar uma sociedade civil que administre universalmente o direito. Esse problema é, ao mesmo tempo, o mais difícil e o que será resolvido por último.

Espero que essas observações nos ajudem a perceber que existe um sistema muito amplo de inter-relações envolvendo questões históricas sobre o próprio desenvolvimento da humanidade. Bem mais do que embarcar em modismos, estamos procurando compreender a lógica que está por trás das exigências e atitudes requeridas cada vez mais pelo mercado de trabalho. O profissional de futuro é o profissional de classe mundial. Cosmopolita. Humano.

busca do tempo perdido

Ao falarmos das exigências que um profissional de futuro deve enfrentar, é bom termos em mente que o cotidiano de trabalho no qual ele estará — em alguns casos, já está — mergulhado é muito diferente da superdedicação. Você se lembra que mencionamos, no Capítulo 4, exemplos de empresas que valorizam a vida além do trabalho de seus profissionais? São empresas que se interessam por pessoas que tenham

hobbies, múltiplos interesses, que tenham amplitude de atividades e de visão. Vimos ainda, no Capítulo 7, a importância de desenvolver atividades na área social. Ora, essas coisas serão obviamente impossíveis se o profissional ficar com 12 ou mais horas de seu dia ocupado pelo trabalho. Mesmo com a jornada de oito horas diárias, nem sempre sobra tempo e disposição para dedicar-se a outras atividades.

Isso coloca uma questão importante: a necessidade de uma certa flexibilidade de horários e de diminuição da carga semanal de horas trabalhadas, a fim de que sobre energia e espaço vital para o indivíduo dedicar-se à cultura, ao lazer e a projetos sociais. A diminuição da jornada de trabalho é uma reivindicação dos trabalhadores através dos séculos, por meio de movimentos, greves e negociações. A jornada de 44 ou 40 horas semanais é uma conquista relativamente recente. No entanto, isso que foi progressivamente “arrancado” das empresas em outros tempos, hoje está se transformando em “oferta”.

Tal realidade tornou-se possível por causa do enorme aumento da produtividade gerada pela mecanização e informatização das cadeias produtivas. Torna-se necessário menos gente, trabalhando menos tempo, para alcançar resultados muito maiores. Desse modo, pode inclusive tornar-se antieconômico para uma organização moderna manter seus profissionais ocupados durante períodos em que eles, efetivamente, não terão nada produtivo para fazer. A isso se somou a percepção, que estamos explorando bastante neste livro, de que a vida fora da empresa torna os profissionais mais eficientes, mais estimulados e mais criativos. Se você não acredita que isso resultará em uma diminuição da carga de trabalho, só me resta dizer que — acredite ou não — isso já está acontecendo.

Em primeiro lugar, mesmo países ainda em processo de desenvolvimento e com nichos de atraso tecnológico, como o Brasil, já têm diversas empresas que trocaram a exigência de horários fixos pela avaliação de resultados. Além disso, os serões que eram vistos como sinônimo de dedicação passaram a ser malvistas. Quem precisa trabalhar constantemente depois do expediente

acaba passando por ineficiente, desorganizado e sem vida social. Sempre que digo isso, gosto de frisar que esse cenário não exclui a possibilidade de que, em determinados momentos, por grandes pressões de prazo ou necessidade de aproveitar uma oportunidade, a organização se mobilize durante um curto período em regime de superdedicação. Mas isso como exceção, não como funcionamento habitual.

Falando de nosso país, já encontramos essas mudanças, que se destinam a deixar mais tempo livre para os profissionais. No entanto, há lugares em que a diminuição da jornada de trabalho virou lei: na França, agora se trabalha 35 horas por semana. As empresas e os profissionais negociam em cada caso como organizar o trabalho. Há profissionais que tiram folgas constantes, outros trabalham menos horas por dia, outros ainda acumulam longas férias. De acordo com uma pesquisa recentemente realizada entre os profissionais franceses, verificou-se que férias longas são a opção menos usual. Há uma grande preferência por folgas acumuladas, em fins de semana constantemente prolongados.

E o que os trabalhadores estão fazendo com mais tempo livre, segundo a pesquisa? Lendo, viajando, se divertindo. Vivendo. Isso fez gerar, por exemplo, um movimento grande e inovador na área de turismo. Começaram a ser vendidos pacotes para viagens curtas aos países vizinhos da França, de três ou quatro dias — do tamanho dos fins de semana prolongados desses profissionais que, agora, dedicam menos horas ao trabalho e mais tempo a si mesmos e às suas famílias.

