

---

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

---

**A EMPREGABILIDADE: FUNDAMENTOS SUBSTANTIVOS  
DE UM PROCESSO CIVILIZATÓRIO**

**DANIEL NASCIMENTO E SILVA**

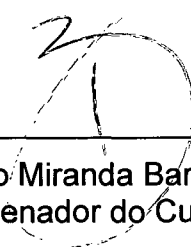
**Tese submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a  
obtenção do título de Doutor em  
Engenharia de Produção.**

**Florianópolis, 2002**

**A EMPREGABILIDADE: FUNDAMENTOS SUBSTANTIVOS DE UM  
PROCESSO CIVILIZATÓRIO**

**DANIEL NASCIMENTO E SILVA**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**



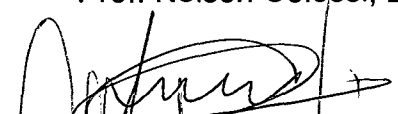
---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.



---

Prof. Nelson Colossi, Dr.



---

Profa. Lucila M. de Souza Campos, Dra.



---

Prof. Carlos Alberto Cioce Sampaio, Dr.



---

Prof. Angel Freddy Godoy Viera, Dr.



---

Profa. Rosana Duarte Carvalho Zimmermann, Dra.

## DEDICATÓRIA

*À Catarina, por ter-me dado a vida.*

*À Miho, a vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Gilberto Alexandre de Campos, amigo e irmão, aquele que parece ter incorporado todas as virtudes e qualidades que um ser humano pode apresentar.

Ao professor Sandro César Sell, por compartilhar comigo questões epistemológicas e metodológicas acerca dos limites da ciência.

À Neiva, pelo apoio, carinho e dedicação dispensados a mim e a todos os pós-graduandos do programa, efetiva comprovação de competência e humanidade.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelas discussões polêmicas, sempre em busca do aprimoramento científico nas questões tratadas ao longo do curso.

Ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, que me deu a oportunidade de compreender o que não compreendia e apontar limites a essa compreensão.

Ao professor Francisco Antonio Pereira Fialho, que orientou meu caminhar, ensinou-me o que eu não conhecia e tornou mais belo o conhecimento que eu já possuía.

Aos professores Lucila Campos, Nelson Colossi, Carlos Alberto Sampaio, Rosana Zimmermann e Angel Viera por compartilharem comigo grande parte de minha ansiedade em ver concretizado este estudo.

A todos os colegas e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por me oferecerem tudo o que não pode ser traduzido em palavras.

Ao Daniel Lucena e à Gyance, que muito ajudaram na coleta de dados, levantamento bibliográfico e demais atividades “braçais” desta tese.

*Entre o sono e o sonho  
Entre mim e o que em mim  
É o que eu me suponho  
Corre um rio sem fim*

*(Fernando Pessoa)*

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	3
AGRADECIMENTOS.....	4
LISTA DE TABELAS.....	8
RESUMO.....	9
ABSTRACT .....	10
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO .....	11
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS .....	12
1.3 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO .....	13
1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.5 OBJETIVOS .....	18
1.6 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA DE TESE.....	19
1.7 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO TEMA DA TESE .....	20
1.8 LIMITES DA TESE .....	21
1.9 O MÉTODO.....	22
<b>PRIMEIRA PARTE - DO MITO ÀS RACIONALIDADES</b>	
2. OS FUNDAMENTOS SUBSTANTIVOS DA EMPREGABILIDADE.....	25
3. MODOS DE PRODUÇÃO E FUNDAMENTOS DO MUNDO.....	31
4. OS PRINCÍPIOS COMPREENSIVOS DO TRABALHO.....	50
5. AS RACIONALIDADES E O TRABALHO.....	61
<b>SEGUNDA PARTE - A EMPREGABILIDADE E SEUS FUNDAMENTOS</b>	
6. A EMPREGABILIDADE, O HOMEM E O MUNDO.....	72
7. UM HISTÓRICO DO PROBLEMA DA EMPREGABILIDADE .....	76
8. A EMPREGABILIDADE NA MULTIPLICIDADE DE SUAS VOZES .....	84
9. OS MÚLTIPLOS ASPECTOS DA EMPREGABILIDADE.....	92
10. A EMPREGABILIDADE COMO PROCESSO CIVILIZATÓRIO .....	112
9.1 A CAPACIDADE TÉCNICA .....	118

9.2 A CAPACIDADE COMPORTAMENTAL .....	119
9.3 A CAPACIDADE RELACIONAL.....	120
9.4 UMA POSSÍVEL TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	121
9.5 A EMPREGABILIDADE: UM PROCESSO CIVILIZATÓRIO .....	126
11. CONCLUSÃO.....	128
10.1 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	133
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Características antropológicas individuais e padrões de consciência da ação racional.....	67
Tabela 02 - Variação no nível de emprego bancário .....	87
Tabela 03 - Descrição dos tipos de carreira.....	88
Tabela 04 – Sinalizadores de tendências atuais e passados .....	89
Tabela 05 – Antigo e novo cenário do universo organizacional.....	95
Tabela 06 – Habilidades e finalidades de competências de empregabilidade	106
Tabela 07 - Características do novo profissional.....	106
Tabela 08 – Capacidades predominantes, características principais e organizações típicas.....	125



## RESUMO

Esta tese apresenta as capacidades técnica, comportamental e relacional como os fundamentos substantivos da empregabilidade. Estes fundamentos substantivos guardam íntima relação com a vida humana associada, tal qual é percebida pelo senso comum, razão pela qual incorpora todas as características essencialmente humanas que as formas tradicionais de explicação e compreensão do mundo e do homem omitem. Estes fundamentos, em maior ou menor grau, aparecem em todos os modos de produção que o homem criou, mas apenas neste início de século é que todas as condições essenciais para a sua concretização estão presentes. Com base em um referencial filosófico, o homem é um ser capaz de realização, de aperfeiçoar seu comportamento a partir de seu autodesenvolvimento e de ação. Esta constatação filosófica está intimamente relacionada com as aspirações das organizações modernas no que diz respeito à empregabilidade, que primam por incorporar como seus membros indivíduos autônomos. Por isso, neste particular, os indivíduos autônomos são justamente aqueles que são capazes de realização, de aprendizagem contínua e de ação. Estas capacidades, por outro lado, não negam às organizações o seu contínuo desenvolvimento nem o alcance de suas metas e objetivos; é apenas um ponto de convergência, que reforçam ou reestruturam os esquemas interpretativos e compreensivos de ambos, indivíduos e organizações, de forma dialógica e intersubjetiva. Esta intersubjetividade, como consequência, permite que os indivíduos procurem alcançar objetivos e metas que estejam além das organizações, imprimindo uma nova modalidade de ação que procura abarcar o próprio mundo vivente do indivíduo. Ao mesmo tempo em que procura alcançar seus objetivos e da organização, procura também direcionar seus esforços em comum com os outros autores em busca de um bem solidariamente comunal, um bem comum. Desta forma, a empregabilidade se transforma em um instrumento essencial para a fundação de um novo processo civilizatório, onde entram em cena objetivos organizacionais, individuais e da vida humana associada.

## **ABSTRACT**

This thesis presents the technical, behavioral and relational capacities as substantive foundations of employability. These substantive foundations are in near relationship with associated human life, as it is perceived by common sense, reason by it connects all characteristics humans essentially that all world and human explication and comprehension traditional forms to leave out. These substantive foundations, in greater or minor level, appear in all the production ways that man created, but only in this beginning of century all essential conditions are present to realize them. According to philosophical reference, the man is a being able of realization, to improve your conduct from its self-development and of action. This philosophical statement is in near relation with the modern organizations to want in respect to employability, that put in first level to embody the men as its autonomous members. Therefore, in this particular one, the autonomous men are exactly those that are capable of accomplishment, continuous learning and action. These capacities, on the other hand, do not deny to organizations its continuous development nor the reach of its goals and objectives; it is only one point of convergence, that strengthen or they reorganize the interpretative and comprehensive projects of, individuals and organizations, of dialogic and intersubjective way. This intersubjectivity, as consequence, allows that men looking for objectives and goals that are beyond the organizations, printing a new modality of action that it looks to embody the proper living world of the man. At the same time where it looks for to reach its objectives and of the organization, it also looks for to in common direct its efforts with the other authors in search of a solidarily communal good, a common good. Of this form, the employability self-transforms into an essential instrument for the foundation of a new civilization process, where they enter in scene organizational, individual and life associated human being objectives.

# 1. INTRODUÇÃO

## *1.1 Exposição do Assunto*

Esta tese trata do trabalho em uma de suas formas de manifestação indireta: a empregabilidade. Busca identificar e explicar os fundamentos substantivos do fenômeno a partir daquilo que ainda é considerado o maior legado humano: as formas características da vida humana associada. Não é, contudo, uma análise histórica tomada em seu sentido estrito, ou seja, não se tem a pretensão aqui de explicar a história do trabalho, mas sim compreender os principais aspectos de seus fundamentos. Por isso se utilizou da filosofia como o campo privilegiado de explicação.

A busca de fundamentos tem uma finalidade: compreender os fundamentos de nossa época a partir da compreensão das sucessões dos diversos fundamentos erigidos ao longo da história humana. A compreensão de um fenômeno sem a compreensão de seu fundamento fica comprometida. Afinal, cada momento histórico estrutura-se a partir de fundamentos que lhe dão sentido e compreensão, ao mesmo tempo em que lhe impõem determinações historicamente situadas. Portanto, o conhecimento dos fundamentos do trabalho e da empregabilidade permitem a elaboração de esquemas explicativos e compreensíveis compatíveis com a situação histórica atual.

Optou-se por um plano de análise histórico, abordando o fenômeno do trabalho de forma diacrônica, a partir dos diferentes modos de produção que o homem criou, buscando-se identificar as diferentes formas de ação, de comportamento e de realização humanas que lhes caracterizaram. Esta análise histórica permite compreender que o momento histórico atual, início do século XXI, não apresenta fundamentos substantivos capazes de dar conta do fenômeno do trabalho e da empregabilidade de forma consensual – ou pelo menos de maneira ordenadora dos diversos matizes que o fenômeno tem tomado.

Os fundamentos epistêmicos e metodológicos utilizados nesta tese não guardam nenhuma exclusividade com arenas científicas particulares, mesmo porque o fenômeno é objeto de estudo de várias ciências específicas. Pretendeu-se, no entanto, atingir um patamar explicativo capaz de dar conta dos diversos aspectos compreensivos da empregabilidade, ou seja, aquilo que o homem e as ciências são capazes de entender e explicar. Foi esta a razão fundamental por que foi escolhida a filosofia como a base e o referencial para unir os discursos específicos, distintos e plurais sobre o fenômeno.

### **1.2 Definição dos Principais Termos**

Esta tese apresenta alguns termos capazes de serem interpretados de diversas formas. Para efeitos de precisão conceitual, os termos considerados mais importantes e que são passíveis de diversas interpretações são os seguintes:

**Empregabilidade:** capacidade de ação, comportamento e realização do indivíduo para a consecução de seus objetivos e das organizações.

**Trabalho:** todo e qualquer esforço humano direcionado para a produção de bens e serviços.

**Capacidade Técnica:** conjunto de habilidades passíveis de serem aprendidas através de formação técnico-acadêmica e da experiência empírica.

**Capacidade Comportamental:** conjunto de habilidades de cunho subjetivo da personalidade do indivíduo resultante do seu autodesenvolvimento.

**Capacidade Relacional:** conjunto de habilidades de cunho subjetivo da personalidade do indivíduo que se refletem diretamente na interação com outros indivíduos ou com o grupo.

**Fundamentos substantivos:** bases estruturantes de esquemas interpretativos e compreensivos do mundo e do homem relacionadas com a vida humana associada.

**Habilidades:** formas de materialização das capacidades constituintes da empregabilidade.

**Vida humana associada:** é o sentido de vida tomada pelo senso comum, onde a racionalidade é apenas um dos diversos elementos que constituem as diferentes capacidades humanas.

### **1.3 Organização do Documento**

Este documento está organizado em onze capítulos, divididos em três partes. Na primeira parte (Capítulo 1), são apresentados os delineamentos gerais da tese, compreendendo a exposição do assunto, a definição dos principais termos utilizados, a organização da tese, a especificação do problema e seus objetivos gerais e específicos, a justificativa da escolha da empregabilidade como objeto de estudo, os principais aspectos de originalidade, ineditismo e relevância da tese e finaliza com a descrição da metodologia utilizada.

A segunda parte está dividida em quatro capítulos. Começa apresentando a idéia de fundamentos substantivos da empregabilidade (Capítulo 2), de forma que se possa compreender que cada modo de produção está assentado sob um fundamento historicamente situado (Capítulo 3) e como os diferentes fundamentos exercem impacto sobre o trabalho (Capítulo 4); a segunda parte termina com a o delineamento dos escopos compreensivos da racionalidade contemporânea como uma herança da trajetória do homem e de seus fundamentos.

A terceira parte, que inclui os capítulos cinco a dez, atém-se exclusivamente sobre o fenômeno do trabalho e da empregabilidade, sob a forma de aproximações sucessivas. Assim, primeiro faz-se uma ligação entre a visão filosófica do trabalho e seus impactos na vida humana associada (Capítulo 6); em seguida, (Capítulo 7) é mostrado por que a empregabilidade é uma questão própria e específica da sociedade de mercado. Apesar de ser uma questão específica de um dado momento histórico, a empregabilidade apresenta diferentes formas interpretativas que exercem efeitos, também plurais, sentidos pelos indivíduos, pela sociedade e pelas organizações (Capítulo 8); em seguida (Capítulo 9), uma visão interna da empregabilidade é

apresentada, ou seja, seus elementos constituintes tais quão são mostrados pela literatura: de forma caótica, desordenada; para, finalmente, ser feito um ordenamento dos diversos discursos sobre a empregabilidade assentado nos fundamentos substantivos, que aqui são detalhados (Capítulo 10).

O capítulo décimo primeiro apresenta as principais conclusões da tese. Complementam a conclusão uma relação de proposições de estudos futuros, de forma que se possa esclarecer alguns pontos que ficaram obscuros sobre a empregabilidade, assim como avançar na compreensão deste fenômeno. O capítulo décimo segundo apresenta as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração desta tese.

#### **1.4 Definição do Problema**

Não resta dúvida de que o trabalho e a empregabilidade são duas dimensões da realidade extremamente complexas e multidimensionais. Estas duas características exigem do cientista uma certa acuidade e temperança no tratamento destas questões, de forma que se possa conjugar a amplitude e a profundidade teórico-empíricas necessárias para a geração de explicações consistentes sobre estes fenômenos. Dificilmente isto seria possível sob a ótica de uma única disciplina: o trabalho e o emprego são, por assim dizer, de naturezas múltiplas, exigindo esforços, no mínimo, multidisciplinares.

Apesar desta tese se constituir a partir de diversas visões da ciência sobre o fenômeno, foi necessário o uso de referenciais filosóficos para que se pudesse compreender os diversos discursos de ciências particulares sobre o trabalho e a empregabilidade. Procedimentos diferentes poderiam levar à falta de consistência e solidez do entendimento e dos resultados contidos neste trabalho.

Desta forma, diferentemente do que se pode pensar ou assentir a partir do grande volume de publicações que advogam inclusive o fim da sociedade do trabalho, esta tese mostra que, para que uma determinada mentalidade se concretize, é necessário que se mude a mentalidade da situação histórica; só se mudam mentalidades mudando-se os fundamentos do mundo – o que não

aconteceu até agora – mas que apresenta indícios neste intuito. Este é um aspecto particular de enfoque do problema, cujos reflexos podem ser percebidos nos aspectos gerais.

As explicações sobre a empregabilidade ainda carecem de consistências epistêmicas e metodológicas. Grande parte da literatura, ao se imaginar dando grandes contribuições sobre o problema, principalmente em formas de dicas, conselhos e sugestões, mitifica-o, uma vez que o une a outras “entidades” de conotações sobrenaturais, como o mercado, a cultura das organizações ou às necessidades artificializadas. Daquilo que não se pode falar, deve-se calar.

Outra corrente da literatura, encabeçada por Rifkin (1995), alardeia o fim dos empregos. É bem provável que o emprego venha a ser extinto algum dia no futuro; mas do futuro a ciência não pode tratar, ou porque não tem métodos para tal ou porque o campo das possibilidades se dissipa por completo. O campo da ciência é o presente e o passado sempre atualizado, mesmo se sabendo que toda explicação que fornece já é uma visão do passado, um meio caminho no campo das possibilidades do anacronismo.

O mesmo profetismo pode ser visto também no que diz respeito a mudanças. Não que as profecias não tenham alguma utilidade que não seja outra do que apontar um sentido tangencial e profundo do desespero humano frente às adversidades do presente. Infelizmente, o homem ainda não criou sistemas compreensíveis capazes de dar conta dos fatos e fenômenos estruturais do mundo para explicar as mudanças, tais quais as tentativas de Aristóteles na sua *Metafísica* ou os trabalhos exemplares de Maturana e Varela (Maturana, 2001a, 2001b; Maturana e Varela, 1995), apesar da consistência dos trabalhos destes últimos.

O fato é que o trabalho e a empregabilidade são dois fenômenos que afetam a muitos indivíduos, muitas organizações, muitos governos, muitas vidas. Para alguns, os impactos podem ser apenas de natureza econômico-financeira; outros, no entanto, são afetados em suas dimensões físicas, biológicas, sociais, psíquicas e intrapsíquicas. Este é um fato inédito decorrente

do trabalho na história do homem. Daí a essencialidade e a fundamentalidade deste problema.

Até há pouco tempo atrás, filósofos como Arendt (1999) teimavam em mostrar que a história da humanidade converteu valores inconvertíveis à primeira vista. Mostrou que o labor, processo através do qual o homem exerce certas atividades para produzir a própria vida não poderia estar comprometido; mostrou que o trabalho, esse ser abstrato que todos colocam em primeiro plano em suas vidas, nada mais é que algo artificial, do qual a existência humana prescinde, e cuja finalidade é a mundanidade; mostrou, enfim, que é na ação que reside todo o caráter distintivo do homem dos outros homens e dos animais<sup>1</sup>. É através da ação que o homem se abre a uma pluralidade de mundos e a uma pluralidade de se fazer homem. É o campo da política. O mundo moderno, que tem a empregabilidade em primeiro plano, matou o homem político, o *bios politikos*, como queria Aristóteles.

Ramos (1989), por diversas vezes, advertiu sobre o caráter trinário e indivisível do homem, como ser biológico, social e político. Não é por acaso que seus textos e suas idéias tenham servido como pano de fundo para as discussões contemporâneas sobre o universo e o homem organizacional. É o preço que se paga por viver e agir antes de seu tempo. Em consonância com a concepção de Arendt, Ramos mostra que, para o homem existir e ser útil, deve primeiro ter sua vida garantida enquanto permanência biológica, que deve se reconhecer através dos outros e que deve se realizar com a demonstração tácita de sua importância, de sua fundamentalidade.

Se o mundo clássico grego inventou o pensar, a modernidade inventou o trabalho. E a era da informação e do conhecimento inventou o desemprego, conseqüentemente, a empregabilidade. Parece que nenhum desses períodos tem algo a ver com os outros. Mas a História prova que tem. O que marca, em termos de empregabilidade, o mundo antigo com o mundo industrial, dentro do qual se insere o mundo da informação e do conhecimento? Marca, de forma

---

<sup>1</sup> Segundo o enfoque da Neurociência, a ação espontânea, como processo de tomada de decisão, está relacionada com o sistema límbico, também encontrado nos animais (Damásio, Antônio. *O erro de Descartes*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996).



inequívoca, uma tentativa de retomada do ideal grego de se unir, pela primeira vez na história, aspectos cognoscitivos com laborativos no interior das organizações. É esta, pelo menos, a intenção e a orientação dos estudos e pesquisas de Smith e Kelly (1997), Marshall (1997), Jones (1997) e Senge (s/d.). Desta forma, dada a complexidade tanto da organização da produção quanto dos ambientes mercadológicos, a necessidade de indivíduos capazes de pensar, de criar técnicas, métodos e tecnologias capazes de dar conta dos desafios presentes é singular na história.

Como mostra Carmo (1992), a palavra grega que deu origem ao termo *negócio* originalmente queria dizer “estar livre da necessidade de estar ocupado<sup>2</sup>” (p. 19). Só que originariamente estar livre da necessidade de estar ocupado não seria sinônimo de vagabundo ou coisa parecida, mas sim exprimir o fato de se estar livre para a contemplação, para a dedicação à essência da vida. De *Skole* do grego surgiu *otium* e, depois, a sua negação, o *nec-otium*. Daquilo que era essência, o *skole*, o *otium*, pela sua negação chegou-se à significação de *negócio*, enquanto necessidade de se negar, de se livrar do fato de estar-se ocupado com outra coisa que não seja aquilo que mais tarde se chamou de trabalho. Não há compatibilidade entre se dedicar à beleza e verdade do universo e se dedicar ao mundo do trabalho<sup>3</sup>. O fato é que o *nec-otium* passou a primeiro plano no mundo de hoje não apenas como uma necessidade artificializada do viver, mas como a própria essência de vida; trabalhar, assim, tornou-se mais importante do que contemplar, do que viver para aprender; o trabalho galgou o ponto culminante da vida de todos os indivíduos do início do século XXI. Em muitos casos, a perda do trabalho tem conseqüências psíquicas e existenciais irreversíveis, como se a própria vida tivesse perdido o sentido. É neste ambiente que se insere a preocupação com a empregabilidade, enquanto possibilidade para muitos indivíduos de darem

---

<sup>2</sup> Segundo Carmo (1992, p. 19), “a palavra grega *skole*, que também quer dizer ‘escola’, corresponde, em latim, a *otium* (ócio), que significa ‘estar livre da necessidade de estar ocupado’”.

<sup>3</sup> É claro que se deve levar em consideração o fato de a sociedade grega ser uma sociedade escravista. Mesmo assim, o escravismo ali praticado levava em consideração, em sua maior parte, a comunhão deste mesmo ponto de vista, uma vez que o escravo, dentre outras coisas, devia comprovar que estaria apto a viver o mundo da contemplação através da conquista de sua liberdade. A liberdade não era, portanto, um fenômeno outorgado, mas sim conquistado.

sentido à existência, traduzido este sentido, em uma linguagem sócio-econômica, de manutenção da subsistência.

Apesar das diferentes visões e explicações, a empregabilidade exige explicações conseqüentes. Explicações ou princípios explicativos capazes de permitir a ação humana a partir dos elementos constituintes do problema. É em busca da elaboração de um sistema compreensivo da empregabilidade e de seus elementos constituintes que se elaborou a seguinte pergunta de pesquisa:

### **QUAIS OS FUNDAMENTOS SUBSTANTIVOS DA EMPREGABILIDADE?**

A presente proposta de pesquisa parte do princípio de que, se um problema existe, os princípios norteadores de sua compreensão já estão, em algum grau, disponíveis. De fato, o que está sendo considerado como fundamentos substantivos da empregabilidade são os elementos que a estruturam e que se relacionam com a vida humana associada. É possível, contudo, que todas as partes do fenômeno ainda não estejam presentes ou possam ser captados pela razão do homem. De qualquer maneira, todo princípio ordenador da natureza, no fundo, também é uma aventura; a ciência é uma aventura apenas diferente. Os resultados que se pretende atingir permitirão que novos esquemas interpretativos e explicativos sobre o fenômeno possam ser elaborados, seja por analogia, por deduções ou outros meios de que dispõe a razão humana.

#### **1.5 Objetivos**

Buscando responder à pergunta de pesquisa exposta anteriormente, foram selecionados os seguintes objetivos (geral e específicos) para servirem de parâmetros aos esforços investigativos desta pesquisa.

##### **1.5.1 Geral.**

- Identificar e explicar os fundamentos substantivos da empregabilidade.

### 1.5.2 Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram selecionados os seguintes objetivos específicos:

- Explicar os fundamentos explicativos dos modos de produção humana historicamente situados.
- Explicar os fundamentos racionais do trabalho e da empregabilidade na contemporaneidade.
- Ordenar os diferentes discursos da empregabilidade em termos da substancialidade humana.
- Criar uma tipologia de organizações baseada nos fundamentos substantivos da empregabilidade.

### 1.6 Justificativa para a Escolha do Tema de Tese

A escolha do tema desta tese, centrada na busca dos fundamentos substantivos capazes de explicar a empregabilidade, deveu-se a alguns aspectos que mesclaram interesses intelectuais e profissionais. A primeira é de ordem intelectual e filosófica. Crê-se que todo fato ou fenômeno do mundo que assim seja percebido tem a possibilidade de ser compreendido e explicado em alguma instância: o real é racional<sup>4</sup>. Paradoxalmente, os primeiros princípios filosóficos sobre o trabalho foram fornecidos pela análise de obras de pensadores como Aristóteles, na sua *A Política*, e por Marx, na sua *Contribuição à Crítica da Economia Política*. Em ambos os autores, por exemplo, a atualidade do tema não se perdeu; pelo contrário, enriqueceu-se sobremaneira.

A segunda razão é decorrente da atividade docente em cursos de graduação em Administração. Da preocupação central com o futuro dos graduandos nasceram os primeiros modelos explicativos da empregabilidade.

---

<sup>4</sup> Segundo Damásio (1996), a sobrevivência dependeria primeiramente de fatores emocionais para, posteriormente, depender dos racionais. Os fatores racionais seriam uma lapidação, uma preparação para os emocionais.

Aqui, a preocupação inicial era a de buscar elementos capazes de dar conta dos fundamentos ou lógica da qualificação profissional de estudantes de graduação em Administração – preocupação que continua ainda hoje – em torno das exigências do mercado de trabalho. Esta tese é apenas uma consequência deste esforço que parece infundável.

A terceira razão é decorrente de atividades profissionais como consultor de organizações, que representou uma oportunidade singular de testar o escopo explicativo elaborado até então.

Essas razões também justificam a necessidade de realização desta tese. Primeiro, porque o conhecimento gerado sobre a empregabilidade, em sua grande parte, é inconsistente; segundo, são reduzidos os conhecimentos sobre a empregabilidade que tenham se preocupado, teórica e empiricamente, em identificar e avaliar os seus fundamentos estruturantes; terceiro, como decorrência da justificativa anterior, o conhecimento disponível sobre a empregabilidade não tem a profundidade e a amplitude necessárias e capazes de permitir a ação humana consequente, uma vez que carecem de um fundamento que as ordene.

### ***1.7 Originalidade, Ineditismo e Relevância do Tema da Tese***

A originalidade desta tese encontra-se, em primeiro lugar, na identificação e explicação de fundamentos substantivos capazes de dar conta da empregabilidade nas organizações, contemplando os aspectos objetivos e subjetivos da natureza humana. Isto representa uma forma de se materializar a empregabilidade, cuja natureza é a de um fenômeno extremamente abstrato, de elevada complexidade e multiplicidade de formas de manifestação. Por não ser uma matriz geometricamente delineada, permite flexibilidades tais que esteja em constante atualização e aperfeiçoamento para explicar o fenômeno objeto desta tese. Outras originalidades contidas aqui dizem respeito ao referencial teórico utilizado para explicar a empregabilidade e a forma como se conduziu tal explicação. Também é original a elaboração de uma tipologia organizacional assentada sobre fundamentos substantivos.

O ineditismo também reside no fato dos fundamentos substantivos proporcionarem explicações e compreensões que ultrapassam a própria empregabilidade, dando conta inclusive dos aspectos subjetivos das políticas gerais de pessoal de uma ou de várias unidades organizacionais, por exemplo. É também inédito, no que toca aos estudos organizacionais voltados para o tema da empregabilidade, a utilização de referenciais multidisciplinares sob a “tutela” da filosofia para explicar um fenômeno do mundo do trabalho da forma como realizado nesta tese.

A relevância do tema é indiscutível: principalmente em um momento em que são anunciadas diversas formas do fim do emprego, é mister que se busquem caminhos capazes de, pelo menos, se manter o trabalho enquanto esforço humano que mantém e produz a sua subsistência, a sua continuidade biológica. É provável que, enquanto houver algum resquício de sociedade, haja homens necessitando de alguma forma do que o outro faz ou produz; enquanto isso for possível, o sentido de empregabilidade impresso nesta tese permanecerá relevante. Além do mais, o grande paradoxo precisa ser desfeito, tanto teórico quanto essencialmente prático: que a sociedade do trabalho possa ser capaz de prover o homem com trabalhos, de acordo com a sua dignidade, sua capacidade, sua necessidade e sua esperança.