Então, meu caro leitor, insisto com você no seguinte ponto: essas nossas reflexões não são futurologia nenhuma. Estão baseadas nos movimentos atuais e reais do mundo profissional globalizado e crescentemente humanizado. E mais do que isso: são transformações que começam a ser vividas aqui no Brasil e que indicam os caminhos para que o profissional de talento possa balizar sua negociação e parceria com as organizações empresariais. Um profissional de futuro trabalha menos tempo, trabalha melhor e vive muito bem.

uma viagem, muitos portos

Até aqui, nos mantivemos dentro do cenário empresarial. O profissional de futuro, o detentor de talento — o profissional —, também vê surgir hoje oportunidades de trabalho que rompem a lógica tradicional da presença física na empresa e mesmo da vinculação exclusiva. O exemplo mais claro do primeiro caso é o trabalho em casa. Para diversas atividades, baseadas em informação, uso do computador e aplicação de seu talento, o profissional pode estar em qualquer lugar para desenvolver suas tarefas. Ele só estará na empresa em alguns momentos definidos — como reuniões periódicas, atividades específicas que requeiram sua presença, ou mesmo comemorações de aniversário de colegas. Essa é uma tendência que lentamente vai se solidificando. Muitas empresas ainda apresentam um certo temor de perder o “controle visual” dos funcionários. Muitos profissionais, por seu turno, acham que trabalhar em casa acaba levando a uma indesejável mistura do ambiente familiar e do ambiente profissional. São questões de opção, desejo e adequação que devem ser levadas em conta caso a caso.

Esse tipo de atuação, primordialmente baseada no trabalho em rede on-line, tem uma macroaplicação, dentro da mesma lógica da não-presença, em termos de grupos de trabalho. Uma organização estabelecida em diferentes países mantém equipes trabalhando nos diversos fusos horários — de tal maneira que, em todo o mundo, funciona 24 horas, ininterruptamente, em torno do desenvolvimento de seus projetos. Isso já é um método de trabalho, por exemplo, para empresas de informática dos Estados Unidos, que usam muito a capacidade da Índia nesse setor. Hoje, os indianos estão entre os melhores do mundo em programação. Então, antes de encerrar o expediente, os grupos que estavam trabalhando nos Estados Unidos enviam o que foi feito, on-line, para os grupos que dentro de poucas horas começarão o expediente na Índia. Ali, os profissionais continuam o desenvolvimento das ta-

refas e, antes de encerrar seu expediente, enviam o resultado para os Estados Unidos, que retomam a tarefa — num contínuo pingue-pongue produtivo. Veja, não estamos nem mais falando em trabalho fora da empresa — é trabalho fora do país. Esses grupos, tanto nos Estados Unidos como na Índia, podem estar reunidos na empresa ou trabalhando isoladamente em suas casas ou escritórios próprios.

Tal realidade hoje tem estimulado uma crescente evanescência da importância do “onde” no mundo do trabalho. É interessante que o “onde”, o lugar e a origem ainda têm uma importância muito grande para todos nós. Basta pensar que quando conhecemos alguém, invariavelmente a conversa, mais cedo ou mais tarde, passa pelas questões “de onde você é”, “onde você estudou”, “onde é a empresa em que você trabalha”. Afinal, essa é uma maneira de buscar identidades, de descobrir se não há conhecidos em comum, se não temos parentes na mesma cidade. Faz parte do conhecimento interpessoal.

Profissionalmente, embora ainda tenham peso, essas questões estão sendo gradativamente deixadas para trás em favor de “qual é o seu talento”, “o que você faz”, “o que você busca”, “que desafios profissionais você já enfrentou”. Os “lugares” de prestígio vão pouco a pouco perdendo importância. Houve épocas em que determinados postos eram reservados para profissionais egressos de uma ou duas faculdades apenas. Hoje, embora ainda persistam alguns rastros desse prestígio, esse fator é cada vez menos importante. As empresas têm procurado talentos em muitas instituições de ensino e convidam alguém quando ele tem talento — não apenas quando ele estudou “na melhor universidade”. Basta ver a biografia de muitos profissionais reconhecidos e talentosos: em muitíssimos casos, estudaram em lugares antigamente conhecidos como de “pouco prestígio”. Para o profissional de futuro, importa pouco de onde ele veio. O importante é para onde ele vai.

O declínio do “onde” é acompanhado também por transformações na exclusividade profissional. Isso não é propriamente, em si, algo novo. Pense na figura do trabalhador autônomo: ele presta serviços para diversos clientes. Algo semelhante verifica-se no mercado, porém em relação a funções que, antes, eram típicas de “empregados”. Significa para o profissional o que a terceirização significou para as empresas. Como sabemos, a Microsoft nasceu dentro da IBM, estimulada pela própria IBM, que avaliou como sendo de menor interesse a área de software, portanto resolveu terceirizá-la. Mecanismo semelhante pode ocorrer com profissionais isoladamente. Em vez de ser empregado, o profissional firma contratos por projeto ou tempo delimitado. Ele “não pertence” à empresa. Esse pode ser um mecanismo muito vantajoso para os profissionais, pois permite ter mobilidade, maior autonomia, um leque mais abrangente de possibilidades. O risco, que já apontei anteriormente, ocorre quando as empresas propõem relações assim, supostamente modernas, apenas para se livrar de encargos trabalhistas e para manter o profissional no mesmo regime de trabalho anterior. É preciso ter cuidado e distinguir discursos e fatos.

Um último, mas não menos importante, sinal da desvalorização do “onde” é o tempo de permanência menor do profissional nas empresas. A idéia de uma carreira pela vida inteira dentro da mesma organização já é, faz algum tempo, coisa do passado. As mudanças são impulsionadas pela disputa entre as empresas em torno dos melhores profissionais, mas também pelo desejo de os profissionais buscarem sempre as melhores oportunidades e condições, estejam onde estiverem. O novo paradigma de contratações, que já discutimos, fortalece ainda mais essa tendência.

Quem costuma ler minha coluna, “Carreira & Você”, na revista *Exame*, deve se lembrar de que, na edição 748, de setembro de 2001, abordei exatamente essa questão. Respondendo à carta de uma jovem profissional, eu disse duas coisas que quero registrar aqui:

- Não adianta nada mudar por mudar, é preciso que a mudança signifique um passo na carreira, não apenas em termos de salário, mas de novos desafios, experiências, responsabilidades, benefícios e qualidade de vida
- Por mais satisfeitos que estejamos na nossa atividade atual, nunca podemos deixar de ficar atentos a oportunidades e a novas possibilidades. Há o velho ditado que diz: “Não se mexe em time que está vencendo”. Caro leitor, no caso da carreira, é bom não esperar uma derrota para mudar

Com a perspectiva voltada para o mercado, não para a empresa, a carreira profissional deixa de ser avaliada pela “permanência”. É, ao mesmo tempo, trabalho e um contínuo aprender e descobrir novos desafios, ampliar horizontes, criar novos mundos. Se antes o objetivo era chegar a um porto seguro e ali se estabelecer, hoje a vida profissional é uma contínua viagem que passa por diversos portos e segue adiante. A permanência em cada parada — ou seja, em cada emprego ou atividade — vai depender da riqueza encontrada ali. Ela pode ser maior ou menor, só não é inesgotável, pois sabemos que o lugar mais seguro para os navios é no porto, mas eles não são feitos para ficar ancorados.

ousa saber!

Alguns parágrafos antes, citei o filósofo alemão Kant e sinto-me obrigado agora a fazer uma nova referência a ele. Em um de seus textos mais conhecidos, ele defende a autonomia, a capacidade de autodeterminação de cada um. Segundo ele, muitas pessoas, por preguiça, covardia, falta de decisão — e comodismo, diríamos hoje —, deixam de lado o uso da própria capacidade para adotar fórmulas prontas. Kant diz que tais indivíduos são crianças a vida inteira

— não no sentido de criativos e espontâneos, como discutimos no Capítulo 4, mas no sentido de incapazes de tomar as rédeas da própria vida. Diz o filósofo, lembrando apenas de que ele escreveu esse texto em 1783:

Esclarecimento é a saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de fazer uso de seu próprio entendimento sem a direção de outra pessoa. *Sapere aude!* (Ousa saber!) Tem coragem de fazer uso de teu próprio entendimento. (...) É tão cômodo ser menor. Se tenho um livro que faz as vezes de meu entendimento, um diretor espiritual que por mim tem consciência, um médico que por mim decide a respeito de minha dieta etc., então não preciso esforçar-me eu mesmo. Não tenho necessidade de pensar quando posso simplesmente pagar.

Trata-se de um texto notável, descontada aí a desconfiança que ele depositava na medicina da época, que tem muito pouco a ver com a medicina atual. Mas isso é o de menos. O ponto central que eu gostaria de destacar aqui é o chamado à ousadia. Ouse saber! Evite as fórmulas prontas, as regras e as receitas. E ao mesmo tempo, busque sempre, procure, abra caminhos. A ousadia muitas vezes faz surgir oportunidades que pareceriam impossíveis, e eu acredito ser um valor fundamental para o profissional de futuro. Vou dar a você um exemplo de ousadia. Não usarei para isso a história de nenhum executivo ou alto funcionário.

Em meados de 2001, fui fazer uma reunião de trabalho com o diretor de uma grande empresa, que eu não conhecia ainda. Parei o carro perto do portão, disse ao porteiro que iria falar com o diretor e dei meu nome. O porteiro apenas me olhou e deu passagem, sem ligar para confirmar se eu estava sendo esperado ou não. Entrei com meu carro, achando um pouco estranho esse acesso livre ao pátio da empresa. No entanto, o porteiro se aproximou e perguntou:

— O senhor não é o Simon Franco, do programa da Rádio Bandeirantes?