### **1.8 Limites da Tese**

A presente tese, apesar do rigor teórico e metodológico utilizado nos procedimentos empregados, apresenta algumas limitações, como é natural em todo e qualquer empreendimento científico. Uma dessas limitações diz respeito à amplitude e profundidade das explicações, aqui colocadas, sobre os fundamentos substantivos, uma vez um fundamento apresenta como um desafio quase que intransponível ao cientista o fato de não poder ser explicado em sua totalidade, mas sim em seus contornos mais nítidos.

Outra limitação diz respeito à própria limitação da linguagem em fazer representar em símbolos significantes múltiplos. Lacan ( ) mostrou alhures, por exemplo, que toda tentativa de explicação, de simbolização, é um esforço pela

metade, pois são os significantes que estão sempre à espreita para tomar o lugar simbolizado pelo significado que se queira imprimir à realidade. A limitação simbólica e expressiva contribuiu sobremaneira para a limitação desta tese.

### **1.9 O método**

Nesta parte serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração desta tese, que conduziram e guiaram as atividades deste trabalho.

A natureza desta pesquisa é de cunho qualitativo, uma vez que seu alicerce é o conhecimento filosófico em sua grande parte. O método filosófico exprime-se, sobretudo, por aquilo que as obras de metodologia científica denominam de análise de conteúdo e de análise do discurso. A análise de conteúdo dá-se através de ordenamentos sistemáticos de conjuntos de enunciações direcionados para a explicação e compreensão de um determinado fenômeno; a análise do discurso, por outro lado, procura ir além das enunciações, em direção a esquemas aos não-ditos e os inter-ditos destas mesmas enunciações, destes mesmos discursos.

É um tipo de pesquisa que se enquadra no que se chama de pesquisa bibliográfica ou de análise de documentos (Máttar Neto, 2002). Seu *modus operandi* constou da identificação e análise de obras representativas de autores considerados consagrados sobre o assunto em pauta, cujas interpretações sistematizadas fizeram aparecer as explicações contidas neste estudo. Da análise destas “grandes” obras surgiram os delineamentos dos fundamentos substantivos sobre os quais se estrutura esta tese. O passo seguinte, de forma similar, foi realizado sobre a literatura sobre o fenômeno da empregabilidade, de forma que se pudesse confrontar os fundamentos substantivos com os diversos discursos sobre o fenômeno em análise.

Procurou-se ter o cuidado de, ao mesmo tempo em que se descrevia cada etapa do trabalho, explicar cada aspecto que por ventura viesse a ser alvo de interpretação diferente daquela que efetivamente se pretendia

apresentar. Isso foi feito para cumprir com os padrões e rigores de produção de conhecimento nesta dimensão, a filosófica.

Por se tratar de um estudo sobre os fundamentos de um determinado fenômeno (da empregabilidade), o método não poderia ser diferente e nem diferente poderia ser a linguagem e a forma de exposição. Aliás, o próprio método teve que ser criado, o que configura sobremaneira a própria atividade de filosofar, uma vez que ao se tratar de e com métodos, no fundo está-se, necessariamente, envolvido em esforço filosófico (Folscheid e Wunenburger, 1999).

Finalmente, nenhum método está isento de limitações. O método aqui descrito também apresenta limites, sendo o principal deles, como mostrado anteriormente, a impossibilidade de determinar com precisão os limites e a profundidade dos fundamentos substantivos aqui delineados. Naturalmente que esta limitação não invalida o trabalho, antes o coloca em alto grau de relevância, uma vez que os esforços explicativos da filosofia são, por natureza, críticos, ou seja, estão sempre abertos a modificações.

A segunda limitação diz respeito à falta de domínio sobre as ferramentas linguísticas capazes de emprestar precisão aos enunciados utilizados neste trabalho de maneira que toda e qualquer possibilidade de ambigüidade fosse descartada. De qualquer maneira, as ambigüidades podem ser dirimidas durante e após as análises críticas dos filósofos e cientistas que por ventura venham a tomar esta tese como objeto de estudo ou de análises aprofundadas.

## **PRIMEIRA PARTE**

# **DO MITO ÀS RACIONALIDADES**



## 2. OS FUNDAMENTOS SUBSTANTIVOS DA EMPREGABILIDADE

A idéia de fundamento designa “aquilo sobre o qual repousa alguma coisa” (Japiassu e Marcondes, 1993, p. 107). Do ponto de vista filosófico, se refere àquilo que sustenta certo conhecimento, fornecendo a este alguma razão de existência ou uma determinada ordem capaz de garantir-lhe valor e uma justificativa racional. Os fundamentos são estruturantes e os conhecimentos são superestruturantes, para utilizar uma concepção marxiana, de modo que nenhum conhecimento, de direito, subsiste sem um fundamento que lhe sustente.

A discussão sobre os fundamentos de um determinado conhecimento faz parte de um ramo da filosofia que se denomina epistemologia, ou seja, a busca dos sustentáculos, das bases fundantes de uma determinada teoria ou explicação científica. É por esta razão que, ao se referir às questões epistemológicas, aos assuntos que a epistemologia toma para si, está-se dando um salto da ciência para a filosofia. O que explica este procedimento é o fato da filosofia não ser capaz de lidar com estas questões, com estes assuntos. Esta incapacidade da ciência de tratar das suas bases, de seus fundamentos reside no fato de não dispor de métodos nem de teorias para tal, guias essenciais de sua práxis.

Evidentemente que a filosofia – e a epistemologia em particular – não constrói seu conhecimento ignorando o que se chama de realidade; por mais que métodos e técnicas de construção do conhecimento filosófico sejam capazes de colocar entre parênteses a *empíria*, normalmente não o fazem por completo, principalmente porque são corpos teóricos que prescindam completamente de algum aspecto empírico de referência ou complementar. Pensamento e experiência, portanto, conjugam-se de diversas maneiras para fazer eclodir as explicações sobre o mundo e sobre o homem.

Quando se fala em fundamentos, portanto, está-se interrogando sobre o que é capaz de explicar, de dar ordem compreensiva a um determinado fenômeno. No entanto, esta explicação, esta ordem é de natureza basilar, fundante, estruturante, de forma que sobre ela se possa construir o edifício do conhecimento. Assim como a filosofia tem seus fundamentos, a ciência também o tem. Aliás, toda explicação também se assenta em fundamentos, que costumeiramente se chama de argumentos (Hegenberg, 1975). Os fundamentos são a base das teorias e das explicações sobre um determinado fenômeno, tomado em sua particularidade. Aqui, buscam-se os fundamentos de um fenômeno particular, a empregabilidade, em um sentido bastante específico, a sua substantividade.

Ramos (1989) é um dos teóricos dos fenômenos organizacionais e sociológicos que advogam a necessidade explicativa do mundo sob uma ótica substantiva. Noutras palavras, propunha um *corpus* teórico cujos fundamentos seriam de natureza substantiva, em contraposição aos fundamentos dominantes calcados em fundamentos funcionais. Afinal, argumentava que os elementos sistemáticos da vida humana associada – essência da substantividade – já estavam presentes em pensadores de diversas épocas e de diferentes preocupações teóricas e práticas, sem jamais estes pensadores terem se referido propriamente ao termo substantividade ou a seus derivados. Desta forma, ordenar estes elementos seria o passo essencial para edificar os fundamentos substantivos de explicação do mundo, preparando-os para servirem de categoria de análise.

O empreendimento desta tese é muito menos ousado, mas nem por isso menos importante. Naturalmente que a questão do fundamento não é um problema elementar, como já mostrara Heidegger (1988), por exemplo. No entanto, a empreitada fica facilitada à medida que se encontram elementos dos fundamentos em quantidade e nível explicativo suficientes para proceder seu ordenamento e explicação. Isso não significa, por outro lado, que os fundamentos que esta tese erigirá para explicar o fenômeno da empregabilidade sejam imutáveis ou perfeitos, características impossíveis de

serem aplicados ao conhecimento humano, sempre imperfeito e carente de retificações contínuas (Habermas, 1990c).

Os fundamentos substantivos refletem a vida humana associada, resgatam a humanidade do homem perdida nas explicações tradicionais construídas sobre o mundo, sobre o próprio e sobre o que este produz. Não é ao homem tomado em seu sentido conceitual, simbólico que os fundamentos substantivos se referem, mas sim ao homem dotado de características e peculiaridades que as ciências têm constantemente relegado a segundo plano, como a intuição, as paixões, os valores e suas crenças. Nenhum homem é exclusivamente racional – e nem poderia sê-lo. A dimensão racional é apenas uma parte, um elemento constituinte de uma de suas capacidades que serão trabalhadas nesta tese.

As aparentes irracionalidades das ações humanas, quando tomadas sob o ponto de vista dos fundamentos substantivos, transformam-se em mananciais magnânimos de explicação do potencial humano de agir e de realizar. O homem não é apenas um ser capaz de calcular egoisticamente e isoladamente como a maioria dos manuais de economia quer que se creia. Ao restringir o homem ao seu aspecto econômico-calculista, retiram-se-lhe todas as possibilidades de seu vir-a-ser, castram-se suas aberturas ao mundo e impede-se seu aperfeiçoamento e autodesenvolvimento em direção a uma nova etapa civilizatória. A busca dos fundamentos substantivos da empregabilidade é uma busca do resgate dessa essencialidade humana há muito perdida, mas, hoje, mesmo que de formas dispersas e desordenadas, seus elementos constituintes encontram vazão na literatura científica e técnica, nos desejos de gerentes, nas construções teóricas de diferentes e diversos cientistas e pesquisadores, além de estarem presentes também nos desejos inauditos de grande parte dos indivíduos que fazem ou querem fazer parte das organizações contemporâneas.

É a primeira vez na história do homem que todas as condições necessárias para a construção de um novo processo civilizatório encontram-se presentes. A ação, o comportamento e o fazer jamais tiveram tantas

oportunidades de se concretizar de forma autônoma do que na época atual. Na trajetória da humanidade e de seus modos de produção, quando um estava presente (ou era permitido), outros eram negados ou impedidos de se concretizar. Na Grécia antiga, por exemplo, a ação só era permitida aos cidadãos, enquanto que a técnica carecia de fundamentos que a colocassem em primazia de importância com o agir; no período feudal, a ação era privilégio restrito de poucos, enquanto o comportamento era colocado em plano superior. Hoje, tanto há condições para que diferentes técnicas possam se estabelecer, quanto se podem delinear novos padrões de ações e comportamentos.

Até décadas atrás, isso seria impensável no mundo do trabalho. O advento desta nova era inclusive procurou cunhar um novo conceito, capaz de distingui-la das demais eras: empregabilidade. É claro que quando se fala de empregabilidade está-se referindo ao trabalho propriamente dito – mas com contornos e dimensões completamente diferentes do próprio termo “trabalho” que tradicionalmente se conhece. É provável que o termo não seja o mais adequado, uma vez que é derivado de um conceito de conotações comprometidas, como o emprego, principalmente nesta era cuja característica sócio-econômica é a de redução constante deste legado outrora ordenador da própria vida do homem.

Como será mostrado nesta tese, a literatura permite ordenar e explicar os contornos da empregabilidade de forma coincidente com os fundamentos substantivos humano, com os fundamentos de uma vida humana associada. Grosso modo, este novo homem é delineado como um ser capaz de realização, de fazer coisas, de aprender a fazer – é seu aspecto técnico; este fazer, este aprendizado de realização age sobre a cognição do indivíduo, aperfeiçoando-o em seus esquemas interpretativos em um processo de auto-aprendizagem e autodesenvolvimento – é seu aspecto comportamental; o aprendizado de novas técnicas ou seu domínio e o autodesenvolvimento impactam uma nova dimensão essencialmente humana, a da ação, a da abertura ao outro, a da busca da alteridade – que é seu aspecto relacional.

Em nenhum outro momento da história estes fundamentos substantivos – realizar, comportar-se e agir – estiveram em primeiro plano para as organizações. Isso pode ser constatado nas instituições acadêmicas, nos institutos de pesquisas, nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, na declaração das macrofilosofias empresariais, nas orientações de profissionais de recolocação de pessoal, dentre outras. O que se está criando, com isso, é uma nova mentalidade: a da empregabilidade - naturalmente que o conceito pode ser conhecido por um outro termo no futuro próximo. Mas... não se pode erigir uma nova mentalidade sem um fundamento que a sustente. Foi assim na Grécia antiga, no período medieval e o é na desgastada sociedade do emprego.

É possível que muitas pretensões estejam mascaradas nesta construção de um novo indivíduo para as organizações. No entanto, do ponto de vista substantivo, estes mascaramentos podem ser des-cobertos. O indivíduo tomado em sua substancialidade é um ser dialógico, descentrado de si, capaz de se colocar no plano intersubjetivo, ao mesmo tempo em que é capaz de análise de situações e de comportamentos. É isso que lhe confere uma capacidade especial de des-cobrir o que está coberto, de des-velar o que está sendo velado. Não é por acaso, afinal, que as organizações que mais primam por este super-homem, para utilizar um termo nietszchiano, são justamente aquelas que exercem posições de liderança em suas áreas de atuação. Empresas lideradas, até mesmo por imitação, tendem a ter percepção semelhante, mesmo que esta percepção seja uma falsa compreensão do fenômeno.

Os fundamentos substantivos, portanto, podem fundar um novo processo civilizatório, assim como toda fundamentação impacta a vida humana associada na maior parte de suas dimensões. Não há como separar organização, indivíduo e o corpo humano associado. Mudanças organizacionais só são possíveis de se concretizar se houver mudanças no indivíduo e no corpo humano associado. Um ou outros podem sinalizar para uma direção, mas a realidade só se transforma se os três trilharem a mesma base comum de compreensão da direção a ser tomada, se organizações,

indivíduos e o corpo humano associado conjugarem uma mesma mentalidade, um mesmo fundamento.

É neste sentido que esta tese mostrará que a capacidade técnica, a capacidade comportamental e a capacidade relacional podem erigir um novo processo civilizatório por constituírem-se nos fundamentos substantivos da vida humana associada que a época atual aspira. Para isso, primeiro será explicado como as mentalidades históricas do trabalho e seus fundamentos modificaram-se ao longo dos diferentes modos de produção que o homem criou; depois serão mostradas as diferentes formas de aparecimento dos elementos constituintes dos fundamentos substantivos na literatura sobre o trabalho e sobre a empregabilidade para, finalmente, serem delineados os contornos destas capacidades, exemplificados em torno de uma tipologia organizacional centrada em fundamentos substantivos.

### 3. MODOS DE PRODUÇÃO E FUNDAMENTOS DO MUNDO

Ao longo do transcurso histórico do homem no mundo, sucederam-se diversos e diferentes modos de produção, ou seja, as formas através das quais produziu e produz a sua subsistência – e de seus agregados. Evidentemente que todo esforço explicativo deste aspecto específico da ação humana – de construir, de agir, de modificar o mundo de forma relacional – não se deu de maneira homogênea; o que se chama de modo de produção, portanto, representa mais uma tentativa de homogeneização de uma pluralidade de formas de agir naquilo que esta apresenta em termos de elementos mais comuns, mais parecidos, mais característicos. Por exemplo, quando se fala de modo de produção escravista não se está afirmando que todas as sociedades ou comunidades apresentaram de forma inequívoca e similar a mesma maneira de produzir, mas sim que, dentre um conjunto de características, algumas, consideradas centrais, se assemelhavam.

A produção da subsistência, então, em toda e qualquer sociedade humana, passada ou presente, representa uma forma de relacionamento do homem com o mundo, relacionamento este de mão dupla: o homem agindo sobre o mundo e o mundo sobre o homem, mas sob condições historicamente dadas. Dessa forma, cada modo de produção, cada forma relacional homem-mundo, é próprio de um determinado contexto histórico, que lhe caracteriza a partir de um jogo entre possibilidades e determinações. Diferentemente do que se possa imaginar, o impossível, neste jogo, não é viável; se o for, o que foi concretizado já era, de *per se*, possível. É que cada forma de relacionamento, cada situação historicamente dada, tem suas limitações, suas determinações. A cada redução ou amenização das determinações há uma elevação ou abertura do leque das possibilidades. E assim se constrói e se construiu a história do homem e do mundo – e a história do homem no mundo.

A própria idéia de produção, no entanto, é um conceito recente. Nos primeiros estágios da historicidade humana, a produção era inexistente – ou pelo menos completamente diferente da idéia que se tem, hoje, deste

fenômeno. Afinal, os primeiros homens extraíam do mundo o que era necessário para a sua sobrevivência. Metaforicamente – e biologicamente esta é uma explicação sustentada –, o homem dependia da natureza em sua totalidade, uma vez que não detinha meios, apesar de toda necessidade, de produzir o que necessitava. Seu conhecimento do mundo era reduzido; sua dependência, enorme; as possibilidades de ação sobre o mundo eram reduzidas, dadas as determinações intrínsecas desses primeiros homens.

Quaisquer que sejam as formas de relacionamento homem-mundo, nestes primeiros estágios, o trabalho já existia, pelo menos uma aproximação do que se entende, hoje, por este fenômeno: agir sobre o mundo, mesmo com as maiores limitações, para sobreviver biologicamente. Desperta, portanto, um impulso inconsciente de sobreviver, de perpetuação da espécie; e foi esta necessidade vital que, à medida que a possibilidade de morte se avizinhava, fez com que o homem construísse meios através dos quais aumentasse sua capacidade de sobrevivência. Das técnicas primitivas de coleta e caça, o homem pouco a pouco, através do que se denomina hoje de trabalho, deu um salto qualitativo na sua relação com o mundo e desenvolveu os prenúncios daquilo que mais tarde será chamado de tecnologia.

Nestas sociedades primitivas, também as formas relacionais entre os indivíduos guardavam íntima relação com o mundo. Inexistente era a idéia do poder tal qual se tem hoje, uma vez que eram sociedades naturais<sup>5</sup>; conseqüentemente, a idéia de violência, em seu sentido amplo, era impensável. No entanto, e de forma aparentemente paradoxal, estas sociedades eram dirigidas por líderes, por chefes, mas nenhum deles exercia o “poder”<sup>6</sup>. Para que se tenha uma idéia das implicações dessas relações entre os indivíduos, tomando como exemplos estudos etnológicos feitos em

---

<sup>5</sup> Clastres (1988, p. 8), por exemplo, com base em J. W. Lapierre, mostra que o poder tem seu nascimento e sua razão de ser na cultura, e não na natureza. De fato, a questão do poder só surge, efetivamente, quando surgiram as primeiras civilizações, conforme será mostrado depois.

<sup>6</sup> “Encontramo-nos então confrontados com um enorme conjunto de sociedades nas quais os detentores do que alhures se chamaria poder são de fato destituídos de poder, onde o político se determina como campo fora de toda coerção e de toda violência, fora de toda subordinação hierárquica, onde, em uma palavra, não se dá uma relação de comando-obediência”. Clastres, op. cit., p. 10.



diferentes sociedades arcaicas, a idéia de “ordem” ou de “obediência” é completamente estranha a eles, a não ser em circunstâncias extremamente singulares, como no caso de guerra<sup>7</sup>.

O que marca o trabalho nas sociedades primitivas é o fato de ser carente de sofisticação de processos tecnológicos, a subsistência material é assegurada numa relação direta com a natureza, ser dependente das condições ecológicas, os produtos do trabalho são distribuídos entre os membros do grupo e inexistência da idéia de economia enquanto acúmulo de bens ou riquezas<sup>8</sup>. Esse conjunto de características explica o fato das sociedades primitivas também serem chamadas de “comunismo primitivo”, de onde surgiu a concepção de produzir apenas o necessário, de acordo com a capacidade de cada um.

A produção da sobrevivência do homem, o produto de seu trabalho, não lhe era estranho, e cada membro do grupo já nascia inserido dentro de contextos ou de estirpes que lhe facultaria, muitas vezes, a forma de contribuição com seus congêneres. A idéia de futuro não devia ser uma preocupação demasiada, se é que existia; se o futuro, nestas sociedades, fosse objeto de atenção um pouco mais acurada, é provável, portanto, que a idéia de cálculo já lhes fosse conhecida, uma vez que é o fator futuro que marca as atividades de planejamento e programação – e todos os seus elementos intrínsecos<sup>9</sup>. A idéia de futuro mediato parece marcar o advento das civilizações.

---

<sup>7</sup> Os traços distintivos dos chefes, ainda segundo Clastres (op. cit., p. 23), que marcavam o seu perfil eram basicamente três: fazedor de paz, ser generoso com os seus bens e ser bom orador. Além do mais, sendo o discurso a ferramenta essencial do chefe, representava, acima de tudo, um discurso da sociedade ou grupo sobre a própria sociedade ou grupo (Clastres, 1982).

<sup>8</sup> Ver, a este respeito, Dalton (1976). É interessante notar que esta caracterização está de acordo com as duas idéias de economia que o autor apresenta: a) substantivamente, “refere-se à provisão de bens materiais que satisfaz as necessidades sociais e biológicas” (p. 89) e b) “um conjunto especial de regras destinadas a maximizar a realização de algum objetivo e minimizar o gasto de alguns meios” (p. 90). Assim, o primeiro caso teria uma aplicabilidade geral, dada a dependência da existência humana da provisão de bens materiais; o segundo caso é bastante superficial, que não comprometeria a existência bio-social do homem.

<sup>9</sup> É fundamental que se esclareça, aqui, que está-se considerando o planejamento tal qual foi mais tarde concebido, ou seja, enquanto cálculo apriorístico de conseqüência (atividade-base de toda e qualquer ação humana visando um futuro mediato). É provável que o “cálculo”, nas

Sendo a preocupação central destas sociedades a manutenção da sobrevivência, sua “economia” tem conformação multicêntrica; sendo os centros dominantes organizados com base na reciprocidade e na redistribuição, o que mostra um caráter não mercantil de relações entre os diversos grupos e sociedades neste estágio evolutivo da vida do homem. As trocas, quando existentes, estavam completamente “subordinadas e restritas aos interesses do grupo” (Dalton, 1976, p. 103).

A vida dos homens, portanto, em íntima relação com o mundo, era estruturada pela estabilidade relacional. As mudanças se processavam muito lentamente, não se constituindo em desafios extremos e tampouco exigindo do grupo e de seus membros respostas ou cursos de ações imediatos, salvo em casos de beligerância inesperada, mais exceção do que regra neste estágio. Assim, o sentimento de crise, muito comum nos dias de hoje, era praticamente inexistente: primeiro, devido à inconstância de crises; segundo, devido à sua amplitude ou impacto que exercia sobre o grupo e seus membros; e terceiro, devido ao próprio processo de aparecimento e maturação, o que permitia tempo e arranjos suficientes para compreendê-la e tratá-la.

Desta forma, uma sociedade baseada na estabilidade e na certeza, cujos fluxos e ciclos de vida seguiam de perto os fluxos e ciclos do mundo; que mantinha como base de existência justamente a sua preservação biológica; que não desenvolvera ainda os principais meandros da idéia de cálculo; que não distinguia, em termos explicativos e compreensivos, o que se passava com o grupo e o que se passava com o mundo<sup>10</sup>; enfim, uma sociedade quase amorfa não poderia perceber e nem ser objeto de profundas crises nos seus

---

sociedades primitivas, em períodos de beligerância tivesse, no máximo, preocupações imediatas.

<sup>10</sup> É importante notar que, pelo menos no estágio de sociedade primitiva, a história do homem se confunde com a história da natureza. Aliás, o próprio sentido de história fica comprometido, uma vez que as transformações produzidas no mundo não são deliberadas, apesar da deliberação já ser um conceito de base racional, que marcará o curso e o sentido das ações dos homens nos demais estágios evolutivos. É importante salientar, também, que a divisão “história dos homens” e “história da natureza” é assaz moderna para ser aqui designada, sob pena de se incorrer no que Ramos (1989, p. 69 passim) chama de “uso inadequado de conceitos”.

diversos modos de produzir sua subsistência – nem, conseqüentemente, com quaisquer aspectos relacionados com o mundo do trabalho.

A estabilidade e a certeza, cujas fontes encontravam-se no mundo da natureza, que marcaram decisivamente a sociedade primitiva, dariam lugar à instabilidade e à incerteza de uma sociedade marcadamente política, mas cujo modo de produção tinha como base a mão-de-obra escrava, por isso conhecida como modo de produção escravista. Os modelos prototípicos deste modo de produzir a subsistência humana são as sociedades clássicas gregas e romanas. Contudo, é a sociedade helénica que expressa com adequação os meandros de uma sociedade escravista.

O advento da sociedade política tem suas origens na necessidade de criação de leis para regular o relacionamento entre os homens<sup>11</sup>. A sociedade política, portanto, é fruto da Lei, instauradora de toda civilização<sup>12</sup>. As leis, por sua vez, representam o subproduto mais elaborado do gênio humano, de sua dimensão racional, de sua capacidade de criar sistemas de auto-regulação compreensíveis por todo e qualquer de seus membros. Não importa qual seja a natureza humana, se boa, como o quer Rousseau (1997) ou má, à maneira de Hobbes (1997), o fato é que a passagem da sociedade primitiva para a sociedade política se dá pela criação de leis alicerçadas na razão.

Da mesma forma que a criação de sociedades políticas marca o fim da transcendência, a criação de leis também marca os primeiros passos do homem em busca de sua autonomia, de seu autogoverno, da autarcia, para recuperar um termo epicurista. Separado da natureza, o homem dá os primeiros passos na construção de seus próprios caminhos, na busca de um

---

<sup>11</sup> Freud mostra, por exemplo, que a saída da horda primordial se deu com o advento do parricídio, onde os membros do clã, motivados por pulsões sexuais, revoltaram-se e mataram o pai primordial, senhor e possuidor de todas as mulheres. Naturalmente que esta explicação de ordem psicanalítica busca dar conta de outras ordens motivacionais dos desejos humanos, tanto as afetivas quanto psíquicas e intrapsíquicas, de grande importância para a explicação e compreensão dos atuais problemas do trabalho e da empregabilidade. Sobre a instauração da civilização, ver Freud, Sigmund. Totem e tabu. Rio de Janeiro: Imago, 1977.

<sup>12</sup> O termo política vem de *polis*, que denota “organização social”, a sociedade-estado constitucionalmente erigida; civilização vem de *civis*, com semelhante denotação. Para uma adequada compreensão do escopo do termo, ver Jaeger, Werner. Paidéia. México: Fondo de Cultura Económica, 1992, especialmente o Cap. V, Livro 1.

processo relacional que lhe permita responder com menores ônus às desvantagens que a natureza lhe impõe, no interminável trabalho de construir um mundo à sua imagem e semelhança – e também, por outro lado, arcar com todas as conseqüências de seus fracassos.

Ao deixar de lado os sistemas mitóticos como cerne das explicações do mundo e elaborar os primeiros sistemas racionais, toda carga da natureza na determinação de seu destino e de redução de sua liberdade foi transferida para o interior do homem, e isso marca um caráter imanentista na história do homem: não existe mais um fundamento da vida e das coisas fora do homem, nada mais o transcende<sup>13</sup>. A beleza do cosmos (que marca uma filosofia de cunho cosmogônico) não poderia mais servir de base para a interpretação do mundo e nem para guiar e conduzir a estética da vida; a estabilidade da natureza e seus lentos movimentos de mudança já não eram balizadores de uma sociedade dependente do comportamento e das relações dos homens entre si, dado o seu caráter instável; finalmente, a certeza da garantia de sua subsistência fora perdida para sempre – e sua manutenção biológica e física dependeria, agora, majoritariamente de seus esforços.

No estágio de natureza, uma pequena parcela das guerras travadas tinha como causa instauradora a necessidade de subsistir; no estágio político, esta causa irá se ampliar até ganhar contornos de estratégias de dominação de sociedades e nações inteiras, cuja finalidade não tinha mais caráter biológico exclusivo, isto é, não eram feitas conquistas para que houvesse a garantia da subsistência, mas para a subjugação política e, agora, econômica. No entanto, este sentido econômico precisa ser objeto de maior precisão.

No mundo clássico grego, havia duas dimensões perfeitamente definidas: a econômica e a política. A dimensão política era a preocupação central e a razão de ser da sociedade helênica, de maneira que todos os demais aspectos da vida humana associada orbitavam esse núcleo social. A

---

<sup>13</sup> Protágoras inclusive teria dito que “o homem é a medida de todas as coisas”. Se esta afirmativa for verdadeira ou não, como o faz Arendt (1999), esta idéia transformou, mais tarde, o homem como fim último de tudo, o que fez com que tudo fosse transformado em meios para este fim.

dimensão econômica conformava uma instituição verdadeiramente particular, de caráter privado<sup>14</sup>. Os negócios e interesses políticos eram preocupação da coletividade de cidadãos, numa nítida orientação de bem comum, hoje dificilmente compreendida; os negócios e interesses econômicos só diziam respeito ao cidadão tomado em particular, em sua individualidade e sua personalidade. Os negócios e interesses políticos não poderiam ser tomados nem pensados particularmente, da mesma forma que os negócios e interesses particulares não poderiam sobrepujar os políticos ou públicos.