Ele havia me reconhecido, era um ouvinte constante. Mas isso não justificaria o “tratamento diferenciado”. Veja, não estou contando isso para me autopromover ou me fazer de importante. Nada disso. Acompanhe a continuação da história.

Confirmei que fazia o programa. Então ele me disse:

— Olha, eu gostaria muito de melhorar na vida, não dá para ser porteiro pra sempre. O senhor não pode indicar uma forma de eu fazer um curso de inglês? Acho que isso me ajudaria.

Veja só, tocado pela necessidade de aprender uma língua estrangeira para poder crescer profissionalmente, ele não teve receio de buscar uma chance. É uma atitude, no bom sentido, ousada. Eu disse que não tinha como conseguir um curso de inglês para ele e o aconselhei a procurar o próprio diretor da empresa. Afirmei, embora eu mesmo não estivesse convicto disso, que certamente o diretor valorizaria sua atitude e a própria empresa poderia ajudá-lo nisso.

Passado pouco mais de um mês, voltei para uma nova visita a essa empresa. Fui recebido pelo mesmo porteiro. Ele me agradeceu muito e disse que havia conseguido:

— A empresa está pagando o curso de inglês e brevemente vou começar a estudar informática.

Eu próprio fiquei admirado, mas esse fato — real — é extraordinário. Independentemente de estar ocupando uma posição subalterna dentro da organização, com baixa qualificação, esse porteiro ousou saber. Teve a iniciativa de me abordar num dia, foi até a diretoria fazer uma solicitação inédita e atingiu seu objetivo. Para ele, esse passo foi proporcionalmente maior do que muita promoção entre pessoas de maior qualificação.

De onde veio esse porteiro? Onde ele estudou? Não sei, mas isso não importa. Ele deu uma clara demonstração de que o importante é saber aonde se quer ir e ter a ousadia de buscar o que se

deseja. Além de ser uma história exemplar, ela nos ajuda a compreender que ousadia não tem nada a ver com arrogância. Ao contrário, a ousadia depende do conhecimento das próprias carências e necessidades. Afinal, para ousar saber, é preciso antes reconhecer que não sabe. Algo fundamental para um profissional de futuro.

CONCLUSÃO OS CAPITAIS

As coisas têm preço, os homens têm dignidade.

Immanuel Kant

A expressão capital humano é o símbolo de um momento de transformação. Ela é contraditória, pois nem os homens são valores, nem o capital é gente. No entanto, é por meio dessa contradição que ganham força, no mercado e fora dele, os conceitos de ética, de solidariedade e de participação. A busca por maior produtividade levou as empresas a procurarem, cada vez mais, profissionais pensantes, imaginativos, criativos e críticos. Com isso, elas alimentaram um processo de desenvolvimento humano que se estende muito além do próprio mundo empresarial. Leva à cidadania.

Capital humano é uma expressão que tem se tornado cada vez mais comum nas teorias e no cotidiano do mundo profissional. Mas nem sempre ela quer dizer a mesma coisa. Depende de quem fala. Depende do contexto. Depende da intenção. Ao dizer capital humano, pode-se estar querendo sublinhar o primeiro termo e considerar o humano apenas uma das variáveis necessárias para obter mais capital. Ou, ao contrário, pode-se estar querendo sublinhar o segundo termo, apostando na humanização das relações econômicas e, às vezes, brutais do mercado mundial. Uns e outros têm razão, uns e outros estão errados. Acredito que é preciso captar a própria contradição inserida nessa expressão para poder compreendê-la.

Pois “capital humano” é algo contraditório. Capital não é gente. Gente não é valor. No entanto, somos nutridos diariamente de uma ilusão que nos leva a confundir esses termos. Por um lado, falamos de “mercado” e “capitais” como se fossem seres com vida própria, com humores particulares. Perguntamos a nós mesmos, por exemplo: Como o mercado vai reagir a isso? O que o mercado quer? Como ser aceito pelo mercado? O capital vai fugir dos países do Terceiro Mundo? Como evitar a fuga de capitais? E assim raciocinamos. Pare um pouco para pensar: mercado e capital não têm rosto. São as pessoas que realizam transações, tomam decisões, desejam ou não desejam algo. Mas nunca pensamos em pessoas quando falamos de “mercado” e “capital”.

Por outro lado, somos levados a reduzir todas as dimensões humanas ao fator econômico. Quando pensamos em carreira, raciocinamos sempre em termos do que é preciso fazer para ser “valorizado”. O pressuposto que nos guia é o de que é necessário estudar, se qualificar, diversificar experiências, morar no exterior etc., para agregarmos valor a nós mesmos. Em vez de viver, passamos a vida montando um currículo.

São duas ilusões que se complementam dentro da mesma lógica econômica: as coisas ganham personalidade humana, os homens tornam-se coisas. É nesse jogo de espelhos que se instala a expres-

são capital humano. Ela exprime essa contradição que atravessa nossas vidas. O grande passo, no entanto, é que, ao expô-la tão cruamente, o termo capital humano permite que a contradição seja mais visível e abra uma terceira via na tentativa de superá-la.

Acompanhamos as mudanças no mundo da produção e do trabalho, identificando o processo de busca da diferença como eixo de sucessivas transformações. A última e mais recente dessas transformações foi a necessidade de atrair talentos. Tal necessidade, nascida da própria lógica econômica, levou o mundo empresarial a buscar uma marca de empregador e a construir um ambiente favorável à criatividade e à invenção. Isso significa garantir relações cada vez mais abertas, em parceria, com seus profissionais, rompendo a sempre resistente cadeia de comando centralizadora e autoritária, além de proporcionar e estimular mais tempo livre para a vida além do trabalho.

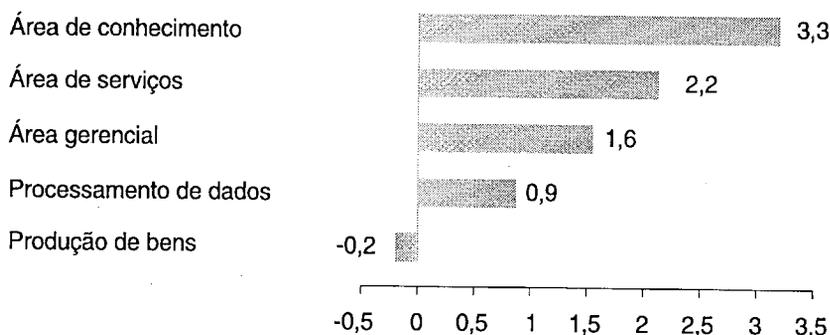
A era do talento coincide com a aceleração do desenvolvimento tecnológico informatizado. Como já discutimos, a nova forma de organizar o mundo em termos de linguagem fez crescer de maneira exponencial as possibilidades de invenção e de operação da produção. Isso com grande ganho de produtividade. Mas mesmo assim, a tecnologia e a informatização dependem do talento fornecido pelos homens.

Um estudo recentemente realizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹ comparou o comportamento econômico de diversos países na última década. E o que foi observado? Nem sempre os países mais informatizados tiveram o maior crescimento. Os maiores ganhos aconteceram onde ocorreu a mais eficiente combinação entre trabalho e tecnologia, aliada à introdução de novos tipos de relação profissional (trabalho em equipe, participação dos profissionais nos

1. *The new economy: beyond the hype*, OCDE, 2001.

processos de decisão, esquemas de rodízio de cargos, *flatter management*, entre outros). Os profissionais ligados às áreas de conhecimento — incluídas aí pesquisa, invenção, desenvolvimento de novos métodos e metodologias — passaram a ser extremamente requisitados. Não por acaso, a média anual de crescimento de empregos na União Européia e nos Estados Unidos foi muito maior nas atividades baseadas no conhecimento. Veja o gráfico a seguir:

Média anual de crescimento de empregos por grupo de ocupação (em %) (União Européia e Estados Unidos, década de 90)



Fonte: OCDE

A partir dessa análise, o estudo conclui que não basta grande investimento em tecnologia desvinculado do desenvolvimento e da qualificação — qualificação pensante! — dos profissionais e da modernização das relações de trabalho. A informatização, o talento e a relação de parceria profissional/empresa são, todos, pressupostos do crescimento econômico.

Veja, meu caro leitor, quanto os resultados desse estudo ilustram alguns dos pontos sobre os quais refletimos nos capítulos anteriores. E note também, por outro lado, que toda essa percepção vê o

capital humano como *capital*: as pessoas, nessa análise — corretíssima aliás —, são *elementos econômicos* do melhor arranjo possível para atingir a maior produtividade. E os maiores lucros.

Então, embora as relações estejam mais humanizadas, haja mais tempo livre e a criatividade ganhe espaço — ou seja, apesar de haver uma efetiva melhora das condições do ser humano no mundo do trabalho —, cada indivíduo ainda corre o risco de se tornar, como as máquinas, obsoleto. E se isso acontecer, será dispensado. O que o faz permanecer inserido no mercado, capaz de viver as vantagens progressivas que são geradas pela era do talento, é sua utilidade como componente do “arranjo mais eficiente para aumentar a produtividade”. Se ele deixar de ser útil, a humanização, para esse indivíduo, cessa no mesmo instante. Assim como as máquinas obsoletas, as pessoas também podem ser substituídas.