Esta sociedade assim cindida, portanto, era uma sociedade da palavra, do discurso, faculdade inerente e à altura de qualquer membro da sociedade. A competência e a importância de alguém não era medida pela detenção de bens materiais, mas pela sua capacidade de, através da palavra, indicar caminhos capazes de promover concretamente o bem comum. Assim, a sociedade clássica grega coloca a nu o caráter primordialmente passional da natureza humana, ou seja, o homem, antes de ser um ser racional, é um ser passional, um ser desejante, um ser que dialoga, um ser que permite uma abertura em direção ao outro e que, nesta e por causa desta abertura, é um ser de alteridade<sup>15</sup>. Entre membros passionais, entre indivíduos hábeis discursivamente, a questão da subsistência ganha novos caracteres, inéditos em termos da história humana e por isso vai inventar uma nova forma de produzir, um novo modo de produção: o escravismo.

---

<sup>14</sup> Nunca é demais lembrar que a acepção plena do termo “economia”, na sociedade grega, congregava o sentido de norma, lei (*nomós*) e de domínio particular, de personalidade, de algo pertencente à casa (*oikós*).

<sup>15</sup> A alteridade é uma questão de grande importância para a compreensão dos fenômenos sociais e para a explicação dos grupos humanos. Isto já seria o suficiente para mostrar a sua fundamentalidade para os estudos administrativos e organizacionais. Dados os objetivos desta tese, não se pode dar um tratamento de mais profundidade sobre a questão; contudo, algumas obras referências permitem uma apreensão adequada desta questão. Em Detienne, Marcel. *A invenção da mitologia*. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: UnB, 1998, pode-se ter uma adequada compreensão da passagem do mundo mítico para o mundo racional; em Vernant, Jean-Pierre. *Mito e pensamento entre os gregos: estudos de psicologia histórica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980, e Vernant, Jean-Pierre. *Mito e sociedade na Grécia antiga*. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1999, mostra-se como a sociedade e o pensamento gregos foram estruturados a partir do mito. Uma comparação interessante entre a sociedade clássica grega e a moderna é feita em Finley, M. I. *Democracia antiga e moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

Aristóteles (1991) afirmou, em uma de suas obras, que a diferença entre o senhor e o escravo era de natureza racional: a natureza assim os fizera<sup>16</sup>. Examinando com mais atenção a explicação do estagirita percebe-se o fundamento natural desta servidão: é que é vantajoso para ambos serem servo e escravo. O servo, se deixado sob sua responsabilidade, seria incapaz de sobreviver, uma vez que a natureza não lhe preparou para tal, de sorte “que resolve depender de outrem” (p. 13). Ao lado do fundamento natural da servidão havia outro fundamento de caráter convencional: a lei, apesar da falta de acordo entre os juristas da época. De qualquer forma, a lei só tornava legítimo o que a natureza já predestinara, afinal “só são escravos o que foram destinados à servidão pela natureza” (p. 15).

Se os senhores investiam seu tempo e seus esforços majoritariamente aos interesses públicos, aos interesses da *pólis*, eram aos escravos que estavam reservadas todas as atividades de labor, de produção da subsistência. A divisão do trabalho na sociedade clássica grega era efetiva e realmente típica: uns mandam, outros obedecem; uns planejam, outros executam<sup>17</sup>. Longe de qualquer julgamento de valor, a mentalidade helênica (e ateniense, em especial) não deu muita importância – ou pelo menos a importância devida – para a economia, conforme a idéia que dela se tem hoje. A produção de bens, as atividades que exigiam trabalhos manuais, enfim, aquilo que é necessário para se “viver comodamente” fazia parte do que Aristóteles chamava de governo doméstico, uma vez que os bens fazem parte da casa, não importando a quantidade ou a qualidade desses bens, nem sua natureza<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> “O homem que, por natureza, não pertence a si mesmo, mas a um outro, é escravo por natureza: é uma posse e um instrumento para agir separadamente e sob as ordens de seu senhor” (Aristóteles, op. cit., p. 11).

<sup>17</sup> Platão, por exemplo, quando elaborou a sua cidade ideal, mostra que a felicidade na obediência, por parte dos guardiões, era uma questão de modo de ver as coisas e as finalidades destas, de forma que a felicidade do todo deve prevalecer sobre a felicidade de uma parte: “Deve, portanto, observar-se, se estabelecemos os guardas tendo em vista proporcionar-lhes o máximo de felicidade, ou se se deve ter em consideração a cidade inteira, para que ela a alcance” (Platão. *A república*. 7. ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993, p. 164 e passim).

<sup>18</sup> “Um bem é um instrumento da existência; as propriedades são uma reunião de instrumentos e o escravo, uma propriedade instrumental animada, como um agente preposto a todos os outros meios. Se cada instrumento pudesse executar por si mesmo a vontade ou a intenção do agente, (...) se a lançadeira tecesse sozinha a tela, se o arco tirasse sozinho de uma cítara o

A manutenção da subsistência no modo de produção escravista, portanto, apresentava uma fundamentação racional da natureza<sup>19</sup>. Isso significa um esboço racional do homem justificar o produto de sua ação sobre o mundo, mas ainda não completamente independente de elementos da natureza. Ainda no modo de produção escravista, aspectos racionais e aspectos naturais encontram-se presentes, apesar do predomínio daqueles sobre estes. Diferentemente do que se mostrou sobre as sociedades primitivas e seus modos de produção, a natureza era predominante na vida e modo de agir (ou de comportamento) dos homens. No modo de produção escravista, mesmo com a redução de sua importância, os aspectos naturais ainda podem ser encontrados tanto para justificar a dominação quanto para orientar a vida dos homens, sejam estes senhores ou escravos.

A sociedade grega era, portanto, uma sociedade do labor e da ação, na terminologia de Arendt (1999)<sup>20</sup>, que configura a sua cisão em duas classes majoritárias<sup>21</sup>. O labor se materializava nas atividades dos escravos, que usava o corpo à imagem e semelhança dos animais, como atestava Aristóteles, e estava voltado para a manutenção do processo biológico da vida, sendo esta a sua finalidade. A ação, típica de homens livres, “é a única atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas ou da matéria” (Arendt, id. ibid.). Em uma linguagem interpretativa moderna, os senhores, os cidadãos, porque eram livres, agiam mais e se comportavam menos; os escravos, porque eram menos livres, agiam menos e se

---

som desejado, os arquitetos não mais precisariam de operários, nem os mestres de escravos” (Aristóteles, op. cit., p. 11).

<sup>19</sup> Pode-se até considerar estranho este fato. Na realidade, o que se tem em mente é mostrar que a sociedade grega apresentou um conjunto articulado de explicações da subjugação de uns homens por outros. Essa explicação articulada, fundamentada na lei, é o que marca o caráter “racional” do fundamento. Desta forma, extrai-se da constatação quaisquer elementos axiológicos, isto é, julgamentos de valores.

<sup>20</sup> Segundo Arendt (op. cit., p. 15 e passim), “o labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano (...) A condição humana do labor é a própria vida”; “a ação (...) corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que homens, e não o Homem, vivem na Terra e habitam o mundo”.

<sup>21</sup> Naturalmente que estão fora desta divisão as mulheres, os menores de dezoito anos e os estrangeiros. Quer-se mostrar aqui, apenas, as duas “classes” predominantes da sociedade grega.

comportavam mais<sup>22</sup>. À ação de um corresponde a redução da ação do outro. As relações de poder eram, portanto, assimétricas. A sociedade grega, portanto, não era uma sociedade do trabalho, pelo menos do ponto de vista classificatório de Arendt<sup>23</sup>.

Se se volta os olhos para a análise e compreensão do mundo grego no auge de sua importância política e econômica, perceber-se-á que nenhum invento de grande magnitude e nenhum desenvolvimento tecnológico de grande envergadura ali foi produzido. E nem poderia: a sociedade grega, enquanto sociedade do discurso, enquanto universo instável das ações humanas, estava nitidamente voltada para a estética da vida e do mundo. Dito de outra forma, garantida a subsistência, o homem deveria se voltar para aquilo que existe de mais sublime e notável na existência, que é explicar e compreender o mundo em busca de sentido para um viver belo em conformidade com a beleza do universo. Afinal, não é por acaso que, por exemplo, o sentido essencial e substancial da arte grega pode ser traduzido pelo aforismo de que “a arte imita a vida”, ou melhor, a arte, para ser bela, tem que reproduzir com fidelidade a natureza. E esta beleza, esta estética da vida, deveria também ser aplicada às formas de relacionamento entre os homens<sup>24</sup>, tinha que ser capaz de criar e sustentar uma ética da ação, mesmo porque não há a possibilidade de uma ética da inação.

---

<sup>22</sup> Uma vez que os escravos correspondiam à força de trabalho, principalmente o trabalho voltado para a manutenção da vida (o labor), vale dizer que havia entre eles, também naturalmente, a convicção de que a escravidão poderia significar também uma preparação para a vida de liberto, não de senhor, ou seja, o escravo poderia comprar ou conquistar a sua liberdade, mas jamais a liberdade de alguém (escravo ou estrangeiro) poderia lhe transformar em senhor ou cidadão. Este poder ideológico era o que mantinha o equilíbrio da sociedade cívica grega, reduzindo substancialmente quaisquer tentativas de motins com fins libertários, semelhante a diversos aspectos ideológicos do mundo do trabalho atual, como auto-motivação, trabalho em equipe, sucesso pelo trabalho etc.

<sup>23</sup> “O trabalho é a atividade que corresponde ao artificialismo da existência humana, existência esta não necessariamente contida no eterno ciclo vital da espécie, e cuja mortalidade não é compensada por este último. O trabalho produz um mundo ‘artificial’ de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural” (Arendt, id. Ibid.).

<sup>24</sup> Por mais paradoxal que possa parecer, essas orientações diziam respeito tanto às relações entre os cidadãos, quanto entre estes e os escravos. Afinal, não é porque alguém é cativo que prescindia de quaisquer fundamentos éticos. Desta forma, a escravidão enquanto modo de produção difere substancial e estruturalmente da escravidão encontrada nos períodos imediatamente antes e durante algum tempo do capitalismo, como a escravidão negra nas colônias americanas.



Aqui são delineados os primórdios do que viria a ser conhecido como razão: a faculdade do homem de calcular, de identificar e selecionar objetivos e de escolher meios para atingi-los. A primazia dos homens cidadãos sobre os escravos era de uma ordem natural calcada na impossibilidade destes se guiarem pela razão, o que não acontecia com aqueles, segundo Aristóteles. A natureza teria dotado os escravos, portanto, com o mínimo de razão necessária para obedecer a ordens e cumpri-las.

Os escravos, enquanto mão-de-obra substancial – se é que se pode aplicar este termo a este contexto histórico – e porque não detinham o direito, dimensão legal, de se constituir enquanto sujeitos, estavam excluídos de qualquer forma de ação. Restava-lhes se comportar, ou seja, portarem-se de uma forma tal que se adequasse às orientações e às normas de seus senhores, a economia (as normas da casa). O trabalho, portanto, enquanto capacidade do homem de construir, desconstruir e reconstruir o mundo, não se lhes aplica, apesar do esforço de Aristóteles de torná-los membros, partes do corpo de seus senhores<sup>25</sup>. As mudanças e as crises de uma sociedade como esta seriam decorrentes das conseqüências da ação dos homens livres e cidadãos. Como afirma Habermas (1980, p. 33), neste tipo de sociedade “o tipo de crise, que emerge, precede de contradições internas”, enquanto que as crises das sociedades primitivas são decorrentes do crescimento demográfico e de fatores ecológicos<sup>26</sup>. De fato, as justificações desse modelo de sociedade baseado em cisões de classe se esgotaram, transformando radicalmente o seu modo de produção – e o homem deste novo tempo.

O modo de produção feudal, o mais longo dentro da historiografia ocidental, é o modelo clássico de convívios de elementos estruturantes, simultaneamente, de diferentes modos de produção. Para efeito de análise e

---

<sup>25</sup> “Ora, o escravo faz, por assim dizer, parte de seu senhor: embora separado na existência, é como um membro anexado a seu corpo” (Aristóteles, op. cit., p. 15).

<sup>26</sup> Para Habermas, no caso das sociedades primitivas, “é a mudança externa que sobrecarrega a capacidade de condução estreitamente limitada das sociedades organizadas ao longo de vias de parentesco e mina as identidades familiares e tribais”; para o caso das sociedades políticas, as contradições internas existem “entre pretensões de validades de sistemas de normas e justificações que não podem permitir explicitamente exploração e uma estrutura de classe na qual a apropriação privilegiada da riqueza produzida socialmente é a regra” (Habermas, op. cit., p. 31 e passim).

dos objetivos desta tese, primeiro será mostrado o convívio com os elementos da sociedade clássica grega; depois, o convívio com os elementos da sociedade capitalista. Esta estratégia tem como finalidade básica explicar como se procederam a natureza das crises de transformação deste modo de produção e o papel que o trabalho ali desempenhou.

Num primeiro momento, o modo de produção feudal (e as sociedades feudais) era caracterizado primordialmente pela vinculação do homem trabalhador à terra, à propriedade: o homem fazia parte da terra e era com ela transferido, conforme a transferência de posse da terra. Aqui, mais uma vez, o homem vai se desfazendo ainda mais das determinações da natureza, num primeiro momento, para, em seguida, impor sua vontade a ela. Talvez este seja um dos grandes feitos ou fatos marcantes do período medieval, qual seja, o de tentar desvendar os segredos da natureza (e do universo), para depois tentar controlá-la.

As relações de poder nas sociedades medievais caracterizam-se por serem as mais diversificadas hierarquicamente da história do homem. Apesar dos graus relacionais de dominação e sua intensidade modificarem-se sobremaneira<sup>27</sup>, essas diversificações poderem ser traduzidas em termos de mando e obediência. No entanto, os servos não eram cativos, como na sociedade clássica grega e nos modos de produção escravistas. Os servos apenas faziam parte das glebas e, assim, gozavam do direito inalienável de serem tomados como indivíduos, ou seja, nenhum servo, contra a sua vontade, poderia ter rompida a sua ligação com a terra de origem. Traduzindo em linguagem das teorias econômicas atuais, os servos faziam parte do fator de produção terra, ou seja, não constituíam um fator produtivo<sup>28</sup>.

O mundo deste modo de produção era um mundo de certeza e estabilidade – para isso, a nobreza e os sistemas de feudos contribuíram

---

<sup>27</sup> Para uma análise mais aprofundada do sistema de classes feudais, assim como uma compreensão mais completa sobre o trabalho em si, ver Huberman, Leo. *História da riqueza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983; Pirenne, Henry. *História econômica e social da idade média*. São Paulo: Mestre Jou, 1966, dentre outras.

<sup>28</sup> Como afirma Huberman (1986, p. 6), se o senhor transferisse a terra, o servo “permanecia em seu pedaço de terra. Esta era uma diferença fundamental, por concedia ao servo uma espécie de segurança que o escravo nunca teve”.

enormemente, num primeiro momento, e a igreja católica, fundamentalmente, posteriormente. As mudanças, conseqüentemente, não eram problemáticas, o que explica o grande transcurso histórico deste estágio. Os estados de beligerância constantes e os variados tipos de ascensão da nobreza em nada afetaram a forma de produzir a subsistência do homem nesta época, pelo menos neste primeiro momento.

O labor da terra, de forma semelhante à do modo de produção escravista, ainda exigia do homem o uso de suas forças físicas como principal ferramenta produtiva. Aqui, produz-se com os fardos do corpo o que vai servir para os deleites da nobreza – e não pode ser diferente: o mundo medieval, neste primeiro momento, ainda não permite que o trabalho surja em sua plenitude, ainda não se encontram bases suficientes para que o homem possa se instrumentalizar. E é neste caminho que longos tempos se sucedem, que muito labor é dependido até que os prenúncios de luzes da razão, aquelas chamadas que foram enevoadas com o ruir da sociedade clássica grega, pouco a pouco fossem se firmando – e com ela uma nova classe atinge o poder: o clero. Ao mesmo tempo em que manterá e se assentará sobre o modo de produção feudal, o clero, mesmo sem querer, começará a disseminar as luzes que culminarão com a chegada da técnica – e ao fim do labor como atividade essencial na produção da subsistência humana associada à natureza.

Entram em cena, na mudança do cenário do primeiro estágio da Idade Média para o segundo, aspectos econômicos, políticos e culturais<sup>29</sup>. A nova classe que ascende ao poder paulatinamente vai introduzindo novas formas de comportamento, novos modelos de pensamento e uma nova forma de relação homem-mundo. Agora não haveria mais uma relação direta e finalística do homem com o mundo, que passaria a se chamar de natureza. Se no período primitivo o fundamento estava indistintivamente no homem-natureza; se no período escravocrata o fundamento da razão estava no interior do homem, um

---

<sup>29</sup> O que está sendo chamado aqui de aspectos culturais é a função do advento da tecnologia como fator propulsor do trabalho, a saber: aliar o produto do conhecimento para o aumento da produção e da produtividade. É aqui que começam, verdadeiramente, os papéis do trabalho, como pré-história de nossos tempos: a capacidade de criar ferramentas capazes de produzir o que o corpo do homem é incapaz; é o início do que se chama de instrumentalização do trabalho (e do homem), a que Arendt (1999) chama verdadeiramente de trabalho.

fundamento imanente; agora, o fundamento da razão estava novamente fora do homem, em Deus. É aqui que surge a idéia do trabalho como punição, como expiação do pecado original a que toda humanidade estava submetida, fazendo valer na prática as escrituras<sup>30</sup>.

Ao modificar a relação homem-mundo, colocando como fundamento e finalidade a idéia de Deus, a igreja católica se vê obrigada a retomar as questões filosóficas do período clássico grego, mas o faz cristianizando Platão e Aristóteles. De uma certa forma, esta cristianização dos filósofos gregos mais tradicionais fez com que emergisse um novo homem e uma nova concepção de mundo, notadamente aquele homem que se quer conduzir pela razão e, através dela, ao mesmo tempo em que se expia do pecado, converte vícios em virtudes. E um desses vícios substanciais era justamente o trabalho. Mas o trabalho enquanto esforço do homem em busca da grandeza e virtude do homem<sup>31</sup>. Originalmente voltado para a grandeza e virtude do homem, o trabalho transformou-se, a partir deste momento, no principal fundamento de instrumentalização do mundo, transformando, mais tarde, o homem naquela antiga expressão grega, de ser a medida de todas as coisas.

Quando a relação homem-mundo estava voltada majoritariamente para a relação mando-obediência, o modo de produção feudal era estável e certo, de forma que as mudanças se processavam muito lentamente, o que explica o grande interregno de tempo de duração deste estágio. No entanto, quando “as luzes da razão” permitiram que algumas de suas paixões fossem libertadas, o homem passou a dar saltos quantitativos e qualitativos na sua independência de produzir com as próprias mãos e com o seu corpo, a reduzir sua carga de dor e buscar elevar a sua potência de prazer. Ao aliar conhecimento e

---

<sup>30</sup> “E disse em seguida ao homem: ‘porque ouviste a voz de tua mulher e comeste do fruto da árvore que eu te havia proibido comer, maldita seja a terra por tua causa. Tirarás dela com trabalhos penosos o teu sustento todos os dias de tua vida. Ela te produzirá espinhos e abrolhos, e tu comerás a erva da terra. Comerás o teu pão com o suor do teu rosto, até que voltes à terra de que foste tirado; porque és pó, e em pó te hás de tornar” (Bíblia Sagrada, Gênesis, p. 51).

<sup>31</sup> Agostinho (apud Hischman, 2000, p. 18 e passim), é indiferente às três paixões humanas capazes de subverter a ordem de pensamento da época. Estas paixões ou desejos seriam “a ânsia por dinheiro e bens materiais, o desejo de poder (libido dominandi) e o desejo sexual”. Os desejos de poder são admitidos, se direcionados a “um forte anseio por louvor e glória”. A pretensão era que um vício pudesse controlar e submeter vários outros.

produção, como em nenhum outro momento da sua história, o trabalho realmente se efetivou e passou a transformar radicalmente a face do mundo, a criar a sua própria história e tentar submeter a natureza a seus domínios.

É ainda na Idade Média e seus modos de produção feudal que o homem dá os primeiros ensaios da técnica aliada à produção de bens, não mais voltados exclusivamente para a sua subsistência, mas para o acúmulo de riquezas. É a partir deste momento que as mudanças e as crises se sucederão em períodos cada vez mais curtos, em relação diametralmente opostas à capacidade humana de inventar e criar: quanto mais rápida a criação, mais rápidas as mudanças; quanto mais instrumentaliza a si e ao mundo, menos instável e incerto vai ser o mundo projetado. É a primeira vez que se terá o ensaio de um futuro que se desfaz no ar, para usar a metáfora de Berman (1988, p. 133). Depois disso, jamais o mundo será o mesmo – nem mesmo o homem – nem o trabalho. O novo modo de produção que emerge com uma potência jamais vista do interior de seu antecessor é o que é conhecido como capitalista, que tem no capital e nas suas diversas formas de dominação e reprodução o seu *modus vivendi* e *modus operandi*.

A historiografia dos modos de produção da subsistência do homem no mundo, com o sistema capitalista, parece ser um *divortium aquarium* na história da humanidade. A nítida visão deste fenômeno levou Weber (1992) a mostrar que o sistema capitalista – ou tipo de dominação racional-legal – como o mais superior dentre todas as demais formas ou modos de produção. No que pese as mais severas críticas a este modo de produção – produto natural de um sistema ainda em vigor – o capitalismo não foi o único sistema caracterizado pela expropriação do produto do esforço humano, como o queria Marx, por exemplo<sup>32</sup>. Como visto até aqui, os modos de produção escravistas e feudais<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Naturalmente que a idéia de Marx é acentuar este fenômeno do sistema capitalista. No entanto, a forma como as observações foram feitas transfiguram e transmutam a essência do fenômeno. Por outro lado, a intensificação e os meios utilizados para tal conferem às observações de Marx na plenitude das organizações atuais. Ver, a este respeito, Marx, Karl. *O capital*. São Paulo: Difel, 1985, especialmente a parte terceira, quando trata da mais valia e a jornada de trabalho.

<sup>33</sup> Estão sendo considerando estes modos de produção no plural para alinhar, mais uma vez, o caráter de elementos universais que os identificam na experiência ocidental. Conforme as considerações epistemológicas desta tese, o que se busca são ordenações universais capazes

também o fizeram, sob formas diferentes, dadas as condições e características históricas que lhes são peculiares.

Do ponto de vista desta tese, três são as questões centrais sobre o modo de produção capitalista: primeira, o surgimento do trabalho em sua acepção ampla; segunda, o íntimo relacionamento da tecnologia com o aumento da produtividade; terceiro, a ação deliberada do homem para subjugar a natureza. A primeira questão será tratada posteriormente, de forma que seja adequadamente compreendida a partir das questões segunda e terceira. De qualquer forma, este modo de produção, vale a pena antecipar, é quase que *sui generis* na história da humanidade, porque justamente baseado na razão, seu maior poder ideológico.

Em todos os modos de produção revistos até aqui, todos continuam elementos fundantes dos modos anteriores em grande intensidade, ou seja, elementos considerados básicos e sustentadores do modo de produção anterior mantinham graus de importâncias pelo menos similares na sustentação do modo de produção que lhes sucederam<sup>34</sup>. É como se o capitalismo quisesse romper definitivamente com a tradição, com o seu passado, tentando ser efetivamente, pela primeira vez, a razão e a medida de todas as coisas. Não seria mais importante nem conveniente uma razão dentro ou fora do homem. Afinal, a razão se encontra não no homem tomado individualmente, mas em algo que está, ao mesmo tempo, dentro e fora dele, que responde agora pelo nome de humanidade. A razão, aqui, toma conta de todos os escopos da atividade humana e do seu devir.

O que marca o capitalismo é a ascensão ao poder de uma classe que detém os meios de produção, como o queria Marx, mas que é capaz de aliar duas classes de homens inéditas na história da humanidade: aqueles que pensam e os que executam o trabalho (aqui, no sentido pleno do termo)

---

de dar conta de aspectos particulares. As partes constituintes estão no todo, assim como o todo não pode ser apenas a resultante do que as partes configuram.

<sup>34</sup> Por exemplo, o modo de produção escravista mantinha o homem atrelado a elementos da natureza, daí a explicação e fundamentação de que a natureza assim os fez; o modo de produção medieval vinculou o homem à propriedade, dela não se podendo desvincular. O que se quer mostrar, aqui, é que pela primeira vez o homem estará "liberto" dos desígnios e vicissitudes da natureza, o que lhe permitirá, inclusive, tentar subjugar-la.

associativamente. E com uma finalidade: produzir riquezas, mesmo que esta produção tenha o ônus da despersonalização de ambos os sujeitos. Um sistema eficaz como este só poderia ter uma fórmula compreensivelmente simples, mas praticamente incapaz de ser detectada no seu *modus operandi*:  $C - M - C' \rightarrow M' - D' - M'$ <sup>35</sup>. Este processo de geração de excedentes efetivamente transforma o homem na medida de todas as coisas: o homem, enquanto o fim a que todas as coisas constituem-se como meios, instrumentalizou o mundo, inclusive e principalmente a natureza. O triunfo da razão, que tem na técnica e na tecnologia suas mais efetivas concretizações, não apenas produziu o modo de produção mais bem elaborado da história da humanidade, mas também produziu o inesperado: ao invés da razão levar o homem ao paraíso, à criação do éden na terra, conforme a pretensão de muitos pensadores, gerou a possibilidade inédita da extinção de toda e qualquer espécie de vida no planeta. A razão, portanto, levada ao seu extremo parece ser irracional.

O fundamento do mundo contemporâneo, do capitalismo avançado, é o de razões múltiplas. Um mesmo fundamento não mais dá conta, já não mais explica fenômenos distintos - como se cada indivíduo ou grupo, tomado na sua identidade, fosse um ente pleno de racionalidade, uma entidade primordialmente geradora de razão<sup>36</sup>. Essas razões ou multiplicidades de razões, ao invés de lançar luzes sobre o desconhecido, têm impedido o avanço do entendimento humano, principalmente porque carecem de fundamento. Afinal, é o fundamento o referencial capaz de concatenar e coordenar as ações racionais dos homens; quando este fundamento é inexistente - ou múltiplo -, o sentimento que se tem é o de insegurança, instabilidade e incerteza, características essenciais de crise. Como essas razões convivem

<sup>35</sup> Em termos discursivos, dinheiro, tomado como capital (ou recursos), que é transformado em mercadorias cuja venda auferirá lucros, sendo que este lucro se juntará ao capital inicial para produzir um montante maior de mercadorias em um processo infundável. A este respeito, ver Marx, op. cit., especialmente a seção I, Mercadoria e Dinheiro.

<sup>36</sup> Habermas chama a este fenômeno de "a razão na multiplicidade de suas vozes". Essa multiplicidade ilustra muitos fatos de discordância ou falta de consenso sobre fatos e fenômenos do mundo congêneres, não apenas na ciência, mas também em outras esferas de vida, como a estética e as obras de arte. Ver, a este respeito, Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1990.

simultaneamente - e em muitos casos esgotam-se com certa facilidade -, a impressão que se tem é a de crises constantes, do imperativo do caos, entendido este como incapacidade humana de compreender os fenômenos e os “motivos” do mundo.

Desta forma, o período “caótico” que se vive atualmente é decorrente da perda de um fundamento – da perda de uma tradição, como o queria Arendt (op. cit.). A impressão de o mundo estar de “cabeça para baixo” ou falta de sentido generalizado são apenas seus reflexos. É dentro deste contexto que o fenômeno do trabalho deve ser entendido: a aposta da razão enquanto possibilidade das ações humanas serem guiadas e conduzidas por ações racionais instrumentalizou o homem e o mundo; esta instrumentalização, quando levada às últimas conseqüências, transforma tudo em meios para um fim egocêntrico e egóico, despersonalizando o homem, que já não vê mais a possibilidade das dimensões dialogais intersubjetivamente consideradas<sup>37</sup>. Assim, ao apostar na razão como meio através da qual ao mesmo tempo em que poderia guiar adequadamente seu caminho e dominar a natureza, o homem viu-se preso a grilhões ainda mais difíceis de serem desatados: as várias razões que a razão criou, notadamente as instrumentais.

Os modos de produção que precederam ao capitalismo não apresentaram crises múltiplas como este; também nenhum deles perdeu o fundamento, mas os tiveram suplantados por um outro considerado “superior”; em nenhum deles também as mudanças se processaram de formas tão variadas e com a velocidade que se presencia atualmente. Um fenômeno da importância do trabalho não pode ser compreendido sem se levar em consideração esta trilogia explicativa: a forma como se produz, a natureza do fundamento e as modalidades das mudanças.

---

<sup>37</sup> Está sendo considerado aqui o seguinte aspecto: o homem instrumental e instrumentalizado, guiado pela racionalidade instrumental, é um ser egocêntrico, que vê apenas a si mesmo no mundo, razão de ser de tudo o que existe. Este homem é incapaz de dialogar: para haver diálogo, há a necessidade de descentramento do sujeito egóico – e só a partir disso, conseqüentemente, a possibilidade de instauração de uma nova modalidade de relacionamento entre os homens e destes com o mundo. Ver, a este respeito, Habermas, Jürgen. Conhecimento e interesse. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987; Habermas, Jürgen. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989; Habermas, Jürgen. Pensamento pós-metafísico. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.



Como se mostrou até aqui, o trabalho, na acepção plena do termo, enquanto capacidade do homem de, consciente e deliberadamente, modificar o mundo e, neste processo, reconhecer a si mesmo e elevar a sua liberdade, só existiu nos últimos cinco séculos da história humana. Anteriormente, portanto, duas condições humanas eram predominantes: a vida ativa, vida da ação, só aberta aos homens livres do fardo de produção da subsistência; e o labor, a dureza do fazer tendo como força motriz o próprio corpo, realizado pelos escravos e servos, enfim, pelos dominados<sup>38</sup>. Se efetivamente o homem do labor desapareceu nos dias de hoje é uma questão que deve ser analisada à luz dos princípios racionais dominantes nas sociedades contemporâneas. No entanto, antes serão abordados os princípios explicativos do homem nestes quatro momentos históricos, de forma que se tenha uma compreensão adequada do fenômeno do trabalho e, depois, da empregabilidade.

---

<sup>38</sup> É evidente que está sendo levada em consideração a classificação de Arendt (op. cit.).

#### 4. OS PRINCÍPIOS COMPREENSIVOS DO TRABALHO

No capítulo anterior foram marcados, de forma sucinta e compreensiva, os principais aspectos explicativos dos modos de produção humana. Mostrou-se que cada forma particular do homem produzir sua subsistência está inteiramente circunscrita em determinados contextos, que se encontram estruturados em um fundamento que dá sentido e orientação às formas relacionais do homem com o mundo, do homem com os demais membros de seus grupos e com as formas ativas e reativas ante as mudanças e às crises. Aqui serão mostrados os diversos fundamentos do “trabalho”, centrados em uma busca de explicação e compreensão do fato deste só poder ser considerado Trabalho, na acepção plena do termo, nos últimos séculos da história humana, mais especificamente com o advento do modo de produção capitalista.

O modo de produção primitivo – conseqüentemente as sociedades primitivas – era um universo mitológico, dominando o mito como base de suas relações sociais e com o mundo. Como mostram Japiassu e Marcondes (1993, p. 169), o mito é

“uma narrativa lendária, pertence à tradição cultural de um povo, que explica através do apelo ao sobrenatural, ao divino e ao misterioso, a origem do universo, o funcionamento da natureza e a origem e os valores básicos do próprio povo”.

Porque o mito funde, em uma única tentativa explicativa, elementos da natureza com elementos intrínsecos ao homem, não há ainda a separação da individualidade do homem de seu ambiente exterior. O homem é efetivamente parte da natureza e nela está contido, de forma que, se há uma história, se há uma trajetória do agir humano, esta é dependente da história da natureza.

De fato, não se pode, aqui, pensar a história do homem separada da história da natureza. Não existe um fundamento humano; existe sobremaneira uma submissão dos desejos humanos à idiosincrasia de seres fantásticos,

muitos imortais apesar de não serem eternos, que apresentam características essencialmente humanas, que preenchem todas as lacunas explicativas do ser-do-homem no mundo<sup>39</sup>. Ao contar e “explicar” fatos e fenômenos do seu cotidiano, o homem desta sociedade reconta e narra a “história do mundo”, ou seja, um fenômeno dado não pode ser tomado na sua singularidade, mas como parte de um todo que precisa ser constantemente lembrado e lembrado. As narrativas exercem, nestas sociedades, diferentes papéis e diferentes estágios da situação do homem no mundo<sup>40</sup>. Enquanto narrativa lendária, o real aí se intercala; enquanto narrativa do real, a lenda muda de forma e se fortalece, da mesma forma que recontar o mito ou reinterpretá-lo já consiste em atualizá-lo<sup>41</sup>.

Não existe explicação propriamente dita dos feitos humanos; por isso, nestas sociedades não existe o querer humano consciente e deliberadamente manifesto<sup>42</sup>. Mesmo quando o desejo do homem é manifestado, só pode sê-lo enquanto vontade e desejo de entidades fantásticas, de deuses (Rocha, op. cit, p.62). Apesar de serem sociedades da oralidade, o discurso predominante não manifesta relações de poder, dado que estes estão reservados às entidades sobrenaturais; o discurso, a oralidade, órbita o universo mitológico, contando e recontando os feitos do grupo enquanto desejos “manifestos” divinos. Assim, não se deixam de herança técnicas ou conhecimentos propriamente ditos, tampouco recursos discursivos capazes de mudanças substanciais nos seus

---

<sup>39</sup> Não é por acaso que os deuses gregos eram todos arquétipos humanos, apresentavam os mesmos vícios e virtudes que os homens. A singularidade dos deuses gregos, que os distinguiam dos homens era um fato apenas: o de serem imortais, apesar de não serem eternos. Similaridades também são encontradas em nações indígenas ameríndias e povos polinésios, conforme atesta Lévy-Strauss, Claude. *Antropologia estrutural*. 4. ed., Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, s.d., especialmente os capítulos 6 a 12.

<sup>40</sup> Segundo Lévi-Strauss, “a técnica da narrativa visa, pois, reconstituir uma experiência real, onde o mito se limita a substituir os protagonistas” (op. cit., p. 225).

<sup>41</sup> Rocha (s.d, p. 48) mostra que “o mito se deixa eternamente interpretar, e esta interpretação torna-se, ela mesma, um novo mito. Em outras palavras, as interpretações não esgotam o mito. Antes, de outra maneira, a ele se agregam como novas formas de o mito expor suas mensagens”.

<sup>42</sup> É fundamental que se esclareça, aqui, que o princípio de individuação não está ausente, mas que este se confunde com a consciência comunitária. Como afirma Gusdorf (1979, p. 308), “a primeira consciência pessoal está, portanto, presa na massa comunitária e nela submergida. Mas esta consciência dependente e relativa não é uma ausência de consciência; é uma consciência em situação, extrínseca e não intrínseca, a individualidade aparecendo então como um nó no tecido complexo das relações sociais. E o seu eu se afirma pelos outros, isto é, ele não é uma pessoa, mas personagem”.

feitos, nos seus modos de produzir. Neste primeiro estágio da história humana, o labor tem sua plenitude.

As sociedades primitivas são sociedades do labor por diversos motivos agora bastante compreensivos. Em primeiro lugar, o trabalho é produto da ação humana consciente e deliberada, e não reflexos ou resultantes de inspirações sobrenaturais, seu fim. Nestas sociedades primitivas, a produção era considerada acima de tudo uma dádiva dos deuses e não resultado do esforço humano; quando o homem começou a perceber certa regularidade no mundo exterior, na natureza, começou a desprender-se desta subjugação. Em segundo lugar, a herança era apenas uma forma de atualização do mito, uma forma de recontar a história do homem enquanto história do mundo; esta herança não permitia saltos qualitativos substanciais (em espaços de tempo curtos) em suas técnicas produtivas. Finalmente, o poder aqui era extremamente assimétrico, colocando de um lado entidades divinas e, de outra, o homem e seus grupos: não pode haver equilíbrio ou redução de assimetria contra tais entidades. Para entrar na era do trabalho, o homem gastará ainda muito do seu tempo – e do suor mordaz de seu corpo.

Com as sociedades escravistas, notadamente a sociedade clássica grega, o homem suplantou o mito e adentrou no mundo da razão<sup>43</sup>. As novas bases fundamentadoras das ações dos homens e suas relações com o mundo não tinham mais conotações cosmogônicas; perdera-se também o transcendentalismo que marcara as primeiras formulações filosóficas. Pela primeira vez o fundamento esvai-se da natureza, *da physis*, e desloca-se para o interior do homem; também pela primeira vez o homem utiliza sua nova “ferramenta” e volta-a contra a natureza, mas em busca de respostas sobre si e

---

<sup>43</sup> Conforme os objetivos desta parte e desta tese, apenas está-se considerando os modos de produção em sua plenitude, não se atendo às especificidades de suas transformações. É claro que, durante muito tempo, elementos do modo de produção primitivo e, conseqüentemente, a forma mítica de explicar o mundo e a seus feitos conviveram com os elementos explicativos do modo de produção escravista. Uma comprovação clara disso é o fato de o primeiro estágio da filosofia grega ser essencialmente natural, procurava explicar o universo, a natureza, a partir de seus elementos constituintes, que seriam a água, o ar, o fogo e a terra. Ver, a este respeito, Padovani, Umberto; Castagnola, Luís. *História da filosofia*. 15. ed., São Paulo: Melhoramentos, 1990; Durant, Will. *A história da filosofia*. São Paulo: Nova Cultural, 1996; Chauí, Marilena. *Introdução à história da filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

suas origens, respostas estas já não mais tinham nenhuma similaridades com as obtidas com o mito. O homem busca compreender a ordem do universo para construir uma ordem para as suas relações com os outros homens e com o mundo. É neste estágio que aparece a idéia de ação na historiografia humana, feita a partir de seu elemento caracterizador: a lógica.

Desta forma, com a razão logicamente constituída já se podia utilizá-la para criar sistemas capazes de sustentar e equilibrar os relacionamentos sociais através do maior de seus inventos: a lei. A lei expressava, desde este momento, o caráter primordial da razão na regulação e legitimação da dominação do homem sobre o homem – não era por acaso que a escravidão como modo de produção era legitimada, mesmo com caracteres naturais. O princípio explicativo e ordenador da legitimação eram racionais, sendo que seus fundamentos estavam relacionados com a ordem que o homem via na natureza, na *physis*. Isso significa que, apesar da ordem vista no universo, aos olhos de hoje não ser ordem, esta visão, dentro daquele contexto, era suficiente para ser legitimada e aceita. A finalidade deste fundamento era garantir o bem-comum, entendido este como a ordem e a estabilidade das instituições políticas.

A sociedade democrática grega, ainda que aos olhos modernos, possa ser considerada irracional, contudo, não pode ser tomada fora deste contexto historicamente situado. A democracia era uma questão política, onde apenas os cidadãos estariam aptos para dela fazer parte. Uma vez que os cidadãos foram feitos pela natureza com a capacidade racional necessária para entender os problemas políticos e, através da razão, elaborar caminhos alternativos para resolvê-los, o papel que deveriam desempenhar, isto é, a sua função, era o de criar sistemas capazes de reproduzir, na terra, o mesmo equilíbrio que podia ser percebido na natureza e no universo, no *kosmos*. Essa necessidade de ordem e equilíbrio, mesmo que em uma sociedade política, que significa dizer uma sociedade instável porque instável é a capacidade discursiva do homem, só poderia ser erigida se as necessidades biológicas de seus cidadãos estivessem garantidas. Dito de outra forma, a vida ativa, de que fala Arendt (op.

cit.), o sumo bem<sup>44</sup>, para Aristóteles (2001), só poderiam ser alcançados através da liberação dos cidadãos do fardo da produção.

A sociedade clássica grega encontrava-se então cindida em duas grandes classes: a dos cidadãos e seus agregados (mulheres e crianças) e os escravos. Apesar da existência de diversos estrangeiros, estes não desempenhavam, quando comparados com a magnitude das duas classes aqui tratadas, papéis de igual importância. Apesar desta cisão, a sociedade clássica grega manteve-se estável, em suas estruturas de divisão de classes e de produção; as instabilidades que se verifica são próprias de uma sociedade eminentemente política, com alternâncias ao poder de subgrupos dominantes e configurações no aparato do Estado. A configuração infraestrutural, ou seja, o seu modo de produção, permanece inabalável, só sendo descaracterizado mais tarde, quando o mundo helênico foi sobrepujado pelo império macedônico.

Apesar da fantástica contribuição grega para a história da humanidade, esta herança estava voltada quase que exclusivamente para a sua finalidade de alcançar o sumo bem ou a ordem das coisas da natureza no mundo dos homens. Nenhuma técnica, nenhum sistema tecnológico de grande envergadura e importância foram criados. Sem técnica, sem tecnologia, o mundo do trabalho – ou melhor, o mundo da produção – transforma-se em mundo de labor, como a se repetir a maldição do deus amaldiçoador que, mais tarde, vai atormentar o cotidiano dos homens dos feudos. A grande ironia deste modo de produção é que conviviam lado a lado dois sistemas paradoxais: de um lado, um Estado erigido sob um sistema político sem igual na história da humanidade; de outro, um modo de produção e de labuta sem muitas diferenças do das sociedades primitivas.

---

<sup>44</sup> No início do Livro I da *Ética a Nicômaco*, quando Aristóteles se propõe a identificar a ciência que seria objeto dos fins humanos, afirma que “se existe, então, para as coisas que fazemos, algum fim que desejamos por si mesmo e tudo o mais que é desejado por causa dele; e se nem toda coisa escolhemos visando à outra (porque se fosse assim, o processo se repetiria até o infinito, e inútil e vazio seria o nosso desejar), evidentemente tal fim deve ser o bem, ou melhor, o sumo bem” (Aristóteles. *Ética a nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2001, p. 17).

Não importava, ao cidadão grego, se era mendigo ou filósofo, se era extremamente rico ou cidadão de posses escassas, se era filósofo ou endividado: sua participação era garantida nas deliberações da *pólis*<sup>45</sup>. De outro lado, não importava se o escravo fora nobre ou militar, se filósofo ou o mais mordaz ignorante: se era escravo, não poderia ser cidadão porque a natureza não poderia ser contrariada em sua lógica, em sua ordem. Caso algum cativo alcançasse a sua liberdade – e isso não era um fato isolado -, ele apenas comprovou aquilo que a natureza lhe destinara<sup>46</sup>. Ao cidadão, a vida ativa nos negócios e nos interesses da *pólis*; aos escravos, a produção da garantia dessa vida ativa. Desta forma, nas sociedades escravistas predominam o labor e a vida ativa, em detrimento do trabalho.

O fundamento da sociedade clássica grega como paradigma das sociedades escravistas, centrado na razão imanente, foi transferido para a idéia de Deus na Idade Média e seu modo de produção feudal<sup>47</sup>. Mais uma vez o fundamento se exterioriza, apesar das constantes buscas de se legitimar a idéia de que, no homem, o divino se manifesta, sendo este parte da divindade. O que se quer mostrar aqui, contudo, é que o modo de produção feudal constitui-se efetivamente na gênese de nossos tempos, principalmente porque de seu seio adveio o que se entende hoje por trabalho – e algumas formas

---

<sup>45</sup> Talvez seja desconhecida a idéia de participação que os gregos apresentavam. Da mesma forma que, no mito, os homens e seus grupos faziam parte da natureza, os cidadãos gregos faziam parte, eram elementos constituintes da cidade-Estado, da *pólis*. Não poderiam pensar a si, sem pensar no Estado, no todo. Os escravos não poderiam "participar", não poderiam tornar-se "partes" do Estado, uma vez que não foram dotados com a razão suficientemente desenvolvida para tal, de sorte que muitos escravos – se não a maioria deles – só se distinguiam dos cidadãos por lhes ser impedidos de participar da vida pública. Esta observação é fundamental para que se reflita sobre a possibilidade real e efetiva de haver participação nas organizações modernas, no Estado moderno.

<sup>46</sup> É impressionante a similaridade desta explicação para a subjugação de uma classe sobre outra com as que se constata hoje. Por exemplo, no caso grego, se o escravo conseguisse a liberdade, efetivamente a merecia, porque a natureza assim o fez, de forma que a escravidão a que fora submetido não passava de uma prova de deste merecimento e capacidade; no caso da sociedade atual, se o pobre consegue ficar rico por meios legalmente aceitos, "comprova-se" o fato de que realmente o trabalho e o esforço são capazes de transformar alguém de pobre em rico – da mesma forma que o rico que se tornou pobre não o merecia. Enfim, o princípio que justifica o sucesso também justifica o fracasso.

<sup>47</sup> Neste período, o fundamento teológico racionalmente acessível tinha duas dimensões: uma, transcendental, centrada na idéia de Deus; a outra, imanente, centrada na razão humana. É interessante nota, contudo, que a transcendência e a imanente tinham na razão o meio comum de acesso, fato inédito na história da filosofia.

prototípicas de desemprego. A idéia de empregabilidade, contudo, ainda é inexistente.

O fundamento deste modo de produção foi erigido a partir de bases gregas: primeiro Santo Agostinho cristianizou Platão e seu mundo das idéias<sup>48</sup>; depois São Tomás de Aquino cristianizou Aristóteles, mostrando que Deus é o motor imóvel ou Ato puro<sup>49</sup>. O fundamento foi erigido com base em um sistema de dois mundos, sendo que um correspondia ao mundo inteligível platônico, reino das coisas ideais e perfeitas, acessível apenas por intermédio da razão, sob o domínio absoluto das leis de Deus; o outro tinha relação com o mundo sensível platônico, habitado pelas coisas reais e imperfeitas, acessível tanto pela razão quanto pelos sentidos, sendo que a razão aqui não alicerçava conhecimentos verdadeiros e definitivos, mas sim “verdades” efêmeras, dada a interferência dos apetites, desejos e paixões humanas em sua razão.

A sociedade feudal era uma sociedade de servos – pelo menos discursivamente: o clero era “servo” de Deus; muitos nobres estavam a serviço da igreja, constituindo seus “servos”; os cavaleiros estavam a serviço dos nobres, sendo também seus “servos”; e na base da cadeia estavam os servos propriamente ditos. Este fundamento de servidão constituiu e legitimou o modo de produção feudal, fixando o homem à terra, mas não mais como um bem ou algo possuído pelos senhores feudais, mas fundamentalmente como elemento constituinte, como parte intransferível e inalienável à terra. O homem, agora, era parte intrínseca da terra, dela não podendo se desvincular. A produção e a produtividade do homem eram agora produção e produtividade da terra. Aqui, apesar do homem ter consciência de sua individualização, apesar de ser capaz de ver-se e perceber-se como entidade separada da terra, sua mentalidade a ela o

---

<sup>48</sup> Para compreender o “mundo das idéias” platônicos, consultar Platão. *A república*. São Paulo: Martins Claret, 2001, especialmente o livro I, popularmente conhecido como “A alegoria da caverna”; Platão. *Fédon*. São Paulo: Nova Cultural, 1996, onde o autor expõe a idéia de reminiscência e a transmigração das almas, para que se possa compreender o sentido epistemológico platônico de que “conhecer é recordar”. Para efeitos didáticos, um texto propedêutico às idéias de Platão pode ser encontrado em *A República* editada pela Fundação Calouste Gulbenkian (op. cit.).

<sup>49</sup> Esta cristianização de Aristóteles pode ser percebida em Santo Tomás de Aquino. *Súmula contra os gentios*. São Paulo: Abril Cultural, 1973; e em Santo Tomás de Aquino. *Compêndio de teologia*. São Paulo: Abril Cultural, 1973.



vinculava. Sua subsistência era extraída da terra como se o fizesse de seu próprio corpo: com dores e látegos, exprimindo na integralidade o sentido primordial de trabalho – o *tripalium*.

O fundamento que mantinha anexado o homem à terra - como forma de expiação de seus pecados e requisito essencial para a ascensão ao mundo de Deus - aquilo que justificava a sua reprodução biológica com o sofrimento de seu corpo, paradoxalmente (mas não incompreensivelmente) permitiu-se uma abertura: a de um vício amenizar outros vícios, constituindo-se, assim, em virtude. Até um certo estágio, a produtividade dos campos não era sequer suficiente para as necessidades dos servos e senhores das glebas; com a amenização do fundamento, entra em cena um substrato da razão que ainda não fora direcionado para este fim: o conhecimento - enquanto técnica - aliado à produção. O vício (ou pecado) da usura foi, pouco a pouco, transformado em virtude, como mostram Hirschmann (2000) e Polanyi (1988)<sup>50</sup>; as técnicas, até então voltadas para outros fins, conheceram um novo objeto a ser focado e direcionado o seu poder: a produção. Não uma produção tomada em seu valor de uso, mas essencialmente o seu valor de troca, na linguagem marxiana. Eram os primeiros passos do trabalho em sua plenitude concreto do termo e de seu sujeito, que futuramente só terá para sobreviver a venda de sua mão-de-obra, agora sem a segurança da escravidão e sem a estabilidade que a terra lhe dava no período medieval.

Liberto da terra – e da natureza -, o homem aprisiona-se agora ao trabalho. Essa mudança só foi possível a partir de um contexto histórico determinado e com o surgimento de um novo fundamento: a razão. Um célebre texto kantiano é bastante sugestivo no sentido do homem ousar guiar-se e deixar-se conduzir pelas luzes da razão, ao invés de crenças em entidades

---

<sup>50</sup> É claro que a liberação da usura não constitui, de forma nenhuma, a causa única desencadeadora do esfacelamento do modo de produção feudal e a geração do modo de produção capitalista. O que se pretende mostrar, aqui, é o fundamento de existência de um modo de produção em termos da mentalidade do “trabalhador”, mentalidade esta dependente da forma de legitimação do poder na época. Para uma análise mais contida das razões de decadência do modo de produção feudal e a gênese do capitalismo, ver, dentre outras, Weber, Max. *História geral da economia*. São Paulo: Mestre Jou, 1968; e Marx, Karl. *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1988; Weber, Max. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: Fónido de Cultura Económica, 1992; dentre outras.

sobrenaturais. Às “trevas” do período medieval eram sugeridas as “luzes” do Iluminismo: a razão, e somente a razão, poderia iluminar o caminho do homem e da humanidade. É esta aposta na razão o que explica e torna compreensíveis, nos nossos tempos, o fenômeno do trabalho e da empregabilidade.

O modo de produção feudal foi um período de estabilidade, com duas classes bem determinadas, no primeiro momento (senhores feudais e servos), e com três, no seu declínio (clero, nobreza e servos). Diversas ocorrências permitiram a saída do homem da terra e a busca de outras ocupações, principalmente intermediando a troca de bens e produtos, fazendo nascer a classe que depois tornar-se-ia dominante, a classe burguesa ou capitalista. Weber (2001), por exemplo, mostra que o papel exercido pela igreja na constituição de uma ética que incitava a produção de excedentes e o acúmulo de riqueza, uma ética protestante, foi fundamental para livrar o homem do peso e do pesadelo de, com o enriquecimento, lhe ser barrado o acesso ao reino de Deus<sup>51</sup>. Segundo Weber, a liberação ao lucro foi o impulso necessário para a expansão do espírito do capitalismo no Ocidente.

O fundamento, ao centrar-se não no homem, mas em um ideal de homem, colocou a razão para além das possibilidades racionais do homem, principalmente no que diz respeito ao arcar com as suas conseqüências. Num primeiro momento, enquanto estava sendo elaborada uma razão da natureza separada da história do homem, como queria Vico, a instrumentalização do mundo estava contida, pelo menos em seus grandes marcos<sup>52</sup>. Descobertas como as de Galileu, a invenção de técnicas e a geração de tecnologias se

---

<sup>51</sup> Weber mostra, como base na sociedade norte-americana, que desde o período colonial houve o desenvolvimento de uma cultura que privilegiava o acúmulo de riquezas. *Slogans* como “lembre que o tempo é dinheiro”, por exemplo, formaram o substrato cultural dos capitalistas americanos, estruturados em torno da administração racional do trabalho e da produção.

<sup>52</sup> A epistemologia de Vico distinguia duas dimensões do mundo, tomadas em termos históricos: a história do homem e a história da natureza. Esta cisão tinha implicações práticas e empíricas, em termos de conhecimento, uma vez que o homem só podia conhecer o produto de suas obras, aquilo que ele fez. Ora, argumenta Vico, está provado que o homem não fez a natureza, mas sim Deus. Conseqüentemente, o homem não pode conhecer a natureza e nem agir sobre ela, uma vez que é irracional agir sobre algo que não se conhece. O homem, portanto, só pode conhecer e agir sobre a história do homem, que ele a fez. Ver. Vico, Giambatista.

encarregaram de fundir a natureza com o espírito (Geistes), o que permitiu que Hume, por exemplo, formulasse os ideais de forçar a natureza a responder às perguntas do homem, gerando os alicerces do maior produto racional da história do homem: a ciência. Estava completo o quadro de nossos tempos: o fundamento racional do mundo centrado no ideal de homem, direcionamento do conhecimento para a elevação da capacidade de produção com o propósito de gerar riquezas e a criação da ciência para o domínio da natureza – e do próprio homem.

Essa tríade, por sua vez, fundou novas razões: inicialmente particulares, mas com pretensões de universalidade<sup>53</sup>. À medida que essas razões particulares se universalizam, criam-se novas razões, em um processo infinito e conflitante, muitas vezes. Essas razões, tanto particulares quanto com pretensões universais, quando levadas às suas últimas conseqüências, fecham-se à capacidade compreensiva e explicativa do homem, tanto em seus resultados teóricos quanto práticos. Esta multiplicidade de razões é típica de nosso tempo, inédita em termos de historiografia humana. Também a tríade que fabrica a multiplicidade de razões racionaliza o homem.

O ideal Iluminista da ousadia do homem tomar a razão em suas mãos para iluminar seus caminhos parece que foi infrutífero neste intento. Ao invés da razão tirar o pesado fardo do homem quando da produção de suas necessidades e subsistência, unidimensionalizou-o; ao invés de tornar o homem mais esclarecido, alienou-o; ao invés de garantir ao homem momentos crescentes de felicidade, tornou-o mais infeliz e descrente em si e no seu futuro; ao trabalho não ser uma preocupação central de sua vida, tem que se ater com um fenômeno típico de nossos tempos: a falta de emprego, e a busca da empregabilidade.

---

<sup>53</sup> Por exemplo, a geração de lucros com o aumento crescente de produtividade era uma “razão” particular da dimensão econômica capitalista, mas que se encontra em franco processo de expansão, mesmo para cenários inusitados, como a própria China comunista; o domínio da natureza era uma “razão” particular, circunscrita à arena da matemática moderna nascente, mas depois constituiu-se como o paradigma dominante da ciência moderna, dentre outros exemplos desta natureza.

Triste ironia: na primeira vez na história que o trabalho pode se concretizar na sua plenitude humana ao homem, batalhões de desempregado grassam em filas nas fábricas, nos guetos, nas favelas, nos hospitais psiquiátricos; quando efetivamente foi criada uma sociedade do trabalho, a maior parte não pode dela fazer parte. Mostrou-se, até aqui, a historiografia de nossos tempos a partir dos fundamentos filosóficos que subsidiaram e alicerçaram a mentalidade do homem em diversos modos de produção. Há sempre um fundamento, uma forma compreensiva e explicativa dos fatos e fenômenos do mundo; desvincular um fenômeno de seu contexto ou tomá-lo sem o seu fundamento é apresentar apenas versões parciais, abarcando apenas parte de seu todo. Desta forma, o capítulo seguinte mostrará o fenômeno da razão em seu caráter intrínseco, para que se compreenda com adequação a questão do emprego e o problema da empregabilidade.

## 5. AS RACIONALIDADES E O TRABALHO

Qual a base de sustentação, ou melhor, qual o fundamento da racionalidade subjacente nas ações humanas encontradas nas organizações contemporâneas? O que faz uma ação ser considerada racional ou irracional? Existem ações que sejam perfeitamente racionais? Esta seção pretende lançar luzes ao entendimento da racionalidade e suas decorrências, ao mesmo tempo em que promove uma reflexão sobre o problema do emprego e da empregabilidade.

Japiassu e Marcondes (op. cit, p. 209) apresentam dois sentidos de razão: um genérico, enquanto faculdade de julgar, própria do ser humano; outra específica, atinente à verdade. Percebe-se, portanto, que o primeiro sentido, genérico, relaciona-se com o bom senso; a segunda já envolve princípios apriorísticos com intenção determinada e consciente de demonstração ou justificação de algo ou de alguma coisa. Pretende-se mostrar, aqui, que tanto o primeiro quanto o segundo sentido são baseados em certos princípios que, muitas vezes, podem ser tomados como irracionais.

Se a razão tenta dar conta, no seu sentido específico, de uma intenção de validade e de verdade, esta validade e esta verdade devem ser, necessariamente, compreensíveis. Já se pode perceber que a idéia de razão é dialogal e dialógica, ou seja, é uma tentativa de exteriorização contida em ego direcionada a *alter*. Caso alter compreenda e concorde com a exteriorização de ego, a relação é válida, isto é, o que se exteriorizou tem validade, ou seja, seus argumentos são válidos; a exteriorização tem, portanto, validade. Indo um pouco além, caso a exteriorização tenha validade e a conclusão seja aceita, diz-se, portanto, que a exteriorização tem pretensão de verdade, vale como verdadeira.