A forma de evitar ser ejetado dessa maneira do mercado é fugir da obsolescência. Daí a necessidade de manter-se a vida inteira em aprendizado e contínua capacitação. Cada profissional se vê tendo a necessidade de fazer em si mesmo sucessivos *upgrades*, como os computadores, para poder garantir sua inserção produtiva. Muitas vezes, e cada vez mais, aprender por conta própria. Acredito que se trata de uma exigência básica que não podemos ignorar.

Ora, muito bem, caro leitor, mas ainda estamos no campo do capital humano como capital. Existe outra maneira de ver essa nova situação? Acredito que sim.

para além do capital

Vamos tentar agora olhar a mesma situação de forma invertida, ou de um ponto de vista diferente. Ao se tornar permeável à humanização das relações e precisar de um valor pensante para poder aumentar sua produtividade e lucro, o mundo da produção passou a dar espaço a algo que vai muito além do capital: o próprio

poder criativo e inventivo do pensamento. É aqui que o capital humano passa a ser lido com ênfase no segundo termo, *humano*. Para iniciar essa reflexão, vou contar uma pequena história, do mesmo Italo Calvino que nos ajudou a pensar a linguagem do novo milênio. Ela se chama “Um general na biblioteca”.

Em um país chamado Pandúria, durante anos de regime militar, o alto comando resolveu banir da biblioteca todos os livros que contivessem opiniões “contrárias ao prestígio militar”. Então, uma divisão comandada por um general foi enviada à imensa biblioteca com a missão de ler todos os livros para decidir o que poderia ficar e o que seria destruído. Bem, à medida que iam lendo livros e mais livros, auxiliados por um zeloso bibliotecário, os próprios soldados e oficiais foram adquirindo cultura, mudando suas idéias e começaram a pensar por conta própria. No final, depois de muito tempo, o trabalho foi encerrado com um relatório feito pelos “investigadores” e enviado ao alto comando. Conta Calvino que esse relatório foi uma espécie de compêndio da história universal, defendendo ardorosamente ideais de liberdade. “A assembléia dos generais de Pandúria empalideceu, arregalou os olhos”, narra o autor. Não houve punições para “evitar escândalos”, mas os militares que tinham ficado mergulhados na biblioteca foram passados para a reserva. E foram vistos depois, muitas vezes, “vestidos à paisana, encapotados dentro de sobretudos acolchoados para não congelarem, entrando na velha biblioteca”.

Vamos tomar essa história como uma alegoria, pois o mundo do trabalho está bem longe de ser uma estrutura autoritária comparável a um regime militar. E os militares, na maior parte dos países civilizados, não se encaixam mais nesse perfil de autoritarismo. Os tempos mudaram para todos. No entanto, como alegoria, a história nos serve muito bem.

Até pouco tempo atrás, o que se exigia de um profissional “altamente qualificado” era um aprofundamento técnico em sua área de especialização e uma total imersão no trabalho. Isso significava que

havia pouco tempo livre e este deveria ser usado para manter-se atualizado em sua área — era um soldado. Hoje, ao contrário, como vimos em diversos exemplos e tendências discutidos aqui, os profissionais “altamente qualificados” são aquele que possuem criatividade, hobbies, cultura geral, têm tempo livre para desenvolver diversas outras áreas de sua vida. Digamos assim: foram mandados à biblioteca. Isso é necessário por razões econômicas, de produtividade, mas lança os profissionais em um mundo no qual eles podem desenvolver interesses, percepções, idéias e análises que estão fora do campo da pura lógica econômica. E antes de serem ejetados por terem ficado “obsoletos”, podem decidir mudar de vida.

Esse “mudar de vida” significa colocar seu talento a serviço de si mesmo ou da sociedade, não mais a serviço das empresas. Ou, permanecendo no mundo do trabalho empresarial, significa colaborar para aprofundar cada vez mais as mudanças humanizadoras que a necessidade econômica começou a provocar.

É preciso ser cuidadoso com as palavras, aqui, para não ser mal compreendido. Não quero dizer com isso que as empresas e o mercado representem algo condenável. Não. Foram elas e são elas que estão colocando em movimento toda essa história de desenvolvimento que estamos acompanhando. Ser voltada à produtividade, ao lucro, ao crescimento econômico é parte da essência de ser empresa e pode conduzir cada vez mais à melhoria do nível de vida em todo o planeta. A busca do lucro, a competitividade e a produtividade são os melhores instrumentos que a humanidade inventou até agora para se desenvolver.