Note-se, contudo, que aqui está presente, neste exemplo, o caráter genérico da razão, a saber, o julgamento de *alter*. este julgou (faculdade que lhe é própria e garantida) que a exteriorização foi válida (os argumentos foram compreensíveis) e a conclusão também (os argumentos permitem concluir

aquilo que se concluiu). E o que aconteceria, na hipótese de *alter* não ter compreendido a exteriorização? Se a exteriorização de ego pode ser feita, houve o que se chama normalmente de “problema de comunicação” ou falha na emissão, na exteriorização. Não se pode categorizar a falta de compreensão de *alter* como decorrente da irracionalidade ou da irrazão de ego.

Este exemplo foi fornecido para que se possa compreender o sentido de irracional que será central neste capítulo. Algo é irracional “quando é inacessível ao entendimento humano, não podendo ser explicado” (Japiassu e Marcondes, op. cit. p. 138). Veja-se atentamente o cerne do irracional: a inacessibilidade do entendimento<sup>54</sup>. Naturalmente que esta inacessibilidade pode estar ausente em algumas pessoas e presentes, em outras. No entanto, deve ser tomado em sua radicalidade (na sua raiz, que nada tem a ver com extremismo, de forma que este termo tem que ter o sentido filosófico pleno, ou seja, ser radical) e em sua universalidade (valer para todos os homens). É importante que seja percebido, também, que não há a possibilidade de se entender algo sem a devida capacidade de explicá-lo: entendimento e explicação são inseparáveis.

Por outro lado, não é incomum que se encontrem, no dia-a-dia, ações humanas carentes de sentido, incompreensíveis, tanto para quem age como para quem observa e tenta interpretar a ação. Um ato de loucura, por exemplo, poderia ser caracterizada de ação absurda, irracional, caso ninguém, incluindo aqui o analista do agente, consiga entender tal ação – se não consegue entendê-la, conseqüentemente não conseguirá explicá-la.

Isto posto, pode-se adentrar um pouco mais na complexa questão da razão, agora apresentando os contornos do conceito Racionalidade. Em termos filosóficos, racional e racionalidade têm o mesmo estatuto epistemológico e derivam daquela idéia de razão anteriormente apresentada: algo é racional ou

---

<sup>54</sup> É neste sentido, por exemplo, que deve ser interpretada a célebre frase de Hegel: o Real é Racional; o Racional é Real. Significa, naturalmente, que, se algo existe, se algo é real, pode ser compreendido; de forma inversa, se algo pode ser compreendido, ele existe. Ver, a este respeito, as profundas implicações desta constatação em Hegel, F. G. W. A fenomenologia do espírito. São Paulo: Nova Cultural, 1997; e Hegel, G. W. F. A razão na história: uma introdução geral à filosofia da história. São Paulo: Moraes, 1990; e Hegel, G. W. F. Filosofia de la história. Barcelona: Zeus, 1970.

apresenta racionalidade quando está, naturalmente, de acordo com a razão, que pertence à razão, que seja dela derivado ou que nela se baseie. Os elementos constitutivos, conseqüentemente, são o entendimento e a explicação.

Os fatos e fenômenos do mundo – incluídos aqui, evidentemente, os organizacionais – são passíveis de racionalidade, de serem entendidos e explicados através da razão. Isso não significa, contudo, que todos os fatos sejam entendidos e explicados. O mundo contém fatos e fenômenos que a razão, na plenitude de um determinado contexto histórico, não consegue abarcar. Este é um tipo de raciocínio, de uso de uma razão, chamada de apriorística, que não depende de outros fatores que não seja o raciocínio puro. A razão (a explicação) é simples: se conhecêssemos todos os fatos e fenômenos do mundo, o mundo seria plenamente compreensível, como não os conhecemos, é quase que um imperativo categórico admitir a existência de fatos e fenômenos ainda não “capturáveis” pela razão, pelo menos a razão tal qual a admitimos.

Cada momento histórico dá-se os limites explicativos dos fatos e fenômenos, forçando o homem a desenvolver esquemas capazes de ultrapassar esses limites; à medida que o homem percebe novos contornos explicativos, estes lhe permitem capturar novos fatos e fenômenos, e assim por diante. Isso significa que algo irracional hoje pode ser plenamente racional no futuro. Os momentos de crise representam, dentre outras coisas, o dar-se limitante das explicações dos fatos e fenômenos do mundo; diz-se, portanto, que algo é crítico quando é desconhecido ao homem. O conhecimento, portanto, é o espelho da razão em seus dois elementos constituintes: entender e explicar. Quando se conhece, conseqüentemente, deu-se o primeiro passo para a superação da crise.

Uma questão a mais deve ser colocada, para que se possa direcionar este entendimento para o fenômeno da racionalidade das ações humanas, principalmente as ações humanas nas organizações. O homem, mesmo com a faculdade da razão, é um animal passional, que decide, que julga, que avalia.

Toda decisão está sustentada em alguma base valorativa: uns darão mais valor a questões ditas objetivas, outros conduzirão suas decisões com base em seus interesses, terceiros o farão de acordo com suas convicções religiosas, e assim por diante. O que se pretende mostrar, com isso, é que apesar da razão ser o instrumento que dará racionalidade (entendimento e explicação) ao ato, a base do ato sempre será valorativa<sup>55</sup>.

As ações humanas, em termos compreensivos, apresentam a seguinte estrutura: agente(s) – meio(s) – fim(ns). O agente pode se portar de forma racional ou irracional. Se o fizer de forma irracional, não estará agindo de forma consciente e deliberada, e portanto esta ação foge do escopo da capacidade explicativa da racionalidade<sup>56</sup>. Refazendo-se o esquema, o único tipo de ação que cabe na estrutura é a racional. Com relação aos meios, estes podem ser: a) mais importantes que os fins, b) tão importantes quanto os fins e c) menos importantes quanto os fins; os fins podem ser: a) menos importantes que os meios, b) tão importantes que os meios ou c) mais importantes que os meios. Se um determinado agente pretende alcançar um objetivo (fim) A e tem como meios B e C, pode julgar mais importante o fim do que os meios de que dispõe; o inverso também é válido. Conforme será mostrado no pensamento de Weber.

Em *Economia e Sociedade*, Weber mostra com detalhes os quatro tipos de ações humanas: a racional com relação a fins, a racional com relação a valores, a afetiva e a tradicional<sup>57</sup>. O que marca a ação racional com relação a fins são os objetivos particulares, privados, do agente. Não entram no cálculo quaisquer considerações outras que não sejam pura e simplesmente o alcance dos objetivos. A forma mais extrema desta racionalidade é o clássico “os fins justificam os meios”: uma vez que são os fins que interessam, quaisquer meios

---

<sup>55</sup> Simon (1979), por exemplo, mostra que há um limite à racionalidade humana, mesmo quando consideradas as ações do ponto de vista organizacional: ninguém é capaz de dar conta de todos os fatores envolvidos em um processo de cálculo meios-fins. Mesmo com os mais modernos sistemas informacionais, há um limite ao entendimento humano que o força a decidir, a fazer de conta que não existem outros fatores, enfim, a basear a sua ação em algo não-racional.

<sup>56</sup> É interessante notar o fato de que ninguém pode ser penalizado se agir de forma irracional, vale dizer, de forma consciente e não deliberada. É que as leis são outro subproduto por excelência da razão.

<sup>57</sup> Conferir em Weber, Max. *Economia y sociedad*, p. 18 e passim.



podem ser utilizados neste intento. Identifica-se, aqui, o agente como um calculador solitário, egocêntrico e egóico, uma vez que não leva em consideração, no seu cálculo e nos seus fins, os interesses de outrem. Esta ação é dita racional porque é perfeitamente compreendida.

A ação racional com relação a valores é o contrário ou o inverso da ação racional com relação a fins: os meios aqui são mais importantes que os fins. Os valores, entendidos enquanto de natureza ética, estética, religiosa ou de qualquer outra esfera são as bases através das quais a racionalidade se efetivará. O agente está disposto até mesmo a não atingir os fins, caso estes entrem em conflito com a natureza dos valores que valoriza. O mérito do entendimento deste tipo de ação racional é a conjugação do equilíbrio que subsidiará a relação meios-fins, com consideração centrada nos meios.

A ação afetiva é de natureza emotiva, passional, e é determinada por estados sentimentais do agente. Algumas ações afetivas podem ser racionais, enquadrando-se na categoria ação racional com relação a valores; outras têm suas racionalidades questionadas<sup>58</sup>. De uma forma geral, com base em Kalberg (1980) as afetivas são não racionais, dada a própria característica da ação racional em Weber: o cálculo meios-fins de conseqüências<sup>59</sup>.

Finalmente, o outro tipo de ação social catalogada por Weber é a tradicional, que tem sua natureza na manutenção de uma forma de agir arraigada na tradição, nos costumes de um determinado grupo. Também este tipo de ação, em sua formulação ideal, não é racional. A racionalidade desta ação, contudo, pode aparecer a *posteriori*, como esforço de racionalização. Indo um pouco além, contudo, o simples de fato de se agir conforme uma

---

<sup>58</sup> "a conduta estritamente afetiva está (...) não somente na fronteira, senão muitas vezes mais além, muitas vezes, do que seja a ação consciente com sentido; pode ser uma reação sem travas a um estímulo extraordinário, fora do comum. Implica uma *sublimação* quando a ação emotivamente condicionada aparece como descarga *consciente* de um estado sentimental; neste caso se encontra, na maioria das vezes (mas nem sempre), no caminho da racionalização axiológica, ou da ação com relação a fins ou a ambos os casos" (Weber, id. *ibid.*)

<sup>59</sup> Evidentemente que, de outro ponto de vista, este tipo de ação pode ser racional, principalmente a partir de Damásio (1996). A razão é simples: a afetividade pode suscitar ações voltadas prioritariamente à sobrevivência, sendo portanto conseqüente, ou seja, teria uma finalidade, embora não utilitarista, como o modelo hobbesiano.

tradição pura e simplesmente, em alguns casos pode se caracterizar efetivamente como irracional; noutros, podem se enquadrar tanto na categoria de racionais com relação a fins quanto com relação a valores.

Essa tipologia de ações weberianas deve ser interpretada na forma de tipos ideais, ou seja, são classificações que, em sua plenitude, dificilmente são encontradas na realidade. Sua importância é de natureza epistêmico-metodológica, uma vez que permite a compreensão de fatos e fenômenos ligados ao agir humano e reveste as ações de racionalidade. Na prática o que se encontra são formas mistas de ações com racionalidade e/ou não racionais, como no caso de uma ação ter se baseada em grande parte por caracteres valorativos, uma pequena parte por caracteres finalísticos e outra parte afetiva.

Uma outra tipologia, baseada em Weber, é apontada por Ramos (1989). O sociólogo brasileiro identifica duas racionalidades nas ações humanas: a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva. Intimamente relacionada com a sua tipologia ética, a racionalidade funcional tenta dar conta de uma função, um papel a ser desempenhado pelo agente. De uma forma geral, o agente age em conformidade com consecução de fins pré-estabelecidos, fins estes que, nas organizações, não representa (ou pode não representar) os seus desejos, suas aspirações. Assim, a finalidade é a consecução de objetivos para que a função mantenha a sua racionalidade. Conseqüentemente, a ética funcional é baseada em valores que não são os do agente, mas do cargo que ocupa; é o exemplo prototípico da despersonalização da ação humana livre.

Por outro lado, a racionalidade substantiva (que também funda uma ética substantiva de valores) é calcada, segundo o autor, em todo ato intrinsecamente inteligente, porque é baseado em um conhecimento lúcido e na autonomia das relações entre os fatos; é uma ação que, ao mesmo tempo em que se direciona para o alcance dos objetivos, o faz de uma forma tal que não fira seus valores mais íntimos, suas convicções de vida. Para Ramos, este tipo de racionalidade atesta a transcendência do ser humano e sua qualidade de criatura dotada de razão, revivendo a tradição Iluminista que vê na ação

humana racionalmente guiada uma preocupação em resguardar e ampliar o leque de liberdade do homem<sup>60</sup>.

Kalberg (1980), ao interpretar os trabalhos de Weber, apresenta uma tipologia das racionalidades weberianas, da seguinte forma:

**Tabela 01 – Características antropológicas individuais e padrões de consciência da ação racional**

Características antropológicas dos indivíduos			Padrões de consciência da ação racional
Tipos de ação social	Processos mentais	Tipos de racionalidade	
Não racional			
Tradicional	Não racional	...	Não
Afetiva	Não racional	...	Não
Racional			
Valor Racional	Subordinação da realidade aos interesses	Substantiva	Sim
Racional meios-fins	Cálculo meios-fins	Formal	Sim
		Prática	Sim
.....	Vários processos abstratos	Teorética	Sim

Fonte: Kalberg (1980, p. 1161).

\* A ação racional pode ser produzida indiretamente.

A racionalidade prática é a manifestação humana de atingir fins práticos. Está relacionada à ação cotidiana, onde o indivíduo se subordina às vicissitudes do dia-a-dia e está subjacente o cálculo do modo mais oportuno de meios de procedimento nas dificuldades do cotidiano nas ações do agente. A racionalidade teórica diz respeito ao domínio consciente da realidade através da construção de conceitos abstratos precisos em detrimento da ação; de uma forma geral, todos os processos cognitivos abstratos, em todas as suas formas de expansão ativas, denotam racionalidade teórica. Há a formação típica do significado simbólico.

Por sua vez, a racionalidade formal está relacionada a esferas de vida e de estruturas de dominação que adquirem limites específicos e delineados somente com a industrialização, é típica da contemporaneidade, do mundo do trabalho, envolvendo, mais significativamente, as esferas econômicas, legal e

<sup>60</sup> É interessante notar a similaridade entre as racionalidades de Ramos e as de Mannheim. Em Mannheim vêem-se uma racionalidade funcional e outra substantiva: a primeira tem por objetivo empregar eficientemente os meios aos fins; a segunda se define pela capacidade do agente em compreender situações complexas e decidir sobre fins. Consultar Mannheim, Karl. Ideologia e utopia. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

científica: é a forma burocrática de dominação. A racionalidade prática indica uma tendência difusa para calcular e resolver problemas de rotina através de padrões de ação racional meios-fins, buscando o auto-interesse pragmático. Finalmente, a racionalidade substantiva direciona ordens de ação sob determinados padrões e tem por base não somente o cálculo, mas a contextualização e valores; este tipo de racionalidade existe como uma manifestação da capacidade inerente ao homem da ação valor-racional.

Cada ponto de vista em uma configuração identificável de valores determina a direção de um processo de racionalidade potencialmente subsequente. Esses valores adquirem “racionalidade” pelos seus estatutos como consistentes postulados de valores. Neste sentido, a esfera de vida defende seus próprios postulados de valores como “racional” e rotulam as outras esferas-de-vida como “irracional”.

Apesar destas tipologias, é importante atentar para o fato de que essas quatro formas de racionalidade não são absolutas, isto é, são também tipos ideais, de forma que dificilmente são encontradas em suas formas puras na realidade. Por exemplo: uma pessoa que tenha suas ações baseadas majoritariamente pela racionalidade teórica (um cientista, um intelectual) também pode conduzir suas ações com base na racionalidade formal (cumprimento de obrigações e exigência de direitos), assim como também na racionalidade prática (realizar cálculos visando a consecução de um determinado objetivo imediato, mesmo que seja para satisfazer suas necessidades básicas) e assim por diante.

Agora é possível compreender o fato de que a sociedade contemporânea é dominada pela racionalidade instrumental: o homem, o agente pleno de razão, guia suas ações em conformidade com valores de ordem econômica que, por sua vez, exige do agente o maior grau de racionalidade possível em seus cálculos. É um círculo vicioso: patamares cada vez mais altos de racionalidade devem ser implementados sob pena do ambiente mostrar-se cada vez mais hostil, ou seja, mais incerto e instável. A impressão que se tem é que os agentes econômicos – e o próprio homem -,

através de seus cálculos egocêntricos e egóicos, poderiam conferir certeza e estabilidade ao que é incerto e instável: a ação humana. O fundamento de nossos tempos, a razão humanamente transcendental e transcendentalizada, colocou em planos superiores de importância o “crescimento” e o “desenvolvimento econômico”, como se esta fosse a finalidade última do homem e do mundo. Os valores econômicos suplantaram toda e qualquer dimensão humana.

Os resquícios de fenômenos demasiadamente humano, como a liberdade, a participação, o conhecimento, por exemplo, só encontram validade (a concordância das premissas por alter) e só se tornam verdadeiras (a conclusão das premissas aceitas por alter) se vinculados ao princípio valorativo fundamental: os econômicos. A liberdade, por incrível que pareça, é discutida no campo econômico, o que é ilógico<sup>61</sup>, assim como a participação é inclusive requerida no seio das organizações, o que é impossível<sup>62</sup>. Quando se coloca uma dimensão do homem ou da natureza como finalidade última do mundo, tudo o mais se transforma em meios para o alcance desta finalidade. Por isso não se pode buscar explicações para o fenômeno do desemprego alhures que não seja no domínio quase absoluto da racionalidade instrumental em guiar e conduzir a vida humana associada. A empregabilidade é decorrente desta mesma racionalidade, em uma tentativa desesperada de, ao agir sobre os efeitos, tentar evitarem-se as causas.

A economia, portanto, como fundamento último de todas as coisas não encontrará respostas nem saídas para os desesperos humanos, desesperos estes que são familiares à maior parte da humanidade. Aqui não há mais a possibilidade do querer e do desejo de saída, de soluções; mesmo que as

---

<sup>61</sup> O termo economia quer dizer lei, regra da casa. Sendo a casa um espaço, um domínio do senhor, aí não há liberdade, mas relação mando-obediência, devido à assimetria de poderes: só há liberdade entre sociedade de iguais, entre os senhores. O espaço próprio da liberdade é o político, não o econômico.

<sup>62</sup> A participação só é possível quando o indivíduo efetiva e concretamente é parte de um todo, não apenas temporalmente, mas essencialmente na tradição da mentalidade de um grupo ou de um povo. É interessante notar que a cultura japonesa de organização, por exemplo, a que se tem notícia de que mais se aproxima da práxis grega de participação, guarda alguns aspectos que permitem aos seus membros um maior grau participativo, justamente por serem próprios da estirpe daquele povo, como a orientação cultural de jamais demitir e a de obediência *incontinenti* aos mais velhos.

houvesse, de parte da economia encontrar-se-ia o fato de sua incapacidade e impossibilidade para tal. A economia é o campo do comportar-se, do assujeitar-se; não há liberdade possível em nenhum recanto econômico – e nem haveria de ter. Pior ainda é perceber-se que quanto mais a economia cresce, quanto mais ela se desenvolve, mais reduzidas serão as oportunidades de se resgatar o homem que se encontra perdido em cada organização, em cada chão de fábrica – quando não estão física, moral, biológica e espiritualmente mortos. No plano da economia, portanto, não há saída humana para o problema do desemprego e da empregabilidade. O caminho talvez muitos já o conheçam: a política – o espaço dos iguais e da liberdade.

**SEGUNDA PARTE**

**A NATUREZA DA EMPREGABILIDADE E  
SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES**

## 6. A EMPREGABILIDADE, O HOMEM E O MUNDO

Cada homem, assim como o produto de suas ações<sup>63</sup>, parece estar de acordo com o seu tempo. A mudança que se processa no interior do homem de alguma forma também repercute no produto de suas ações. Essa trilogia, homem, produto de suas ações e o tempo, também de alguma forma, mantém um equilíbrio muitas vezes difícil de ser compreendido, principalmente nos momentos de crise. No entanto, a crise tem que ser vista na acepção própria de seu pleno significado, que está longe de ser caracterizada eminentemente a partir de parâmetros negativos ou perniciosos. A crise marca um lapso de tempo entre dois momentos subseqüentes em que os fatos e fenômenos do mundo apresentam uma relativa estabilidade e certeza<sup>64</sup>. O momento de crise, portanto, é um momento em que os caracteres de estabilidade e certeza de um período anterior convivem lado a lado com os caracteres de estabilidade e certeza de um período que lhe virá suceder. Entre esses dois períodos sucessivos de estabilidade e certezas circunscrevem-se circunstâncias críticas de instabilidades e incertezas plenas, que poderiam ser chamadas de instabilidades caóticas. Dessa forma, o homem, enquanto ser-no-mundo, não tem clareza sobre quais caracteres pertencem a um ou outro período.

Um fato interessante nos períodos de crise é o surgimento do que se poderia chamar de “videntes” ou mesmo profetas, cuja importância não está nas explicações ou visualizações de futuro, mas no impacto inconsciente e subjetivo que conferem aos seus interlocutores. O ato de explicar o presente e visualizar o futuro tem seus efeitos invertidos: ao invés de assegurar uma compreensão melhor do presente ou do futuro, provoca uma sensação de conforto diante dos problemas que tem que enfrentar o homem e suas

---

<sup>63</sup> Estamos tomando este conceito na sua plenitude, ou seja, engloba literalmente tudo o que o homem faz ou é capaz de fazer, como a produção de bens e serviços, explicar e compreender os fatos e fenômenos do mundo. Como consequência, também a organização e a sociedade se inserem neste contexto como produto da ação dos homens.

<sup>64</sup> Isso quer dizer que um momento de estabilidade é seguido por outro apenas quando o período de crise já se fez presente e superado.



organizações sociais<sup>65</sup>. Naturalmente que alguns dos videntes e profetas que têm surgido na atualidade para explicar os períodos críticos e configurar o futuro dispõem de ferramentas técnicas e analíticas poderosas e seus discursos não têm a pretensão dogmática de verdade que caracterizam a religiosidade humana. Assim, as profecias são mais amenas, como o faz Drucker (2000).

De qualquer forma, as profecias que invadem o nosso tempo também acompanham a trilogia homem, produto de suas ações e tempo. O período de crise, então, presencia a manifestação de explicações e visualizações simultâneas nestes três aspectos, onde cada aspecto tem suas finalidades bem definidas mas em consonâncias mútuas, de uma maneira tal que a explicação dada para um também o serve para os outros. Explicações nas igrejas explicam o homem, o produto de suas ações e devem estar de acordo com o tempo atual; explicações na ciência e nas organizações também apresentam a mesma preocupação.

No entanto, o que tem marcado o final do século XX é uma crise constante e generalizada que, na visão de Mattoso (1995), tem provocado uma profunda transformação no capitalismo mundial e tem redefinido os parâmetros produtivos, tecnológicos, de concentração de capitais, de globalização e de instabilidade financeira. A impressão que muitas vezes se tem é que a maior parte do que funcionou adequadamente até há pouco tempo tem que ser ignorado hoje porque não se adapta aos novos tempos. O tempo atual aparece, então, ao mesmo tempo estranho e desafiador. O que é estranho é este conjunto de fatos e fenômenos inusitados inéditos na história da humanidade; o que é desafiador é a necessidade de ter que se transpor os novos obstáculos, mesmo que sejam desconhecidas suas causas em essência.

---

<sup>65</sup> Buck-Morss (1989) oferece um quadro elucidativo deste fenômeno, principalmente quando mostra que os videntes, profetas e assemelhados têm sua "figura" social modificada entre os momentos de estabilidade e crise: *"Pero em periodos de desequilibrio social, cuando el próprio mundo 'normal' se ha puesto de cabeza, las figuras marginales de pronto pueden volverse centrales. Entonces, a las brujas se les llama visionarias, los profetas se convierten en mesias y los que practican trucos se arrancan la máscara del humor y se revelan como héroes"* (p.208).

O que tem marcado esses tempos atuais é uma multiplicidade de ocorrências que a busca de explicação centrada na fundamentação do homem, de suas ações e de seu tempo tem o mesmo grau de prioridade que as explicações de fenômenos específicos e inusitados, como é o caso da empregabilidade. Em nenhum outro momento da história o homem teve tantas perspectivas e esteve tão ameaçado. É inédito o fato concreto de se poder resolver a maior parte das preocupações do homem em viver bem e, ao mesmo tempo, em perder todo o legado histórico de sua produção, inclusive de sua existência biológica.

A empregabilidade é um fenômeno muito recente, derivado de seu contemporâneo emprego. A partir de Kurtz (1993), pode-se até aventurar uma proposta de “vidência” de que a empregabilidade contribui para estruturar um novo modelo social. De um mundo do trabalho distante<sup>66</sup> para um mundo de empregabilidade, se vier a ser concretizado o modelo de sociedade que a tenha como um de seus ingredientes, uma mudança estrutural e radical deve ter se processado na mentalidade do homem, das organizações e da sociedade.

A empregabilidade está relacionada com o declínio da preponderância do emprego nas sociedades modernas. Como num jogo de contrários, o desemprego, ao invés do emprego, é a célula-máter da empregabilidade, é sua fonte originária. Como contrapartida à trilogia, quando há mudanças nas formas de produção humanas a partir das exigências de novos tempos, há exigência de mudanças também na mentalidade e na forma do homem “estar-no-mundo”. Enquanto célula-máter da empregabilidade, o desemprego também é produto da forma como o homem produz sua subsistência (e por que não dizer “suas riquezas”). Muito provavelmente, a maioria daqueles que sofrem as mazelas do desemprego e dão vazão ao surgimento do fenômeno da empregabilidade

---

<sup>66</sup> Antes do mundo do emprego, que tem na Revolução Industrial seu momento histórico marcante, as sociedades eram sociedades do trabalho, sejam elas escravagistas (Grécia Antiga, impérios macedônico, egípcio e mesopotâmico, dentre outros) ou comunista primitivo, como o foram os povos pré-históricos.

jamais suspeitam de que produziram aquilo que hoje exige mudanças profundas na sua mente e na sua forma de agir no mundo<sup>67</sup>.

Muitas vezes, a impressão que se tem é que a humanidade está recomeçando um novo ciclo, em uma outra dimensão. Do ponto de vista filosófico, acerca da ciclotimia história dos fatos e fenômenos do mundo, aparentemente Hegel (1990) e Marx (1974), mesmo em posições contrárias e antagônicas, estivessem ambos corretos. O *tripalium*<sup>68</sup> atual parece ter outros caracteres. O desemprego parece ser o correlato atual ao tripalium e a empregabilidade sua forma de superação. Tanto o desemprego como a empregabilidade, ao que tudo parece indicar, são frutos de todo um esforço humano de colocar a razão como a força orientadora e condutora de suas ações; aquele ideal Iluminista, como Weber (1985) denunciara, produziu o desencantamento do mundo que se percebe hoje. A racionalização pretendida culminou com a instrumentalização de quase toda a esfera de vida, como observa Habermas (1994), cujo apogeu dá-se justamente com o fenômeno da globalização dos mercados, da internalização das esferas econômicas e com o segundo plano a que foram relegados os aspectos políticos e sociais, conforme será tratado a seguir.

---

<sup>67</sup> Antunes (1997) diz, entre outros argumentos, que uma parte significativa do aumento do desemprego tem sua raiz na reestruturação tecnológica e na adoção de novas formas de organização do trabalho, cujo objetivo fundamental é a redução de custos e o aumento da competitividade, em um mercado globalizado e economia aberta.

<sup>68</sup> Estamos considerando aqui o instrumento formado por três estacas utilizado para manter presos bois e animais difíceis de ferrar, numa acepção de que o trabalhador contemporâneo mantém-se preso por ferramentas sobre as quais não tem controle em sua totalidade, amplitude e profundidade (Carmo, 1992).

## 7. UM HISTÓRICO DO PROBLEMA DA EMPREGABILIDADE

A globalização pode ser vista como a concretização de um projeto de racionalização, de desencantamento do mundo. Esta concepção weberiana da história parece confirmar-se com os fatos e fenômenos que inundam a mente do homem, das organizações e da sociedade do final do século XX. É verdade que o próprio Kant (1992), já em 1784, se preocupava com uma história cosmopolita da humanidade alicerçada em padrões racionais. Os traços kantianos da forma de pensar e interpretar o mundo parecem ter permanecido em Weber e ratificados em seu famoso quadro dos tipos de dominação<sup>69</sup>. De qualquer forma, a aposta na racionalidade e na sua conseqüente busca de fugir de tudo o que não seja baseado na razão para explicar e compreender o mundo, ideal da ciência moderna, parece ter fechado o seu ciclo. Em um balanço geral preliminar, à primeira vista, assim como produziu resultados positivos na busca da emancipação do homem, parece ter produzido mais resultados negativos em termos globais<sup>70</sup>.

Uma primeira tentativa da aplicação da forma de compreensão do mundo ocidental é feita ainda por Weber, ao analisar o desenvolvimento capitalista no início do século XX. A conclusão a que chega é que a razão através da qual os países capitalistas avançados para a época atingiram tal patamar de desenvolvimento estaria ligada a uma causa qualitativa, a ética protestante. Seria a adoção e a prática de uma ética baseada na razão, baseada em princípios racionais, o diferencial entre os povos naquela época. Os povos católicos, budistas, maometanos etc. não teriam atingido o mesmo

---

<sup>69</sup> Os tipos de dominação, para Weber, aparecem em todos os momentos históricos, mas com a predominância de um em detrimento de outros. No mundo moderno, o tipo de dominação racional-legal (burocracia) é o predominante, em detrimento do tipo carismático e tradicional. No entanto, isso não significa que estes últimos sejam inexistentes ou mesmo importantes. A esse respeito, Ver Weber, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fôndo de Cultura Económica, 1974.

<sup>70</sup> Estamos nos referindo, aqui, dentre outros fatos, à devastação ambiental e à precarização da vida, ao recrudescimento da violência urbana e rural, à perda de identidades cultural regionais e locais, ao surgimento de patologias ligadas ao trabalho etc.

patamar de desenvolvimento justamente porque suas éticas estariam fundamentadas em razões não racionais<sup>71</sup>.

É difícil acreditar que haja alguma proximidade do mundo atual com aquele ideal Iluminista de emancipação do homem. *Sapere Aude*, dizia Kant em uma de suas obras capitais. Deixar que a razão fosse o juiz supremo a guiar e a conduzir a conduta humana significa, dentre outras coisas, que a determinação da liberdade do homem estava fundada exclusivamente sobre sua capacidade de discernimento e cálculo. É dessa forma que a racionalidade, por exemplo, em Hobbes (1990) é tomada como um cálculo utilitário de conseqüências. O caráter privilegiado da razão no interior do homem, à moda e semelhança dos ideais cartesianos, que separava determinantemente o corpo da mente, fundamentou por gerações sucessivas de filósofos, economistas, cientistas, em plena Idade da Razão, a concepção de que ainda valeria a antiga fórmula da existência de uma lei da natureza e uma lei do espírito incompatíveis e regidas de formas distintas.

Mente e corpo separados, o fardo que pesou às gerações seguintes foi um mundo desvinculado, compartimentado, fragmentado e irreconciliável em si do mundo da cultura (*Geisteswissenschaft*) e da natureza (*Naturwissenschaft*). Mesmo as modernas concepções de organização do trabalho engendradas por Taylor e seus seguidores ainda estão prenhes dessa moldura incompatível e irreconciliável<sup>72</sup>. Numa forma de revolta e denúncia, foi Marx um dos primeiros a mostrar que o mundo da natureza e o mundo do homem estão intimamente relacionados, interdependentes, praticamente impossíveis de serem distinguidos e, conseqüentemente, de se saber o prevaecimento estrutural e condicionante de um e de outro.

---

<sup>71</sup> Para Max Weber, a idéia de uma "vocação" culturalmente criada e repassada de geração a geração é o que faria a distinção entre o protestantismo calvinista dos demais e explicaria, em última análise, o fato do trabalho ter se convertido em um ideal secular de criação e acumulação de riquezas de acordo com os cânones sagrados. Assim, o "capitalista" teria mais probabilidade de fazer o bem do que o "não capitalista". Ver a este respeito Weber, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 9. ed., São Paulo: Pioneira, 1994.

<sup>72</sup> Os próprios textos de Taylor contêm inúmeros exemplos deste fato, principalmente ao separar os trabalhos dos planejadores (mente) dos executores (corpo). Dessa forma, por analogia, uns teriam mais habilidades intelectuais e outros, físicas. Cf. Taylor (1995).

Não se está deixando de lado o fato, aqui, de Marx distinguir a dimensão superestrutural da infraestrutural. Esta seria composta pelas relações sociais de produção e, aquela, pelo conjunto de organismos, instituições, ideologias etc. No entanto, esta dicotomia está muito distante das concepções predominantes na época de separação também dicotômica de mente e corpo de maneira cabal e determinante da superioridade da mente sobre a dimensão física do homem. Não é por acaso a afirmativa-denúncia de que os filósofos, desde Platão, principalmente, tinham-se preocupado demasiadamente em interpretar o mundo de muitas e variadas formas e que, agora, era mister que o próprio mundo fosse transformado (Marx, 1974, p. 668). Aliás, em última análise, as interpretações diversificadas do mundo constituiriam, em contexto marxiano, uma das bases de perpetuação do equívoco interpretativo, que Marx chamaria de alienação ou "ilusões da consciência".

Talvez tenha sido uma ilusão da consciência (ou da razão) a idéia de que houvesse a possibilidade de um mundo racionalmente compreensivo e que também houvesse a possibilidade efetiva da liberdade, outro baluarte dos ideais Iluministas. Do mundo dividido e fragmentado, a dimensão de liberdade que se procurou privilegiar foi o que contemplaria a natureza, mas de forma paradoxal, uma vez que os cânones científico-filosóficos primavam pela submissão da natureza à vontade e interesses do homem, como o quis Bacon (1990), e que Smith (1996) e Ricardo (1996) se encarregaram de colocar em prática no campo econômico, sem perceberem que, ao proceder dessa maneira, davam liberdades à natureza de forma indireta, ao dotar a economia de "vida própria".

"Ilusões da consciência" à parte, o fato é que, como também denuncia Capra (1995, p. 185) hoje, "a estrutura (econômica) baseia-se em conceitos e variáveis criados há várias centenas de anos e que foram irremediavelmente superados pelas mudanças sociais e tecnológicas". A perpetuação da ilusão da consciência por parte das explicações econômicas tomou um vulto tão grande atualmente que fica difícil contemplar nas equações dos economistas contemporâneos fatos e fenômenos próprios dos tempos atuais, como se a

própria ciência permanecesse aprisionada a uma visão de mundo que nunca cessaria de ficar hermeticamente fechada aos cânones do passado<sup>73</sup>.

As mudanças parecem não fazer parte da substância dos estudos econômicos. A “mão invisível” de Smith, o “ótimo” de Pareto, o “valor-trabalho” de Ricardo pesam como um fardo sobre a mente, o corpo e o espírito de organizações e trabalhadores como se houvesse a perpetuação das mesmas circunstâncias e dos mesmos caracteres históricos, como se o passado fosse exatamente igual ao passado e, por extrapolação, ao futuro. Assim como as demais ciências sociais perceberam a importância da dimensão econômica em suas explicações, também a economia deve levar em consideração a importância de outras variáveis em suas formulações. Assim como se percebe hoje que o mundo é interrelacionado e interdependente, também esse interrelacionamento e interdependência devem ser considerados em qualquer explicação conseqüente dos fatos e fenômenos que margeiam e interferem no mundo dos homens e das organizações.

Carr (1990) afirmou, no início dos anos 60, quando não se aventurava ainda o fenômeno da globalização, que havia duas mudanças altamente relevantes na história: uma em profundidade e outra em extensão. Essas mudanças, décadas depois, viriam a se configurar como as origens do que hoje se chama de globalização, de mercado mundial. Ao conceber a história como um grande desafio humano de conhecer seu ambiente e agir sobre ele, como um exercício sublime da razão, foi taxativo em alertar que “passado, presente e futuro são mutuamente ligados no canal infinito da história” (p. 134). No que pese as diversas modalidades interpretativas, o futuro guarda uma grande possibilidade de ser estruturalmente diferente do passado, dados os diversos interesses de interferência ambiental a partir das formas como o homem conhece esse mesmo ambiente. Noutras palavras, lembrando o antigo Marx,

---

<sup>73</sup> Como diz Capra (1995, p. 219), “em vez de incorporar essas variáveis sociais e ambientais importantíssimas a suas teorias, os economistas preferem trabalhar com modelos de equilíbrio, elegantes mas irrealistas, a maioria deles baseados na idéia clássica de mercados livres, onde compradores e vendedores se encontram com igual poder e informação”. É interessante ver que as mesmas formas de interpretação dos fenômenos econômicos do passado continuam a se manter firmes nos modernos manuais de estudos econômicos.

assim como a consciência determina a existência também a existência determina a consciência.

Mesmo levando-se em consideração as (im)possibilidades empíricas de ação e interpretação dos fatos e fenômenos do mundo de uma forma não linear e monológica, o fato é que apenas uma ciência ou parte dela é incapaz de dar conta da diversidade, amplitude e profundidade desses mesmos fatos e fenômenos. A visão econômica é muito pobre para dar conta dos fenômenos econômicos, assim como a visão gerencial é muito pobre para explicar o próprio universo organizacional. Uma visão de conjunto é o que requer uma explicação consistente e conseqüente do mundo e de seus aspectos fenomênicos e factuais<sup>74</sup>. Para que se tenha uma idéia dos problemas analíticos da empregabilidade, como explicar o fato de a Nike ter desistido de fazer negócios na Coréia do Sul e em Taiwan e o ter feito na China, Indonésia e Tailândia (Franco, 1997), se a mesma estrutura econômica lhe era favorável? A resposta poderia vir em termos de efeitos de maximização de lucro ou mão-de-obra mais barata nestes últimos países (explicação econômica), inexistência de uma legislação trabalhista que impeça a exploração do trabalho infantil (explicação jurídica) ou política de geração de empregos (explicação política), dentre várias outras possíveis. A resposta de nossos problemas comuns pode estar distante das explicações costumeiras, uma vez que pode estar alojada de forma não perceptível, fazendo com que a ilusão da consciência permaneça cada vez mais forte, mesmo diante das nossas pretensões de fazer da razão o guia condutor e principal meio de agir e explicar o mundo.

Se alguém pode imaginar que esses acontecimentos no sudeste asiático nada têm a ver com a realidade brasileira, pode estar tremendamente equivocado. Num mundo interdependente e interrelacionado, a lógica de ação e explicação são universais e onipresentes. O Dieese (1996) mostrou que tem crescido bastante a saída de empresas de São Paulo em direção ao nordeste

---

<sup>74</sup> É por essa razão que se teima, aqui, em aprofundar a discussão das origens do problema de nosso tempo no que diz respeito à empregabilidade, procurando relações de diversas conotações, de forma que se possa manter uma linha de raciocínio abrangente, geral, mesmo com as limitações explicativas do fenômeno que o próprio método impõe. Afinal, uma explicação em profundidade de um único ponto de vista pode ser tão essencial quanto insignificante em relação a uma explicação universalizante de contextos e visões.



brasileiro, cuja principal atração seria também a mão-de-obra barata. Ora, um dos grandes argumentos da falta de emprego é justamente a incapacidade técnico-operacional dos trabalhadores. Como explicar, portanto, que uma região com mão-de-obra de baixa capacidade técnico-operacional possa ser atrativa para essas empresas? Pelo menos de uma coisa se pode duvidar: que a qualificação profissional não tenha todo esse peso que se tem dado a ela para a implantação de grandes unidades empresariais. As explicações que se tem para o fenômeno do desemprego e da empregabilidade parecem se volatilizar diante perguntas e inferências mais contundentes.

Dessa forma, é irresistível a concordância com as observações de Capra (1995, p. 213), de que “em vez de recuperarem a auto-suficiência mediante a mudança de ocupações e o exercício de suas habilitações profissionais, os trabalhadores, em sua maioria, permanecem totalmente dependentes das grandes organizações”. Ainda assim, Capra parece, neste particular, concordar que à economia tenha sido dada uma vida própria, independente. No entanto, na sua visão geral a observação faz sentido, uma vez que pretende fazer valer a noção de uma interpretação do mundo de forma orgânica e universalizante em forma de interconexões. Assim, a falta de emprego seria relacionada com a dinâmica da sociedade, a educação, a política governamental, a nova estrutura e conjunturas econômicas, os desenvolvimentos tecnológicos, os novos valores ambientais e sociais, e assim por diante.

Parece haver atualmente, como em todo período de crise, uma neurótica obsessão pelo novo. É mais ou menos a visão de Rolnik (1997), onde as mudanças que se vêem dizem respeito a uma conquista de flexibilidade para se adaptar ao mercado em sua lógica de pulverização e globalização, uma abertura para o tão propalado novo: novos produtos, novas tecnologias, novos paradigmas, novos hábitos etc. Assim considerado, parece que há a possibilidade inesgotável da produção do novo, como se o poder criativo fosse ilimitado e que não houvesse, em contrapartida, uma limitação para o crescimento e o desenvolvimento. A idéia que se tem e que é muito divulgada e propalada, parece ser a de que tudo o que cresce e se desenvolve, por si só, já

é algo benéfico, salutar. Se assim o fosse, não haveria por que se preocupar com o desemprego, porque ele é sempre crescente.

Esquecem-se muitos estudiosos que os fatos e fenômenos do mundo mudam. E mudam muitas vezes de uma forma tão imperceptível que nem percebam que já faz muito tempo em que havia, na Grécia antiga, gerentes-escravos (Finley, 1992, p. 76), numa subversão da visão predominante de que os executivos, os administradores “livres” são acontecimentos próprios de nosso tempo. Esquecem também que o fenômeno trabalho, da forma como o percebemos, é exclusivo de nosso tempo<sup>75</sup>. Naturalmente que houve uma inversão de valores entre o nosso tempo e o tempo da Atenas e Roma clássicas. Mas o que mais se perdeu, nesse meio tempo, foi a noção de limites. O mundo antigo era limitado porque o limite de tudo fazia parte; nosso tempo parece ilimitado, porque nada pode fugir ao controle da razão e da intenção determinada dos ideais Iluministas de controlar a natureza.

No jogo da arena econômica, onde são travadas as principais guerras e batalhas atuais, o darwinismo econômico ainda prega a antiga ilusão de que todos os contendores podem sair ganhando ao dilacerarem-se e assassinarem-se uns aos outros. Como diz Capra (1995, p. 189) “em nosso mundo superpovoado e interdependente, é óbvio que nem todas as nações podem ganhar simultaneamente no jogo mercantilista”. É bem possível, contudo, que todas as nações saiam ganhando ou perdendo ao mesmo tempo. O problema é que, mesmo que todas as nações saiam ganhando, quem perde é o homem, que vê a cada dia seus ideais de futuro serem vedados justamente pelo domínio daquela principal fonte de esperança de liberdade e emancipação: a razão. Mas o que há de errado em tudo isso, afinal? “O que há de errado nas atuais noções de crescimento econômico e tecnológico é a ausência de qualquer limitação” (Capra, 1995, p. 205).

---

<sup>75</sup> Finley (1992, p. 81) diz que “nem em grego nem em latim havia uma palavra com a qual se pudesse expressar a noção geral de trabalho (*labour*) como uma função social geral”. O principal “trabalho” daquela época seria extremamente mal-visto nas modernas sociedades ocidentais, ou melhor, nas modernas “sociedades do trabalho”.

Infelizmente não se pode agir como a figura mitológica que tinha um olho na frente e outro atrás, onde o primeiro visualizava o futuro e o de trás, o passado. Infelizmente porque mesmo nesta mitologia fantástica nada se podia fazer, afinal só se vivia o passado e o futuro, esquecendo-se do presente; e infelizmente também porque, se fosse possível essa criatura, ela de nada valeria, porque seria apenas uma assistente passiva da história. E a história tem esse fantástico e enigmático princípio: de que do futuro nada se sabe, nada se pode falar. Como nada se sabe do futuro, resta seguir a última e grande regra de Wittgenstein (1990, p. 132): "do que não se pode falar, deve-se calar". Enquanto criatura humana, ciente do problema deste fenômeno para o seu tempo, é que serão buscadas, na seção seguinte, os principais fatores que determinam ou explicam a empregabilidade, a partir da literatura sobre o fenômeno. Afinal, para se falar, deve-se poder falar.

## **8. A EMPREGABILIDADE NA MULTIPLICIDADE DE SUAS VOZES**

A empregabilidade é um fenômeno visto de diferentes formas, de matizes distintos, de repercussões conflitantes e de delineamentos disformes. A raiz da questão repousa na idéia de emprego e de todos impactos que este exerceu sobre a mentalidade individual e social ao longo, principalmente, do século XX. É o caso, por exemplo, da procura de “bons empregos” que norteou a maior parte das ações dos indivíduos neste século. Outrora sinônimo de segurança individual e certeza de um futuro relativamente promissor, os chamados “bons empregos” têm sido volatizados, de forma que a questão de permanência ou não dos indivíduos na chamada população economicamente ativa é um processo que tem que ser redesenhado continuamente não só pelas organizações, mas principalmente pelo próprio indivíduo que quer se manter no mercado de trabalho. Dessa forma, a empregabilidade é um tema que apresenta uma série de nuances que indicam a necessidade de se tomar a capacidade de emprego como um negócio próprio que precisa ser bem gerido e desenvolvido.

Neves (1997, p. 20) é bem claro neste sentido: “troque a lógica do emprego pela lógica do trabalho”. O que isso significa? Que a empregabilidade deve ser vista dentro de um contexto de interconexões de mercados, onde se exige novas habilidades, competências, capacidade de composição e realização. Noutras palavras, as empresas não podem mais garantir o emprego individual até o final da carreira do funcionário, pois têm e devem se ajustar às novas modalidades de competitividade do mercado; e tanto as modalidades quanto as regras de competitividade estão mudando continuamente, o que significa que o que é adequado hoje pode não o ser no futuro bem próximo. É preciso, portanto, que os indivíduos gerenciem a própria carreira, como um negócio, para que sempre tenham cotação neste novo mercado paradoxalmente cada vez mais amplo e restrito. Mais amplo no sentido de criação de novos espaços criativos de atuação; mais restrito porque, em tese,

só poderá ser suprido por aqueles que tenham requisitos e habilidade mínima exigidos, totalmente diferentes de um passado bem recente.

Tendo por base um sistema desenvolvido por uma organização transnacional, Neves (1997, p. 26) elabora algumas questões orientadoras aos candidatos à permanência no mercado:

*“em que carreiras o funcionário poderia trabalhar, além daquela que ele atua atualmente (pede-se que ele pense em atividades que faz fora da empresa, atividades que preferencialmente faz à frente de outras que ele tem no trabalho ou ainda em situações que o motivem)?;*

*quais os pontos fortes e pontos fracos a serem desenvolvidos, tanto do ponto de vista de conhecimentos de habilidades como características pessoais (liderança, trabalho em equipe, assumir riscos, iniciativas, etc)?;*

*que cargos o funcionário poderá estar exercendo a médio e longo prazos na empresa?;*

*qual o potencial que o chefe vê nesse colaborador, isto é, até onde a pessoa pode chegar na organização?;*

*considerando o potencial do colaborador, o que ele precisa fazer agora para atingir as metas desejadas na carreira?;*

*qual o plano de desenvolvimento dessa pessoa (incluindo cursos fora e dentro da empresa, de caráter gerencial e técnico, e outros além dos cursos e treinamentos formais)?*

Note-se, contudo, a preocupação central: de um lado, o que o funcionário deseja em relação ao futuro, como a organização pode contribuir para com esse futuro; de outro, representa uma tentativa própria de aproveitamento do indivíduo na própria organização, o que denota o caráter biunívoco das novas relações de trabalho: utilidade de ambas as partes, onde uma não garante a permanência indefinida da outra.

Barbará (1997, p. 28) dá um exemplo do que os profissionais devem fazer para serem tidos como de alta qualificação no mercado da seguinte forma: “falar três idiomas fluentemente, ler dois jornais por dia, fazer cursos no exterior, conhecer informática, dominar os *softwares* mais modernos, além de requalificar-se, sempre, técnica e comportamentalmente. Tem que ser flexível, se relacionar bem, ser multifuncional, ter características de liderança, ser polivalente. Enfim, tem de ser um super-homem”. Evidentemente que a autora está se referindo a um profissional capaz de ser “empregável” em qualquer mercado, em qualquer nação, sob quaisquer circunstâncias: um super-homem. No entanto, essa metáfora serve como referência aos graus de exigência de emprego de que se tem visto empiricamente no dia-a-dia das organizações.

A metáfora de Barbará direciona-se para a constatação de que o sucesso do passado não garante o êxito do futuro, sendo necessária a reinvenção do presente para se garantir a satisfação dos clientes do funcionário (que são as organizações), como é a posição de Loureiro (1997, p. 28), quando afirma que

*“os vários sistemas administrativos já foram muito explorados sob a ótica da eficiência. Embora importante, a eficiência por si só é um posicionamento muito voltado para a correta alocação de recursos, porém focado para dentro da empresa, mas não necessariamente sob a ótica do mercado. Agora, as ações devem ser desenvolvidas em sentido contrário, ou seja, para o cliente. E nessa nova orientação só se estabelece quem tem competência. Se um negócio vem dando sinais claros de crescimento e sucesso, é necessário avaliar por quanto tempo ainda essa euforia se fará presente”.*

À primeira vista, o fenômeno da empregabilidade parece ratificar a existência de um “darwinismo econômico” generalizado. E isso pode ser visualizado em termos da variação do nível de emprego, por exemplo, no setor bancário, conforme atestam os dados do Ministério do Trabalho (Secretaria de Políticas de Emprego e Salário) constantes na Tabela 02.

**Tabela 02 - Variação no nível de emprego bancário**

Período	Total empregado	Variação %
Dez. 1994	571.285	-
Dez. 1995	558.691	-2,20
Dez. 1996	497.109	-11,02

Fonte: Mendonça (1997, p. 40)

Segundo Mendonça (1997), no caso específico do setor bancário o que vem ocorrendo é uma busca por melhores padrões de competitividade, decorrente tanto do próprio processo de contenção da inflação mas sobretudo da implantação de sistemas de controle da produção, como a introdução de programas de qualidade, a introdução de inovações tecnológicas, a simplificação de processos, dentre outros.

Mas este não é apenas um caso isolado ou acontecimentos exclusivos do mercado brasileiro. Cientistas do porte de Chanlat (1996) têm alertado para a necessidade de redirecionamento das preocupações organizacionais em busca de carreiras de funcionários dentro das empresas. E se faz uma pergunta intrigante: quais carreiras e para qual sociedade? Infelizmente suas respostas não são muito animadoras, principalmente porque há a tendência inelutante de redução sistemática dos empregos. Felizmente, por outro lado, a pesquisa a fundo acerca da questão pelo menos tem o mérito de apontar alguns paradoxos para efeito de compreensão da problemática: 1) como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem-remunerados?; 2) como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?; 3) como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?; 4) como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?; 5) como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?

Chanlat (1995, p. 72) apresenta um quadro esquemático dos tipos de carreira onde aparecem as duas formas tradicionais (burocrática e profissional) e as duas que têm grande probabilidade de fazer parte do novo cenário da empregabilidade.

**Tabela 03 - Descrição dos tipos de carreira**

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organizações	Limites	Tipos de sociedade
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos, Burocracia, Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação, inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas, Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal, as exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais, Capital de relações	Conhecimento, Relações, Parentesco (rede social)	Familiar, comunitária, de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995, p. 72).

Evidentemente que outros fatores devem ser conjugados para o acirramento da competitividade no mercado de trabalho que não os que estão em moda atualmente, principalmente o adensamento das novas oportunidades étnicas e das minorias, numa forma de democratização do mercado de trabalho, tem elevado o grau de abertura de oportunidades a categorias outrora marginais (Arthur, Hall e Lawrence, 1989; Kanter, 1989; Gorz, 1988).

Também a introdução de novos valores tem alterada a configuração tradicional de relações de emprego e do desenho da noção de empregabilidade, principalmente a qualidade de vida, a qualidade no trabalho e qualidade do atendimento ao público e ao cliente (Corrêa, 1993). Apesar de Chinelato Filho (1997) se equivocar acerca da noção de paradigmas (que é uma palavra que os cientistas e filósofos que estudam a questão se negam a pronunciar) apresenta alguns sinalizadores que parecem confirmar a configuração da noção de empregabilidade presente e futura, quando correlacionada por sinalizadores do passado.

O quadro defensivo sem resultados pode ser comparado com os sistemas tradicionais de gestão e processos organizacionais; o quadro de sinalizadores atuais é indicador da nova modalidade de ação e comportamento dos indivíduos "empregáveis", ou seja, quanto mais apto se estiver para agir sob o novo sistema, mais empregabilidade e sucesso, em tese, os candidatos teriam.



**Tabela 04 – Sinalizadores de tendências atuais e passados**

<b>Defensivo sem resultados</b>	<b>Sinalizadores atuais</b>
1) <b>Avaliação de debates</b> Idéias preconcebidas Julgamentos precipitados Apego à tradição	1) <b>Avaliação de debates</b> O grupo como fator multiplicativo de idéias Consenso e decisões do grupo Quebra de regras
2) <b>Diagnóstico de problemas</b> Hierarquia rígida Discussão de fatos consumados conclusão das chefias	2) <b>Diagnóstico de problemas</b> Comunicação horizontal Discussão de idéias Planejamento integrado com usuários
3) <b>Estratégia</b> Discurso poético Obscuridade e individualismo Plano inflexível	3) <b>Estratégia</b> Discurso coerente com a prática Clareza e sinergia O plano pode ser mudado a qualquer momento
4) <b>Trabalho de grupo</b> Ceticismo Passividade Punição de erros	4) <b>Trabalho de grupo</b> Crença e crescimento Clima motivador Não é proibido errar (instrumento de aprendizado)
5) <b>Níveis hierárquicos</b> Cada departamento uma empresa Desprezo ao feedback A hierarquia é o mais importante	5) <b>Níveis Hierárquicos</b> A empresa é um sistema Dar e receber feedback A pirâmide hierárquica pode ser invertida
6) <b>Desenvolvimento do sistema</b> Cumprimento de normas Criar em nível de diretoria Informatizar a qualquer custo	6) <b>Desenvolvimento do sistema</b> Normas são apenas trilhas e não trilhos Criatividade disciplinada em todos os níveis Educar, organizar, informatizar e treinar

Fonte: Chinelato Filho (1997, p. 40).

É interessante notar que após a divulgação da posição emocional de Golleman (1995) muitos gerentes passaram a se preocupar com a dimensão substantiva do homem organizacional. Inclusive Junqueira (1996) propõe a mudança de empregabilidade para "loveability", talvez na tentativa de um novo modismo organizacional. Nessa questão fundamental, é preciso que se separem os trabalhos sérios daqueles sem fundamento. No entanto, ultimamente questões relacionadas com o resgate da dimensão emocional têm sido confirmadas como centrais no desempenho individual quanto organizacional e por isso tem sido uma exigência a mais aos candidatos a empregos atualmente (Assis, 1997).

Numa pesquisa realizada por Bates e Bloch (1997) alguns dos resultados são sugestivos: a) nem empresas nem profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a "empregabilidade"; b) o trabalho nas empresas está concentrado em torno de processos, projetos e equipes, em

vez de funções ou da hierarquia; c) é surpreendente a baixa porcentagem dos que mostraram estar preparados para lidar com as mudanças e incertezas do mercado de trabalho; d) o treinamento e o desenvolvimento gerencial têm pouca influência sobre a estratégia da empresa; e) 51% descreveram a cultura de sua empresa como “aberta” e flexível; f) quase 50% dos participantes reconhecem que seu cargo, tal como é hoje, provavelmente não existirá dentro de três anos.

Bates e Bloch enumeram ainda as seguintes constatações organizacionais em tempos de empregabilidade: a) imprevisibilidade e mudança contínua; b) organizações planas, com menos níveis hierárquicos; foco na organização central, com apoio da utilização crescente de contratos, terceirização, alianças e empresas virtuais; c) desvios e interrupções na trajetória das carreiras - não há mais carreira linear; d) necessidade de aprendizado contínuo e por toda a vida; e) diversidade crescente de qualificações, pessoas, estilos de vida e expectativas.

Evidentemente que esse quadro configurativo acerca da empregabilidade é apenas um dos obstáculos que costumeiramente desafiam a capacidade dos homens. Como afirma Motta (1997, p. 20) “com a redução drástica dos postos de trabalho, inverte-se a pirâmide secular: de uma minoria dependente da maioria trabalhadora para uma maioria dependente da minoria que trabalha. Surge a massa da classe não trabalhadora dependente da sociedade para a proteção à renda e para o desenvolvimento pessoal”. Segundo o autor, “para o futuro o trabalho poderá se erguer como status social, rivalizando com o passado do título de nobreza e o atual valor do dinheiro (op. cit, p. 21). É pelo menos gratificante ter sempre por perto a visão de Möller (1997, p. 108), para quem “futuramente as empresas competirão entre si não apenas por clientes, mas também por recursos humanos”. Essas duas posições são ambíguas: podem complementar-se ou dissociar-se completamente. Como a ciência não pode tratar do futuro de forma inequívoca, que a história se faça de acordo com a ação dos homens.