O que é preciso destacar é que se abrem outras oportunidades e alternativas. Olhem ao redor e já começarão a ver como estão surgindo e se multiplicando: cooperativas de trabalho (não só em projetos para populações de baixa renda, mas também em setores de produção e profissionais liberais), migração de profissionais experientes para organizações do terceiro setor — as não-governamentais, sem fins lucrativos —, profissionais que trocam seus cargos, às

vezes altos cargos, por uma vida mais simples em cidades de praia, como donos de um bar ou pousada. São pessoas que, por uma razão ou outra, de formas diferentes e com objetivos diferentes, decidem sair do mercado de trabalho tradicional, deixar de uma vez a relação com empresas e montar um estilo próprio de vida.

Esse estilo próprio não é um estilo “pobre” ou “bicho-grilo”, para usar uma expressão dos anos 70. É uma opção por deixar de considerar como objetivo central da vida ter altos ganhos ou salários, passar a buscar satisfação pessoal de uma outra maneira. E ganhar dinheiro suficiente para viver bem. São pessoas que foram atrás de seu ideal.

Os que optarem por ficar no mundo das empresas, por seu turno, encontrarão cada vez mais espaço para interferir nas formas de relação, nas atividades da organização, na definição de metas e objetivos. E, ao mesmo tempo, conquistarão voz e espaço nos ambientes empresariais. A OCDE, no estudo que citei anteriormente, é taxativa a esse respeito nas recomendações que faz a governos e empresas: “Reduza os obstáculos para a ocorrência de mudanças no local de trabalho e dê mais voz aos profissionais”. Uma das características básicas de quem adquire formação ampla e sempre exercita o pensamento é saber fazer-se ouvir, é saber articular ações e promover mudanças, mesmo enfrentando resistências.

Se você me perguntar o que é melhor, devo dizer que não se trata de fazer julgamentos. Uma opção não é melhor nem pior que a outra. Algumas pessoas continuarão a harmonizar seu ideal de vida, sua felicidade e seu talento com o mundo empresarial. Outras o farão trabalhando por conta. Outras, ainda, buscarão opções diferentes. Nenhuma é mais certa ou melhor. Todas essas pessoas estarão certíssimas se fizerem aquilo que desejam.

Essa é, talvez, a conseqüência mais notável que está se desenhando no mundo atual: o desenvolvimento econômico e produtivo abre as portas para mais liberdade, mais autonomia. O caminho a ser escolhido é decisão de cada um. Mas insisto em um ponto: qual-

quer que seja a decisão, ela será mais acertada quanto mais for na direção do próprio talento. Dentro ou fora de uma empresa, dentro ou fora do mercado. Quando defendo a idéia de que não há modelo pronto nem fórmula a ser seguida, não penso apenas em questões de trabalho, penso em questões de vida.

para além do eu

Com todas essas observações e reflexões, começamos a perceber que a individualidade pode recuperar seu sentido mais profundo: a construção de uma história própria, mais livre, guiada pelas próprias opções de vida. No entanto, existe um aspecto que é indissociável do pensamento, do conhecimento e da multiplicidade: a ética e a solidariedade. Veja você, caro leitor, que esses valores estão fortemente presentes hoje nos ambientes profissionais modernizados. O trabalho em equipe, o respeito nas relações internas e externas, a maior participação dos profissionais, a própria responsabilidade social das empresas são as traduções, no mercado, dos antigos valores humanos de ética e solidariedade. São formas de relação que, ao mesmo tempo em que fortalecem a individualidade, buscam o fortalecimento dos laços entre os indivíduos e da colaboração entre eles.

Agora, é fato que muitos profissionais são excelentes membros de equipes de trabalho, exercem essa “solidariedade profissional”, mas *ainda* são incapazes de constituir relações de cooperação com seus vizinhos, seus familiares ou sua comunidade. Eu disse ainda e grifei essa palavra pois acredito que a difusão prática desses princípios no mundo do trabalho vai acelerar sua adoção cada vez maior em todos os campos da vida. Mais uma vez, convido-o a olhar em torno antes de achar que estou sendo muito otimista: você verá que isso já está acontecendo.

Em 2001, Ano Internacional do Voluntariado, no Brasil, diversas ações governamentais e não-governamentais fizeram o tema

do voluntariado aparecer com destaque e tornar-se algo conhecido e próximo das pessoas. Ao mesmo tempo, no campo da política, os anos de 2000 e 2001 viram a ética passar fortemente do campo do discurso para a prática: um juiz foi preso, senadores foram cassados ou renunciaram em razão de questões éticas, a tolerância com a corrupção diminuiu bastante. Meu caro leitor, são fenômenos integrados, que dependem muito dos valores humanistas ligados ao pensamento, à cultura, ao desenvolvimento.

Toco nesse ponto que, para mim, é essencial, para mostrar que além das diversas opções entre formas de trabalho e formas de vida, há uma questão que vale para todos e depende de uma decisão pessoal: a opção pela cidadania.