Estes diferentes posicionamentos, à primeira vista, não apresentam direcionadores para o tratamento adequado do problema da empregabilidade. De fato, representam reflexões, em grande parte, de cunhos filosóficos, visões gerais, da empregabilidade. No entanto, há concordância diante do fato de que uma nova orientação está surgindo (ou mesmo presente) no ambiente organizacional exigindo profundas alterações tanto de visões (aspecto filosófico) quanto de ações (aspecto prático). Em consonância com os aspectos filosóficos sobre a temática aqui tratada, é essencial que identifiquem os fatores explicativos da empregabilidade que a literatura apresenta.

## 9. OS MÚLTIPLOS ASPECTOS DA EMPREGABILIDADE

As grandes transformações por que passam o mundo atual e o mundo do trabalho, em particular, têm exigido uma nova postura das organizações e dos trabalhadores. O trabalho, enquanto “toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência” (Carmo, 1992, p. 15), parece ter mudado de natureza e, conseqüentemente, parece ter exigido novas formas de direcionamento da inteligência. Em primeiro lugar, para compreender essa natureza cada vez mais mutante, em segundo, para que possa desenvolver habilidades e competências capazes de inserir-lhe neste mercado ao mesmo tempo cada vez mais volátil e raro de oportunidades.

De fato, deter as habilidades necessárias ao mundo do trabalho de hoje, que Katz e Kahn (1975) identificaram-nas como conceituais, relacionais e comportamentais, vai além de um esforço individual e solitário. Antes, envolve todo um comprometimento supraorganizacional, envolvendo o trabalhador, as organizações de classe a que pertencem, os organismos de estados e as instituições formadoras. Essas exigências parecem ir além do sustentáculo da disciplina, que teria como função exponencial de adestrar, fabricar indivíduos, tomando-os como objeto, como instrumento de seu exercício, como postulava Foucault (1987). A reorientação do mundo do trabalho, ao que tudo indica, é uma nova fundação da civilização, antes “deformada sobre a forma perversa de emprego” (Forrester, 1997, p. 7), para ser reerguida sob a égide do trabalho associado com o viver a vida.

Naturalmente que, nesta nova reorientação do mundo do emprego e do trabalho, um esforço colossal deve ser feito para que os atuais e futuros desempregados se distanciem o máximo possível do que Castel (1998) chamou de “inempregáveis” ou “supranumerários”, ou seja, aqueles trabalhadores considerados supérfluos à sociedade, uma vez que esta não lhes reservara nenhum lugar. Como Cardoso (2000) destacou em seu estudo, no momento atual de novas transformações tecnológicas, os candidatos potenciais a supranumerários são, infelizmente, a maioria da população sem

acesso à educação formal e profissionalizante, que ficariam à margem de todo esforço de qualificação, gerando como consequência um exército numero sem chances de empregarem-se ou reempregarem-se, dadas as características dos novos e poucos postos formais de trabalho oferecidos.

O problema se torna mais grave e complexo quando se percebe que as mudanças estruturais no mundo do emprego e do trabalho fazem parte de uma lógica infraestrutural do próprio modo de produção capitalista, tornando-se um imperativo às organizações o seu acompanhamento e atualização constantes, sob pena de sofrer os impactos perversos de não se seguir a esta lógica, cujo vértice mais visível é justamente a globalização dos mercados, que reforça e traduz-se “em novas lógicas e modelos de gestão organizacionais, os quais, por sua vez, transformam profundamente a relação empresa-indivíduo estabelecida na antiga sociedade industrial nacional, sob o tradicional contrato psicossocial de emprego” (Rebouças, 1998). O imperativo, portanto, não provoca mudanças apenas nos arranjos e componentes das funções, dos cargos, mas também na própria mentalidade e caracteres psicossociais dos indivíduos.

A globalização, a competitividade intensa, os novos padrões econômicos, a volatilidade do mundo e dos valores, enfim, o que Bertman (1988) e Locke (1998) chamam de hipercultura, relacionada com as novas formas de arranjos do mundo da vida e do mundo do trabalho, está causando impactos sobre as pessoas, as idéias, os valores e os estilos de vida cujas consequências são ainda desconhecidas em sua totalidade. Se há, por um lado, a necessidade de se adequar aos novos tempos, por outro, esta adequação deve passar pelo crivo da crítica e da reflexão, para que seus resultados não sejam mais danosos do que se possa imaginar à primeira vista. Dito de outra forma, a obtenção de um lugar no mundo do trabalho e/ou no mundo do emprego não pode ser dar à custa de ônus maiores ao indivíduo, ônus estes principalmente de caráter psicológicos. A ocupação não pode ser paga com psicopatologias.

Para a superação deste problema, parece ser consenso na literatura que a educação exercerá um papel fundamental. Para Hoyt (2001) e Hoyt e Wickwire (1999), o papel que mesmo as escolas tradicionais deveriam desempenhar estaria relacionado com a instrumentalização dos estudantes com as competências necessárias ao trabalho na era do conhecimento. Machado (1992) e Market (1990) comungam deste mesmo ponto de vista, cujas observações apontam que, diante das demandas do sistema produtivo por habilidades cognitivas de alto nível, os candidatos a emprego e trabalho devem estar dotados não apenas com as habilidades básicas da escolarização de massa tradicional, que seriam o saber ler, escrever e contar, mas também procurar transferir e treinar as destrezas voltadas diretamente para o tratamento, conservação e transformação de informações, cujo foco central estaria direcionado para a solução criativa de problemas, a adaptação contínua às novas situações, a uma compreensão holística das organizações e de suas tarefas cada vez mais complexas, enfim, direcionado o foco para novas formas de aprendizagens, novas formas de autodesenvolvimento e autoaperfeiçoamento.

De fato, Ricetti (2001) mostra, em seu estudo, que, quando analisado em profundidade o conceito de empregabilidade e suas implicações, percebe-se que há a necessidade de desenvolvimento de mecanismos e estratégias educativas inovadoras que forneçam ao aluno uma forma mais adequada de acesso à informação, para que se possa elevar sua capacidade de pensar, de se expressar, de resolver problemas, de perceber seu próprio contexto e de se relacionar com os outros.

Isso já seria o suficiente para mostrar os desafios hercúleos que os sistemas de educação e formação têm a desempenhar diante do novo quadro configurativo das organizações, do emprego e do trabalho. Para efeito de compreensão mais adequado das novas exigências de competências no mundo do trabalho e do emprego, a Tabela 05 apresenta um comparativo entre o antigo e o novo cenário do universo organizacional. A análise deste quadro mostra que, no cenário antigo, há um superdimensionamento do aspecto técnico, racional, e suas conseqüências imediatas, como cumprir ordens,

fragmentação e dissociação entre o mundo da vida e do trabalho e demais aspectos reforçadores do caráter burocrático. No novo cenário, são colocadas ênfase majoritárias em aspectos que ultrapassam o caráter racional, técnico, despontando corolários comportamentais e relacionais a patamares de primeira importância. Aliás, as próprias conotações técnicas, racionais, ganharam em amplitude, ao englobarem preocupações com a criatividade, com a tomada de decisão, com a multiespecialização, dentre outros. Isso não quer dizer, contudo, que os aspectos técnicos, relacionais e comportamentais não existiam no cenário antigo. O que se pretende mostrar é que o grau de importância da técnica era superior aos aspectos subjetivos do trabalho, aqui denominados de comportamentais e relacionais.

**Tabela 05 – Antigo e novo cenário do universo organizacional**

Antigo	Novo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização das habilidades técnicas, racionais do trabalhador (QI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização das habilidade técnicas, racionais juntamente com as relacionais, e com a intuição e criatividade no trabalho (QE)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linha de produção: trabalhos manuais burocráticos e mecânicos. Cumprir ordens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Células de trabalho. Trabalho intelectual. Criar, empreender, tomar decisões</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disjunção racional-emocional-corporal, trabalho-estudo-lazer e trabalho-projeto de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração emocional-racional-corporal, trabalho-estudo-lazer e trabalho-projeto de vida</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentação do trabalho (divisão das tarefas, superespecialização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração do trabalho (multitarefa, multiespecialização)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estreita das tarefas e da empresa (<i>know-how</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão ampla do processo de produção e da empresa (<i>know-why</i>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho rígida. Centralização do local de trabalho (fábrica e escritório)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho mais flexível. Descentralização do local de trabalho (home-office, organizações virtuais)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração fixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração variável (lucros repartidos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estreita da qualidade total: foco no produto, sem qualidade de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão ampla da qualidade total: foco no cliente e na qualidade de vida</li> </ul>

Fonte: Tragtenberg (1999, p. 24)

De acordo com a literatura, parece haver um consenso de que as competências técnicas, relacionais e comportamentais galgaram patamares similares de importância no cenário econômico e organizacional atual. Dada a diversidade de organizações, de formas de organização do trabalho e conteúdo

das funções a serem desempenhadas pelos indivíduos, mudam tais competências em escopo, ou seja, umas são mais ou menos “exigíveis” do que outras em determinadas situações, funções e organizações, dependendo da própria natureza do trabalho a ser feito. Desta forma, pode-se dividir as competências técnicas, relacionais e comportamentais em dois grandes grupos: as universais e as particulares. As universais dizem respeito à própria lógica infraestrutural do movimento das grandes mudanças que se processam no mundo das organizações, tomadas como um todo; as particulares dizem respeito a uma determinada organização, tomada em sua singularidade, e também a cada cargo ou função, tomada também em sua singularidade.

O trabalho de Menegasso (1998), por exemplo, ilustra as categorias de empregabilidade consideradas aqui como universais, quando identifica as estratégias de educação e/ou autodesenvolvimento, as metodologias de ação transformadora do espaço burocrático e os novos estilos e as técnicas de gestão que levem à percepção com consciência crítica como fatores essenciais à empregabilidade de toda e qualquer organização. Ainda no mesmo trabalho, com ênfase às organizações bancárias, a autora identifica subfatores capazes de traduzirem praticamente a empregabilidade, como, dentre outros, a comunicação, a liderança, o trabalho em equipes, a existência de times de aprendizagem, a visão compartilhada e a autoliderança. Como exemplo de trabalho voltado para aspectos singulares, particulares, de uma dada organização ou de seus cargos e funções, tem-se o trabalho de Souza (1999), que apresenta os preceitos básicos para que o manipulador de alimentos de uma organização hoteleira torne-se empregável e competente. De qualquer forma, ambos os trabalhos aqui ilustrados se concentram em fatores técnicos, relacionais e comportamentais, dando ênfases de mesma importância aos aspectos objetivos e subjetivos do trabalho.

Isto posto, a literatura parece indicar de forma implícita que o fenômeno da empregabilidade e a forma de sua concretização nos indivíduos segue uma orientação geral, universal, em torno daquelas competências aqui chamadas de universais. As competências particulares seriam aplicações específicas daquelas universais, de forma que, se, em tese, um determinado indivíduo



deter de forma adequada algumas competências relacionais e comportamentais essenciais, bastaria que aprendesse a desempenhar com relativa desenvoltura os aspectos técnicos da função ou cargo desejado para que ganhe competitividade, empregabilidade.

Alguém poderia, com toda razão, indagar quais seriam tais competências técnicas, relacionais e comportamentais universais capazes de prover os indivíduos com a empregabilidade necessária à realidade das organizações contemporâneas. A resposta não é fácil de ser apresentada de forma direta e taxativa, principalmente porque a lista de competências que se pode encontrar na literatura é muito vasta, ampla e muitas vezes ambígua. Por exemplo, para Kiuchi (s/d) e Maynard e Mehrtens (1994), seriam a capacidade de resolver problemas do grupo e compartilhar responsabilidade; para Nardi, Tittoni e Bernardes (1997), polivalência, participação e flexibilidade; para Zibas (1997), iniciativa, criatividade, responsabilidade, saber resolver problemas, trabalhar em equipe, lidar bem com as constantes inovações tecnológicas e alta capacidade de abstração para a aprendizagem; Beting (1998) aponta: falar inglês, lidar com a internet, lidar com a informática e ter diploma de nível superior.

Uma posição convergente com as até aqui colocadas é a de Reich (1992) que, ao tomar como base as dimensões racionais, em termos de cálculo utilitário de conseqüências, aponta como fatores determinantes da qualificação individual a capacidade de resolver problemas, de identificar problemas e, indo um pouco além, a capacidade de analisar as formas de resolver e identificar problemas, num fluxo contínuo e aperfeiçoante de autoaprendizagem. A percepção de Wirth (1992) destaca caracteres mistos de capacidades técnicas, relacionais e comportamentais ao identificar a capacidade de gestão participativa horizontal, a capacidade de construir sistemas de aprendizagem e a detenção de aspectos de dimensões sociais, como a reflexão, a comunicação, a colaboração e a inventividade.

Almeida (2001), em um estudo voltado para a empregabilidade da indústria da hospitalidade, apresenta resultados convergentes com o aqui

exposto, identificando os principais problemas que têm reduzido a empregabilidade de garçons como a incapacidade de comunicação em um outro idioma, principalmente o inglês, a falta de domínio da informática e a falta de conhecimentos técnicos práticos necessários para a execução de tarefas específicas da profissão. É neste mesmo sentido que um outro estudo, o de Boesel e Fredlund (1999, p. ix), “mostra que um terço dos candidatos a emprego não possuíam as competências de ler e escrever necessárias, exigidas pelas organizações”. Estes operários apresentaram deficiências também nas suas capacidades de comunicação oral e escrita, na habilidade de ler documentos técnicos e desenho técnico e em outras habilidades básicas da empregabilidade. A conclusão dos autores é que o país precisaria melhorar os níveis de competências da força de trabalho.

Os posicionamentos de Clark (1993) e Hoyt e Wickwire (1999) são repletos de conotações relacionais e comportamentais, uma vez que a empregabilidade de um indivíduo teria que contemplar a capacidade de efetiva colaboração com os demais membros do grupo - traduzida em termos de responsabilidade, autoridade e comprometimento -, ao mesmo tempo em que deveria ser compartilhada por todos os envolvidos nos esforços de participação. A concepção de Bridges (1995), por outro lado, quando apresenta sua metodologia que, em tese, possibilitaria aos candidatos a empregos o sucesso no próximo século, concentra-se sobre a necessidade de se identificar as próprias expectativas, as próprias capacidades, o seu próprio temperamento e as suas vantagens competitivas. O que parece permear estas percepções de capacidades é uma preocupação com uma abertura, um descentramento do sujeito em relação à alteridade. Dito de outra forma, o sujeito, para que possa garantir sua empregabilidade, não pode mais se ver como mera mão-de-obra, mas como alguém que possui algo valioso, que tem valor como objeto de troca e que é requerido pelos outros, sejam eles empregadores ou demandantes potenciais de suas capacidades de fazer coisas.

Talvez o termo “abertura ou descentramento em relação ao outro” seja uma característica peculiar dos novos tempos. É que os processos de modernização empresarial, ao operar a subjetividade do homem, primam por

uma nova dimensão relacional do sujeito consigo mesmo e dos sujeitos com os outros, em novas modalidades de estruturas de trabalho, que se configura mais como formas peculiares de agir do que de mero estigma comportamentista. De fato, em oposição ao sujeito-objeto das concepções taylorista-fordistas, o que parece se presenciar é uma orientação de alteridade, de exigência de projetos de vida individualizados que esteja em consonância com os projetos das organizações, de forma que se possa permitir a convergência de interesses e o alcance de objetivos salutareos a ambos. No plano empírico, isso se expressa em uma realização de trabalhos, de projetos, de realizações mais comunicativos, mais responsáveis e mais diversos, porque diversas são as potencialidades e formas da ação humana (Baethge, 1994).

Trabalhando com competências laborais, definidas como “capacidade do trabalhador de dominar o conjunto de tarefas que configuram uma determinada função”, Pochmann (2001, p. 131) considera que o trabalhador deve ser preparado mais para elevar o seu grau de empregabilidade do que treiná-lo especificamente para desempenhar uma função específica, principalmente durante a fase de instabilidade tecnológica. O problema deste ponto de vista é o de se saber quando é que esta fase de instabilidade terminará. Se é que terminará. A outra questão, razão desta tese, é saber como e sobre que reside esta tal empregabilidade. O que se pode denotar, com base no trabalho deste autor, é a confirmação de que dificilmente se obterá empregabilidade se a questão da competência for trabalhada como o fora antes, ou seja, preparando os indivíduos para ocupar uma determinada função, principalmente se se levar em consideração que as próprias funções têm tido, muitas vezes, vidas efêmeras, como atestam os diversos e constantes processos de reestruturação organizacionais.

Em um estudo sobre a força e o conhecimento, tomados em um *continuum*, Freire e Bastos (2000) mostraram que as organizações apresentam uma tendência a utilizar menos da força e mais o conhecimento para a realização do trabalho. Mostraram também que a habilidade que o trabalhador adquire é uma resultante da conjugação da força e do conhecimento na realização de tarefas e atividades, de forma que o *continuum* apresentaria os

seguintes aspectos, tomados a partir do extremo uso da força: força, habilidade física, habilidade cognitiva e conhecimento. Não é por acaso, portanto, que a literatura pesquisa não tem dado relevância a quaisquer aspectos que coloquem como centro de atenção sobre a empregabilidade fatores correlatos com a força ou mesmo com a habilidade física. A impressão cada vez mais confirmada, de nosso tempo, é que se está adentrando um mundo de decisões que, segundo Drucker (2000), é um fato inédito na história da humanidade; contudo, segundo este pensador, tomar decisões é um corolário próprio de pessoas que sabem administrar a si mesmas e que, no nosso mundo atual, a maior parte das pessoas está completamente despreparada para isso (p. 48). Como tem difundido De Masi (2000), a história do homem tem sido uma constante aventura de se tirar do corpo do homem todo o fardo de produzir sua subsistência e transferi-lo para a mente.

Esse redirecionamento corpo-força para a mente-conhecimento é uma outra matriz capaz de dar luzes sobre as transformações do mundo do trabalho, do emprego e da empregabilidade. É dentro deste continuum que se situa também a questão da tecnologia. O uso do corpo propriamente dito não implica no domínio de tecnologia; apenas quando há o ultrapassamento do corpo, com o uso de artefatos exteriores, é que aparecem a técnica e a tecnologia. Desta forma, tanto a técnica, em um primeiro plano, como a tecnologia, num plano superior, implicam já o uso potencial e real do conhecimento, o que explica a idéia contida no trabalho de Freire e Bastos (2000) citados antes. É dentro deste contexto que Silveira (2000) diz haver a necessidade de se fazer uma avaliação da relação entre as mudanças que se processam atualmente com o uso direto dos recursos tecnológicos.

A razão disso é o fato da tecnologia ser – e conseqüentemente os recursos que ela engendra – um conceito que tem a característica essencial de ultrapassar-se e superar-se a si mesma. Isso significa que a introdução e/ou o uso de tecnologias provoca mudanças e alterações substanciais em toda uma rede de interconexões muitas vezes incompreendidas no universo organizacional, mudanças estas principalmente na postura do corpo social que integra a organização, tanto do ponto de vista interno quanto externo. Para que

isso fique mais compreensivo, tome-se o caso dos bancos brasileiros, conforme relatado na pesquisa de Eboli (1997). Segundo a autora, é incontestável que houve modificações profundas na rede bancária brasileira, cujo sustentáculo ou força motriz foi derivada da introdução de novas tecnologias. De acordo com os estudos da autora em pauta, apesar de praticamente todos os bancos terem tido a experiência de modernização tecnológica, dos bancos pesquisados apenas um situou-se dentro do conceito de modernidade organizacional. Noutras palavras, colocaram-se máquinas e equipamentos, ensinaram-se novas técnicas e modalidades de se fazer as coisas, novos padrões de desempenho, dentre outros quesitos de modernidade, mas não se verificou mudanças substanciais nas relações comportamentais das pessoas, nas relações de alteridade, permanecendo uma relação ainda do tipo sujeito-objeto, por exemplo. Perdeu-se, portanto, a oportunidade de aliar a tecnologia às suas interconexões essenciais capazes de modernizar tais organizações. A mesma pesquisa mostra, por outro lado, que existe uma estreita relação entre modernidade e competitividade e que há efetivamente uma relação direta positiva entre o grau de escolaridade e o perfil de homem moderno. As conclusões mostraram, acima de tudo, que a modernidade tem pré-requisitos essencialmente comportamentais e relacionais.

Neste sentido, há toda uma gama de consistência e relevância à constatação de Kidder e Ryan (1998, p. 144), quando afirmam que

*“as empresas estão dando preferências para funcionários que tenham iniciativa, sejam autodidatas, sejam capazes de autogerenciar-se, que sejam tolerantes, que conseguem prosperar em situações de risco, que tenham capacidade de resolver problemas criativamente, que sejam otimistas, que lidem com computador e internet”.*

Essas características todas apontam para o ultrapassamento da dimensão do corpo na determinação e na orientação das ações do sujeito que está sendo exigido pelas organizações ditas modernas. Em uma organização

moderna, naturalmente, devem fazer parte pessoas modernas. Ou que sejam íntimas e tenham desprendimento para lidar com fortes componentes tecnológicos na execução de seus resultados e das organizações de que fazem parte. Fazer parte, portanto, talvez seja um dos fenômenos de maior gama de conflitos e oportunidades, por mais paradoxal que isso possa parecer, que os indivíduos possam ter nas organizações atuais. Denota, em primeiro lugar, compreensão, conhecimento e habilidades para trabalhar em equipe que, no dizer de Mussnug e Hughey (1998, p. 145), são necessários: "oportunidade de realizar trabalho verdadeiro usando seus pontos fortes, oportunidade de resolver problemas reais e tomar decisões reais, continuidade do apoio da alta gerência e fornecimento de treinamento contínuo aos membros da equipe".

Outro aspecto diz respeito à aprendizagem, individual ou em equipe. Fleury e Fleury (1997, p. 17) mostram que a "aprendizagem é um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em mudança perceptível de comportamento". Se a habilidade de trabalhar em equipe já tem como corolário a capacidade de adaptar-se e provocar mudanças, com a aprendizagem a mudança constante atinge o patamar de primordial importância. Aprender é mudar. Se se concorda que o mundo de hoje é um mundo de incerteza e instabilidade, a aprendizagem é central, porque as organizações devem e têm que dar conta dos fatos e fenômenos incertos e instáveis que formam e deformam o seu ambiente, mas que, apesar disso, devem ser capazes de "criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*" (Fleury e Fleury, op. cit, p. 21).

Na concepção de Dahab et al. (1995), o aprendizado seria feito de quatro maneiras, de uma certa forma linear: aprende-se fazendo (*learning-by-doing*), aprende-se usando (*learning-by-using*), aprende-se interagindo (*learning-by-interacting*) e, finalmente, aprende-se aprendendo (*learning-by-learning*). Pode-se perceber que os autores deixam de considerar outros importantes aspectos do aprendizado, como os fatores de ordens afetivas apontados por Godoi e Titericz (1999), que são centrais em um outro problema

das organizações atuais, a motivação. Isso não significa anular ou contestar de *per se* o ponto de vista de Dahab et al. Quer-se apenas chamar a atenção para o fato de que a aprendizagem não é feita apenas **desta** forma e **nestas** etapas. Aprende-se por prazer e por desprazer também, assim como se aprende de forma intencional ou espontânea, como mostram Villardi e Leitão (2000).

Nas organizações atuais, onde a tecnologia é um fenômeno de conotação quase que imperativa, quando o indivíduo passa a ter contatos diretos com a tecnologia vê-se envolvido em uma rede complexa de informações e conhecimentos (Noé e Lobo, 2000). Sem o espírito de equipe, sem a abertura ao conhecimento e à mudança, muito provavelmente o indivíduo perderá o controle de suas metas e objetivos e tenderá a ver cada vez mais distanciada a sua autonomia sobre o processo de trabalho e sua potencialidade de ação. Se a tecnologia permite melhorias contínuas à ação do homem, ao mesmo tempo também pode se transformar em problema, principalmente em decorrência do acúmulo de informações e conhecimentos que gera e lhe exige. É aqui que aparece, mais uma vez, o sentido de compromisso do indivíduo consigo mesmo de aprender sempre, seja para alcançar os seus objetivos e de sua organização, quanto para produzir novas formas de uso da tecnologia para superar as dificuldades e desafios do ambiente.

Barton (1998), em um estudo sobre as fontes externas de saber, mostra que as empresas de hoje requerem de seus gerentes habilidades mais sólidas voltadas para a competitividade do que em habilidades voltadas para a cooperação. Noutras palavras, as empresas pesquisadas pelo autor exigem que seus executivos saibam utilizar as tecnologias mais adequadas à empresa e que aprendam com o ambiente externo o saber tecnológico mais adequado para vencer competitivamente. Se o interior das organizações é repleto de potencialidades de aprendizagens, é provável que seu exterior o seja muito mais, mesmo que os saberes aprendidos busquem evitar, prioritariamente, quaisquer intenções colaborativas.

Capacidade de trabalhar em equipe, compromisso do indivíduo com o aprender e domínio de tecnologias: estes parecem ser os três sustentáculos dos estudos sobre o trabalho, o emprego e a empregabilidade. Se estes fatores são o determinante da empregabilidade, seriam também válidos para todo e qualquer pessoa que queira encontrar um lugar ao sol, no mundo do emprego? Noutras palavras, haveria diferença entre empregabilidade operacional e executiva, ou empregabilidade para gerentes e não gerentes? Como mostrado anteriormente, no mundo de hoje, a universalidade dos fatores da empregabilidade parecem ser homogêneos e isomórficos, ou seja, são iguais para todos e apresentam as mesmas formas.

Em um estudo voltado para identificar os fatores e seus respectivos componentes que medissem as habilidades da empregabilidade para um grupo de estudantes universitários, Brodsky (2000) encontrou os seguintes: competências básicas (ler, escrever, realizar cálculos matemáticos básicos, saber ouvir e saber falar), competências de pensamento (pensamento criativo; capacidade de tomar decisão; capacidade de resolver problemas; visualizar, raciocinar e saber como aprender) e qualidades pessoais (responsabilidade manifesta, auto-estima, sociabilidade, autogestão, integridade e honestidade) (Brodsky, 2000). Em um estudo feito no Brasil para identificar as novas competências gerenciais para a gerência de organizações internacionais, Luz (1999) identificou a necessidade de gerir a competitividade, a complexidade, a adaptabilidade, a incerteza e o aprendizado. Já o estudo de Vergara (2000, p. 37-38) apresenta as seguintes competências requeridas para o gestor: conhecimento amplo e profundo, conceituação (para a compreensão da complexidade das organizações), flexibilidade (adaptabilidade às mudanças), sensibilidade (para lidar com as diferenças individuais e das equipes), julgamento (para lidar com a incerteza) e reflexão (como exigência do aprendizado contínuo).

Estes três exemplos parecem indicar nítidas diferenças nos fatores que determinam a empregabilidade de indivíduos voltados para a gerência dos que não estejam. Mas veja-se esta lista de habilidades necessárias para o sucesso profissional de executivos de recursos humanos feitas com base em pesquisa



realizada por Oliveira (1999): percepção da empresa como um todo, negociação, promoção do espírito de equipe, motivação de subordinados, tomada de decisões, criação de um clima de segurança e participação entre os subordinados e administração de conflitos. O que se percebe aqui? Estas oito habilidades contemplam, em essência, aspectos relacionais, o que não poderia ser diferente para as atividades de gestão. No entanto, a maioria absoluta faz parte de qualquer repertório de habilidades requeridas para cargos e funções que não seja de gerência, conforme exemplos mostrados anteriormente.

Vale ressaltar que a literatura aponta exemplos, acima de tudo raros, de competências que fogem ao esquema de raciocínio traçado nesta tese sobre o fenômeno da empregabilidade, como é o caso das competências que sustentariam a empregabilidade, segundo Bisi e Annunziato Neto (1999): adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira, fontes alternativas e relacionamentos. Seria mais indicado que se tomassem estas supostas competências como sinônimo de fatores concorrentes e/ou intervenientes ao processo de aquisição de emprego. De fato, sem competência profissional, sem idoneidade ou saúde física e mental ficaria comprometida a possibilidade concreta de se adquirir um emprego.

Uma outra lista de competências foi elaborada pela Associação de Administradores de Escola Americanos, que consultou 55 líderes de negócios, educação, governo e outros campos, nos Estados Unidos, conforme mostra a Tabela 06. Aqui encontram-se, lado a lado, competências técnicas (como escrever, ler, saber matemática), com habilidades comportamentais (adaptação, assumir responsabilidades, resolver problemas) e relacionais (conflito e negociação).