Chamamos o profissional de hoje de cosmopolita e de cidadão do mundo. Mas será possível ser cidadão do mundo se não formos cidadãos em nosso próprio país, em nossa própria cidade? Cidadania significa ética, solidariedade, participação — essas coisas que, aliás, já estão se tornando comuns dentro das empresas. O que eu gostaria de sugerir é se não está na hora de ver como esses princípios funcionam em nossa vida pessoal — estejamos nós dentro ou fora do mundo empresarial.

É indispensável encerrar esta nossa viagem com tais questões, pois, ao falar de talento, desenvolvimento, carreira e aprendizado contínuo, estamos falando de uma parcela ainda pequena do nosso país — trata-se de um diálogo restrito. O Brasil está em processo de construção. Tudo o que conversamos e refletimos em todas estas páginas está muito distante da realidade de milhões de pessoas que vivem próximas da miséria, com pouca escolaridade, com poucos horizontes. Ora, para essa situação, valem os dois argumentos do capital humano. Se quisermos pensar economicamente, é indispensável colocar essas pessoas como consumidores e trabalhadores para acelerar o crescimento econômico do país. Se quisermos pensar humanamente, é preciso recuperar a humanidade desses indivíduos. De qualquer dos lados que se olhe, preo-

cupar-se e engajar-se de alguma forma em ações voltadas para o combate à miséria é uma necessidade urgente. Uma necessidade econômica. Uma necessidade humana.

para terminar

Espero ter cumprido minha promessa de, em vez de ensinar, pensar junto. Se este livro deu a você oportunidade de refletir sobre algumas questões, colocou em dúvida algumas certezas ou, no mínimo, proporcionou algumas horas de lazer, terá atingido sua meta. Nunca tive a pretensão de mudar a vida de ninguém. Mesmo porque, mais do que nunca, temos a oportunidade de dizer sim ao que queremos, não ao que não queremos. Temos a oportunidade de controlar o leme de nossa própria embarcação. O prazer da viagem e o porto de chegada, meu caro profissionalista, dependem das decisões de cada um.

Para contato com o autor:

simon.franco@simonfranco.com.br

Esta obra foi impressa em São Paulo, em 2001,
pela Editora e Gráfica Vida & Consciência para a Editora Futura.
A fonte usada no texto foi Aldine401 BT no corpo 11,5/15;
os fotolitos de capa foram gerados pela Binhos;
o papel de miolo é pólen soft 80g da revendedora Labate e o da capa,
cartão Supremo 250g da Companhia Suzano.

Simon Franco iniciou sua atividade em consultoria de recursos humanos em 1964, quando aceitou o desafio de moldar e dirigir a primeira empresa dedicada exclusivamente à seleção de executivos no país.

Alguns anos mais tarde fundou a Simon Franco Recursos Humanos, que presidiu até dezembro de 2000, quando foi adquirida pela TMP Worldwide, empresa líder mundial *on line* e *off line* de capital humano. Hoje, ocupa alto posto na direção para a América Latina da TMP Worldwide.

Nos seus muitos anos de consultoria participou, como headhunter, de alguns dos mais significativos processos de contratação do mercado brasileiro. Sua atuação se estendeu igualmente para a área de desenvolvimento organizacional, onde dirigiu projetos significativos para empresas como Bradesco, Rhodia, Harley Davidson, John Deere e Grupo Silvio Santos.

Palestrante, participa no Brasil e no exterior de congressos, conferências e workshops, a convite de entidades empresariais e universidades.

Escreve a coluna quinzenal *Carreira & Você*, da revista *Exame* e apresenta um comentário diário sobre mercado de trabalho para a Rádio Bandeirantes AM/FM.

É autor do livro *Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total*.

É um dos consultores mais requisitados pela mídia escrita, falada e televisiva.

O Profissionalista

Milhares de pessoas seguem as fórmulas para se tornar o "perfil ideal do profissional moderno" mas, ao contrário do prometido sucesso, continuam estagnadas na carreira ou mesmo sem emprego. Não adianta estar imerso na nova economia, saber informática, saber inglês, ser comunicativo. É preciso compreender a nova forma de relação entre empresas e profissionais e saber como se posicionar nesse novo cenário. Sem regras.

Existe hoje um grande campo aberto para os profissionais que apostarem na criatividade, na imaginação e no talento. A busca por maior produtividade levou as empresas a necessitarem, cada vez mais, de colaboradores pensantes, imaginativos, criativos e críticos. Com isso, elas deram impulso a um processo de desenvolvimento humano que se estende muito além do próprio mercado empresarial.

Está nascendo um mundo de trabalho mais humanizado. Este livro propõe questões e análises para quem quiser buscar aí o seu lugar. Para quem já percebeu que, se não for para viver bem, pessoal e socialmente, o próprio trabalho perde o sentido.

ISBN 85-7413-093-1