**Tabela 06 – Habilidades e finalidades de competências de empregabilidade**

Habilidade	Para	Finalidade
Escrever	Para	Comunicar
Ler	Para	Compreender
Matemática	Para	Raciocinar
Tecnologia	Para	Apre(e)nder
História e geografia	Para	Visão de culturas
Habilidades pessoais	Para	Trabalhar em equipe
Resolução de problemas	Para	Inovar
Adaptação	Para	Flexibilizar
Conflito e negociação	Para	Reduzir diferenças
Assumir responsabilidades	Para	Conviver socialmente

Fonte: Associação de Administradores de Escola Americanos apud Leite (2000, p.13.).

Se comparada a lista feita pela Associação de Administradores de Escola Americanos com a elaborada por Bernardi (2000), perceber-se-ão fortes similaridades, conforme mostra o Quadro 07.

**Tabela 07 - Características do novo profissional**

Longa vivência internacional, de preferência em outros continentes	Inovador e visionário
Sabe dizer não sem desmoralizar as pessoas e as ajuda a superar as próprias expectativas	É <i>coach</i> e trabalha bem em equipe
Aparentemente jovial, mas é maduro em seus julgamentos	Forte habilidade de análise e instinto certo
Familiaridade com as novas tecnologias, como EPS, TCP-IP, ROE etc.	Consegue trabalhar mais intensamente e durante mais horas do que seus colegas e ainda consegue equilibrar a vida pessoal com a profissional
Experiência em empresas da velha economia e adapta-se bem ao <i>e-commerce</i>	Ótima aparência

Fonte: Bernardi, 2000, p. 71.

Nesta mesma obra, Bernardi (2000) vai além da identificação pura e simples das competências que os futuros profissionais de gestão deverão apresentar: recomenda uma nova postura de comportamento e de relacionamento. Esta nova postura, novas atitudes e novos valores deveriam

conter, para aumentar as chances de êxito dos indivíduos no mercado de trabalho:

- Pensar menos em posição e mais em movimento
- Pensar menos em emprego e mais em trabalho
- Estar ciente de que aquilo que se faz hoje só é importante hoje
- Tornar mais eficaz o relacionamento com a tecnologia
- Explorar mais e melhor a velha economia
- Ser cada vez mais ético
- Melhorar a qualidade de ser humano
- Pensar mais em realização e menos em status
- Ser capaz de inovar
- Ter mobilidade
- Não procurar esconder suas falhas

Nos estudos específicos sobre as competências que tanto gestores quanto não gestores deveriam ter para obter a empregabilidade é bastante comum encontrarem-se, em vez de fatores e variáveis determinantes dos fenômenos, listas de recomendações, de mudanças de atitudes, de comportamento, de valores etc. Isso não quer dizer, contudo, que se deva desprezar tal forma de expressão e explicação da empregabilidade. O problema é o aspecto genérico que elas engendram que, sem levar em considerações estudos e pesquisas sólidos e bem estruturados, poderiam fatalmente levar a equívocos. Nesta tese resolveu-se lançar mão de listas de recomendações, principalmente de autores considerados de alta reputação técnica e científica, para mostrar que elementos técnicos, relacionais e comportamentais fazem parte destas listas.

Prahalad (2000, p. 44) apresenta algumas recomendações que considera determinantes para a empregabilidade de executivos. Para o autor,

os executivos só terão sucesso se souberem, através destas recomendações práticas, esquecer o passo, gerenciar o presente e criar o futuro. As recomendações são:

- **Seja um pensador solitário:** deve-se fazer perguntas sempre, mesmo que possa parecer ser do contra, para que as inovações surjam.
- **Vá para uma zona de desconforto:** é preciso aprender a pensar por si mesmo, a ser curioso, e isso só se aprende ao se arriscar em ambientes turbulentos.
- **Inspire os outros:** como muitas pessoas são ambiciosas, podem estar esperando apenas um empurrãozinho para a inovação.
- **Dê ênfase à mudança:** a mudança deve fazer parte da cultura da organização para que a inovação possa acontecer.
- **Alimente a imaginação:** deve-se buscar fazer coisas que não se sabe fazer e não se disponha de recursos para tal.
- **Torne-se um ativista:** ser ativista é quebrar barreiras, ser diferente e ser transformador.
- **Evite a tentação de ser Deus:** deve-se pensar grande, mas esta grandeza não deve mudar perniciosamente o relacionamento e o comportamento do líder, como ser arrogante<sup>76</sup>.

Se se pudesse resumir as recomendações de Prahalad, os fatores principais seriam: a) determinação, b) autodidatismo, c) inspirar/motivar os outros, d) adaptação às mudanças, e) criar e inovar, f) capacidade de transformação e g) capacidade de reconhecer e ampliar seus limites. De uma forma similar são as recomendações de Morris (2000, p. 54), feitas nos seguintes termos:

- Uma **clara concepção** do que queremos.
- Uma forte **confiança** de que podemos atingir nosso objetivo

---

<sup>76</sup> Os grifos são nossos (DNS).

- Uma **concentração** focalizada no que faremos
- Uma **consistência** obstinada na busca do que almejamos.
- Um **compromisso** emocional com o que estamos fazendo.
- Um bom **caráter** para nos guiar e manter no projeto.
- Uma **capacidade de desfrutar** do processo<sup>77</sup>.

As recomendações de Morris (2000) têm suas raízes na filosofia antiga, clássica greco-romana, que estaria repleta de luzes para os problemas que o presente e o futuro apresentam. Dessa forma, as recomendações seriam as sete condições universais que estariam de acordo com o que os maiores filósofos de todas as culturas, desde os tempos mais remotos, teriam pensado e que deveria fazer parte do cotidiano e toda e qualquer empresa.

Ainda neste mesmo arranjo “filosófico” que Ferreira (2000) apresenta sua recomendações essenciais que supostamente estruturariam a vida dos profissionais do novo milênio, sejam eles gerentes ou não. As origens destas recomendações são a obra do filósofo Italo *Calvino* intitulada *Seis Propostas para o Novo Milênio*, simplificadas da seguinte forma.

- **Leveza:** ver as coisas de diferentes ângulos e pontos de vista para que seja permitida a criatividade, a mudança constante: mudar para não ser mudado.
- **Rapidez:** é preciso ser rápido, mas também é necessário que sejam percebidos outros ritmos de vida e de se fazer as coisas.
- **Exatidão:** tem o sentido de originalidade, oposto de fórmulas mágicas e genéricas: saber onde se quer chegar para que se possa calcular o caminho mais adequado de forma exata.
- **Visibilidade:** ser capaz de deixar claro aos outros e a si mesmo o que possa parecer impossível, inviável. É sinônimo de pensar por imagens.

---

<sup>77</sup> Os grifos são do autor.

- **Multiplicidade:** a organização deve ser vista como uma rede de conexões entre os os fatos, as pessoas e as coisas do mundo". É sinônimo de múltiplos vínculos, múltiplas ocupações<sup>78</sup>.

As recomendações de Ferreira (2000) têm a predominância de habilidades técnicas e comportamentais, ao se concentrar sobre aspectos que colocam em primeiro plano o raciocínio, a habilidade de se expressar, a visão clara das coisas e dos fatos do mundo, a criatividade, a adaptação às mudanças, etc. Mas o que tem um peso considerável é a questão da multiplicidade, que engloba interconexões e laços relacionais dos fatos e fenômenos do mundo. Pode significar também a questão da polivalência e multifuncionalidade, que parece confirmar uma pesquisa realizada por Najjar (2000) com profissionais europeus de gestão de empresas de médio e grande portes, cujos resultados indicaram que 92% desses profissionais apresentavam mais de uma colocação profissional ao mesmo tempo e cuja conclusão indicou que esta parecia ser uma tendência que poderia ser estendida aos ocupantes de posições executivas e técnicos de alta qualificação. Engloba também a concepção de trabalhador polivalente elaborada por Oliveira e Yamamoto (1997) que indicaram a contemplação da responsabilidade, da iniciativa, da capacidade de lidar com língua e com a matemática, além de ser hábil na resolução de problemas e na realização de várias tarefas simultaneamente.

Como se pode deduzir da revisão da literatura, os estudos sobre o trabalho, o emprego e a empregabilidade ainda estão longe de indicar os principais fatores que determinam a empregabilidade. Naturalmente que se pode lançar hipóteses sobre conglomerados mais ou menos delineados destes fatores, mas sempre sob o prisma e o risco que subjaz a toda hipótese. Percebe-se que a literatura aponta para uma região menos nebulosa, apesar de não permitir que se perceba com nitidez o contorno do fenômeno de que se está tratando aqui. Evidentemente que outras variáveis interferentes podem estar presentes e que podem reduzir o espectro da visão que se está

---

<sup>78</sup> Os grifos são nossos (DNS).

delineando aqui, mas isso também está presente em outros fenômenos, o que não tem impedido os cientistas de apresentar explicações plausíveis sobre eles.

No entanto, pelo que se constatou na literatura, o fenômeno da empregabilidade pode ser analisado empiricamente a partir de fatores passíveis de agrupamento em torno de competências técnicas (o conjunto de habilidades que um indivíduo deve ter e comprovar praticamente, essenciais para o desempenho de suas funções), competências comportamentais (modelo ou padrão de comportamento composto por fatores imprescindíveis para que seus objetivos e os da organização sejam atingidos) e competências relacionais (modelo ou padrão de formas de interação recíproca que deve manter com os outros, com o grupo e com a organização).

Finalmente, vale a pena alinhar que quando se fala em empregabilidade a partir de seus fatores-chave (as competências técnica, relacional e comportamental) não se está raciocinando como o faz Möller (1997, p. 108), quando afirma que “perguntamos às pessoas sobre sua experiência, aptidões e nível de escolaridade, mas não nos lembramos de perguntar se são preguiçosas ou se estão abertas a mudanças”. Tem-se em mente, portanto, que essas competências façam parte de um plano ou tipo ideal, para usar a concepção de Weber (1974), cujo poder e utilidade reside tanto no que permitem explicar do que naquilo que deixam de lado.

Estes múltiplos aspectos da empregabilidade, ou multiplicidade de visões, aparentemente desordenados e caóticos, tornam-se compreensíveis e lógicos a partir de fundamentos subjetivos do trabalho, conforme será mostrado no capítulo seguinte. Os processos relacionais do homem com o mundo são biunívocos: ao mesmo tempo em que o homem age sobre o mundo, os resultados desta ação voltam-se sobre ele, reforçando ou modificando esquemas comportamentais e relacionais. É justamente a possibilidade compreensiva deste fenômeno que pode levar a empregabilidade, a partir de seus fundamentos substantivos, a marcar uma nova etapa há civilidade humana.

## 10. A EMPREGABILIDADE COMO PROCESSO CIVILIZATÓRIO

Toda ação humana, consciente ou inconscientemente, está voltada para a conformação do mundo ao homem; este, ao agir sobre aquele, tem interesses em moldá-lo, em dar-lhe “forma” compatível com o que o homem pretende. A razão disso é a incompletude humana, ou seja, o homem é um ser incompleto que vive continuamente em busca de sua completude, de se completar. Esta interatividade é feita tanto em relação aos outros homens (relação de alteridade) quanto com as outras coisas não humanas. Desta forma, as ações humanas podem ser conscientemente intencionadas ou não<sup>79</sup>.

Do ponto de vista racional, tomado enquanto cálculos meios-fins, quando o homem age sobre o mundo, muitas de suas ações são intenções deliberadas *a priori*; uma ampliação desta racionalidade, contudo, é passível de fornecer explicações *a posteriori* de intenções inconscientemente deliberadas *a priori*<sup>80</sup>. O que se pretende mostrar é que toda ação humana, seja ela consciente ou inconsciente, deliberada ou não deliberada, tem uma finalidade. Este caráter teleológico do agir estrutura e fundamenta os aspectos da substantividade humana, ou seja, da ação enquanto fenômeno estritamente humano, que apresenta reflexos na sua personalidade, na sua forma de agir sobre o mundo e na sua forma de se relacionar com os outros homens.

O ato de calcular funda a técnica. Originariamente, o termo técnica provém de *tēchnē*, que significa ofício, habilidade, arte, ciência aplicada<sup>81</sup>. A técnica, neste particular, estava ligada especificamente a uma forma de competência profissional, em contraposição à capacidade instintiva (*physis*) ou ao mero acaso (*tyche*), conforme mostra Peters (1983). O que deve ser

---

<sup>79</sup> Uma ação é não intencionada, por exemplo, quando apenas se reage impulsionado por um estímulo sobre o qual não se tem domínio, como no caso de autodefesa involuntária frente a um acontecimento fortuito.

<sup>80</sup> É o caso, por exemplo, dos atos falhos, dos chistes e demais formas de manifestação deliberada do inconsciente nas ações humanas.

<sup>81</sup> Este termo aparece constantemente na maior parte das obras clássicas de filosofia, como Platão (2001) e Aristóteles (2001). Ver, a este respeito, Peters, F. E. Termos filosóficos gregos: um léxico histórico. 2. ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983, p. 224 *passim*.



compreendido é que a técnica é uma espécie de vontade deliberada de se fazer algo, de agir.

É dentro deste contexto, por exemplo, que aparecem as “artes” aquisitivas, separativas e produtivas (*poietike*), nos exemplos de Platão, sendo que as mais nobres seriam as voltadas à ação (*praktike*). Por outro lado, nas obras de Aristóteles, a *téchnē* estaria mais voltada – e seria uma de suas características – para a produção (*poietike*). Segundo o estagirita, a técnica emergiria da experiência individual e só se tornaria efetivamente *téchnē* quando tais experiências individuais fossem generalizadas, apesar de ser apenas um conhecimento de causa, ou seja, o homem sabe como, mas desconhece o porquê. Se o homem sabe o como (essência do conhecimento técnico rudimentar), é capaz de ensinar. Também em Aristóteles, a técnica nada tem que ver com o acaso ou com o instinto.

O sentido compreensivo de técnica atual engloba tanto a concepção platônico-aristotélica (isto é, capacidade e vontade deliberada de agir e fazer) quanto a introdução de um elemento das sociedades fundadas na racionalidade. Dito de outra forma, o homem age ou faz porque sabe como e conhece o porquê. É por isso, por exemplo, que se diz que o conhecimento técnico é baseado tanto na capacidade humana de fazer e explicar por que se faz. É esta capacidade explicativa tanto dos processos quanto dos elementos constituintes que funda e estrutura a natureza substantiva humana de fazer, de agir sobre o mundo, de modificá-lo e transformá-lo para que esteja de acordo com o seu intento.

É a capacidade técnica, essa substância humana de inventar formas de agir sobre o mundo, que o marca como um fabricante de objetos, de tecnologias, de extensão de si sobre o mundo. Foi a capacidade técnica a responsável pela transformação do homem primitivo em homem de mercado, de um ser que se via integralmente parte constituinte da natureza em ser que se dissocia do mundo e dos outros para fundar sua própria personalidade, sua própria história. A técnica não é exterior ao homem, a técnica lhe é parte integrante, assim como os membros de seu corpo, porque é fruto de uma

faculdade que lhe é peculiar: a cognição. A mesma raiz, portanto, que funda e estrutura a técnica, que lhe dá sentido, que lhe modifica é a mesma que funda e estrutura a própria personalidade humana.

Ao *empregar* sua cognição e seu esforço para a geração de tecnologias, frutos da técnica, o homem modifica seus esquemas interpretativos e de ação sobre o mundo. O comportamento do homem se alicerça na mesma matriz original (a cognição), de forma que, quando a matriz é modificada (seja reconstruindo-a, seja reforçando-a), o próprio comportamento tende a se modificar. Como a cognição é a base, o fundamento do empreendimento humano, quando suas bases são ampliadas e/ou aprofundadas, fortalecem-se as capacidades técnicas e comportamentais humanas. Isso não quer dizer, contudo, que seja a capacidade técnica a responsável pelo aparecimento da capacidade comportamental ou vice-versa. O que se pretende mostrar é que ambas atuam simultaneamente, de forma que onde uma atua, a outra não pode estar ausente<sup>82</sup>.

Desta forma, a capacidade técnica, modernamente, diz respeito aos conhecimentos e tipos de raciocínios desenvolvidos através de formação formal ou da experiência empírica. Já a capacidade comportamental se refere a aspectos subjetivos da personalidade do indivíduo resultante do autodesenvolvimento, ou seja, forma-se a partir das relações que o indivíduo traça com o mundo e com os outros homens. Resta agora ver como se dá a relação do homem com os outros homens, isto é, o processo relacional intersubjetivo.

O ponto de partida para a compreensão da capacidade relacional (relação do homem com os outros homens) se dá a partir da distinção dos conceitos comportar-se e agir. A ação é todo processo relacional dirigido ao outro, a alter. As coisas do mundo e o próprio mundo não apresentam padrões

---

<sup>82</sup> Apesar da importância destes dois fundamentos substantivos da ação humana serem fundamentais para este trabalho, suas características ontogenéticas e filogenéticas fogem ao seu escopo. Para uma compreensão mais aprofundada desta relação, ver, dentre outros, Piaget, J. *A epistemologia genética*. 2. ed., São Paulo: Abril Cultural, 1983; e Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1990.

de alteridade, não podem ser *outro*. Para que a ação ocorra, o homem não pode estar sozinho, uma vez que a ação não se deixa concretizar na solidão. Da mesma forma que uma andorinha não faz verão, o homem sozinho é incapaz de agir.

Para agir, o homem precisa impactar um outro, adentrar a esfera da alteridade - e sofrer as conseqüências deste ato, sejam elas positivas ou negativas para si ou para a sua subjetividade. O substrato da ação, portanto, são os resultados, os fins pretendidos por *ego* em relação às expectativas de alter. Por isso toda ação, em sua plenitude, tem um caráter relacional intersubjetivo, ou seja, deve ser capaz de ser avaliado por outras pessoas que não seja *ego*, o agente. Quando *ego* age sozinho, esta possibilidade fica castrada, impossibilitada. A ação solitária, cujos resultados e reflexos da ação voltam-se exclusivamente sobre *ego*, não é ação, é comportamento.

Desta forma, o homem é um ser capaz de comportamento e de ação. Quando realiza qualquer ato solitariamente, comporta-se; quando o faz sobre alter, age. Padrões de comportamentos são essenciais para o aperfeiçoamento dos padrões relacionais, uma vez que, similarmente ao que foi mostrado com a capacidade técnica, reforça a matriz cognitiva. É neste sentido, por exemplo, que a cognição influencia a moralidade, que por sua vez é um *constructo* que subsidia ações (aspectos relacionais) e comportamentos. Isto posto, os fundamentos substantivos estão dados: capacidade técnica, capacidade comportamental e capacidade relacional. Por que estes fundamentos substantivos são centrais para os estudos da empregabilidade?

Antes de responder a esta questão, é essencial que se mostre como as capacidades podem ser percebidas concretamente, começando-se com a explicação acerca dos termos aqui utilizados para tratá-las. O conceito de capacidade utilizada nesta tese tem sua origem em duas fontes: filosófica e econômica. A origem filosófica do termo teve a preocupação de diferenciá-lo do conceito de competência. Neste sentido, todo indivíduo encontra-se, simultaneamente, em ato e potência. Assim como uma semente contém, potencialmente, uma árvore, todo e qualquer indivíduo contém em si,

potencialmente, infinitudes de capacidades. A capacidade denota, portanto, a potência *de*; a competência, por outro lado, designa um ato, o de se ser ou estar-se competente. Um indivíduo pode ser capaz de se tornar competente e essa capacidade lhe permite aberturas em termos de liberdades de escolha, de decisão. Um indivíduo competente pode até vir a ser capaz, mas de forma circunscrita, localizada, sendo-lhe restritas as opções de escolha.

A fonte econômica, por outro lado, procurou colocar o conceito em consonância com os aspectos contemporâneos dos cenários econômicos que, apesar da competitividade ser uma de suas características *intrínsecas*, colocam em primeiro plano a autonomia, a solidariedade, novos padrões de relacionamentos entre os sujeitos e agentes econômicos e o autodesenvolvimento e o autoaperfeiçoamento constantes. Assim, a capacidade apresenta possibilidades múltiplas, em maior ou menor grau, a partir do leque de habilidades que a compõem – ficaria praticamente impossível, portanto, um indivíduo ser competente em todas as habilidades que compõem o fenômeno da empregabilidade.

As habilidades tomam compreensíveis as capacidades que compõem a empregabilidade e permitem que o indivíduo planeje o desenvolvimento de seu potencial, transformando-o em atos sucessivos, infinitamente, de acordo com o seu desejo, suas necessidades e suas disposições para tal. Da mesma forma, dizer para alguém que precisa ser “capaz de comunicar com clareza as suas idéias” é muito mais preciso do que lhe dizer que precisa elevar sua “capacidade técnica”. As habilidades - por serem compreensíveis e apresentarem um grau de abstração menor do que as capacidades - podem ser objeto de ação direta, no sentido de torná-las plenas ou mais desenvolvidas.

As capacidades e suas habilidades apresentam-se, na prática, de formas múltiplas, de acordo com a natureza da organização, a sua atividade econômica, a tecnologia que utiliza, o grau de especialização de seu pessoal, dentre outros fatores. Desta forma, pode acontecer que, numa fábrica de *softwares*, diferentes capacidades e habilidades são exigidas para os diferentes

funções e cargos a serem ocupados. Não se pode exigir dos candidatos a emprego para esta fábrica as mesmas capacidades e habilidades para o engenheiro de *software* e o vendedor de seus produtos, nem a plenitude de capacidades e habilidades para o gerente de marketing e o auxiliar de contabilidade.

Apesar destas limitações, as capacidades e habilidades, em termos teórico-compreensivos, têm a potencialidade de indicar parâmetros capazes de traduzir as políticas e/ou filosofias gerais de uma ou um grupo de organizações no que diz respeito àqueles aspectos mais subjetivos do trabalho. Dito de outra forma, as capacidades e habilidades são capazes de indicar as orientações gerais da cultura organizacional no que toca às relações de trabalho. Desta forma, algumas organizações podem apresentar exigências demasiadas de fatores comportamentais, poucos itens de fatores relacionais e reduzidos itens de fatores técnicos. Neste caso, é óbvio que a cultura do trabalho desta organização coloca em primeiro plano a personalidade do indivíduo. Múltiplas configurações subjetivas podem, portanto, ser captadas pela análise da distribuição das habilidades e capacidades valoradas pelas organizações.

Assim como as capacidades e habilidades podem ser utilizadas para a análise da cultura do trabalho em termos longitudinais, o mesmo pode ser feito em planos transversais, de forma que se pode comparar as habilidades departamentais de uma ou de um grupo de organizações e identificar os aspectos subjetivos de sua cultura<sup>83</sup>. Esta preocupação com a subjetividade deve-se ao fato de que as dimensões objetivas do trabalho são reflexos das dimensões subjetivas. A razão dessa imagem especular dá-se pela impossibilidade de se objetivar com exatidão os sentimentos, os desejos, as necessidades, enfim, os aspectos da subjetividade humana associada. Caso as habilidades fossem objeto de redução de seu grau de abstração, a subjetividade não poderia ser captada e nem o indivíduo poderia ser capaz de compreender o que lhe é exigido, de forma que "ser capaz de comunicar com

---

<sup>83</sup> É interessante notar que a empregabilidade, por ser um fenômeno de múltiplos aspectos, faz atual a preocupação com o reforço do sentimento de grupo, numa analogia ao sentimento de pertencimento a uma clã dos tempos primevos.

clareza as suas idéias” iria se transformar em uma lista de atividades, tais como “dominar as regras de pontuação”, “dominar as regras de acentuação”, “identificar sujeito e predicado” e assim por diante. A falta de abstração prejudica tanto ou mais que o seu excesso.

### **9.1 A Capacidade Técnica**

A partir de Japiassu e Marcondes (1993, p. 232), a capacidade técnica exprime-se por um conjunto de orientações, de regras práticas ou de procedimentos adotados com a finalidade de se atingir determinados resultados. A capacidade técnica, assim como toda técnica, tem uma finalidade determinada, de maneira que as orientações, as regras e os procedimentos buscam concretizar a realização de alguma coisa. Dessa forma, o que determina a técnica é o saber fazer algo.

Como derivação deste sentido compreensivo do conceito, advém o fato da técnica ser capaz de ser aprendida – conseqüentemente, de ser ensinada – a partir de sistema de formação para tal fim planejado. É desta forma, por exemplo, que o médico aprende a medicar, que o carpinteiro aprende a trabalhar a madeira, que o administrador aprende a gerenciar (Chauí, 1994, p. 360). Quando se fala em capacidade técnica, portanto, está-se fazendo referência a um conjunto de habilidades que um indivíduo pode obter por meio da aprendizagem tutelada ou orientada.

Um aspecto que deve ser considerado, levando-se em consideração a natureza do trabalho nas organizações modernas, é que a técnica envolve a obtenção de habilidades obtidas através de conhecimento científico, teórico e de experiência, em maior ou menor grau, para ser utilizado em um campo específico da atividade humana. Para a técnica se tornar plena, portanto, alia esquemas de raciocínios de bases teóricas e empíricas para a obtenção de resultados determinados. A formação desses esquemas, portanto, abrange todas as formas humanas de aprendizagem, incluindo a intuição, a emoção, o discurso e demais aspectos subjetivos, afetivos e cognitivos, não ficando restrita, portanto, apenas às dimensões racionais, mesmo porque a técnica é

sempre teleológica, ou seja, tem fins determinados que necessitam ser obtidos. E a prova da técnica é a sua efetividade – sua eficiência e sua eficácia – prática.

### **9.2 A Capacidade Comportamental**

A capacidade comportamental, para efeitos compreensivos, é a dimensão de se adequar à realidade, conforme as limitações que esta apresentar. O que marca esta capacidade é o fato de que suas habilidades constituintes são aspectos subjetivos da personalidade do indivíduo resultantes do seu autodesenvolvimento. Não se ensina a alguém, por exemplo, conhecer suas próprias emoções, porque estas são próprias; não se aprende a se automotivar nem a ter autocontrole emocional. As habilidades constituintes da capacidade comportamental representam o resultado do esforço e da preocupação do indivíduo consigo mesmo, o indivíduo é o meio e o fim de seu esforço.

A fundamentalidade da capacidade comportamental é a marcação dos limites e início das possibilidades do indivíduo em estar preparado para suportar as vicissitudes da realidade exterior. A partir de sua experiência, de seu aprendizado, de sua vivência – e os impactos disso tudo sobre a sua personalidade – o indivíduo forma modelos ou esquemas comportamentais que padronizam a sua conduta. É desta forma que aprimora a sua percepção e sua intuição sobre os fatos e fenômenos do mundo, que aprende a tolerar mudanças e a ser obstinado e perseverante.

O domínio das habilidades comportamentais é de suma importância para as organizações atuais, onde as mudanças são freqüentes e bruscas, os problemas exigem muito mais do que aparatos racionais para serem resolvidos, onde as idéias inovadoras e a criatividade são necessidades imperativas, enfim, onde o mundo é pleno de dificuldades, de obstáculos, de sucessos e de frustrações. Saber tratar com essas questões confere ao indivíduo a capacidade de fazer parte das organizações atuais.

### **9.3 A Capacidade Relacional**

A capacidade relacional se preocupa com a dimensão do agir humano. As habilidades desta capacidade estão relacionadas com os aspectos subjetivos da personalidade do indivíduo que se refletem diretamente na interação com o grupo, com outros indivíduos e com a organização. A aprendizagem destas habilidades se dá de diversas maneiras, mas têm preponderância as experiências práticas no trato direto com as outras pessoas. O sentido desta capacidade é a dimensão dialógica e social do ser humano.

Enquanto capacidade voltada para a ação humana, as habilidades que a constituem forçam o descentramento do sujeito, ou seja, exercem poder sobre o sujeito para que este tome as relações entre as pessoas de um ponto de vista intersubjetivo. A ação baseada nestas habilidades, portanto, evitam o egocentrismo (visão subjetiva) e a instrumentalização dos outros (visão objetiva, o outro como objeto). É a busca da alteridade, só possível com indivíduos aptos a relações dialógicas.

As organizações são produto das ações humanas associadas. A associação, a formação de equipes, de grupos é o que permite desabrochar e desenvolver a liberdade humana, que só se materializa em sua exteriorização, no seu impacto sobre os outros membros da associação, da equipe, do grupo. No entanto, esse impacto deve ter temperança, deve ser um impacto solidário, colaborativo, que reforce e reatualize constantemente, entre todos os indivíduos do grupo, a capacidade inesgotável do homem de fazer as coisas, de aprender com este fazer e de assim se realizar. Esta capacidade é vital para as organizações atuais.

As capacidades que aqui foram apresentadas não devem ser consideradas isoladamente, nem teórica, nem praticamente. Assim como não existe organização em que apenas uma dessas capacidades ocorra, também não existem funções ou cargos no mercado de trabalho assentados unicamente na capacidade técnica, na relacional ou na comportamental. Os cargos foram criados tendo em vista a natureza humana. A capacidade técnica corresponde à parte da natureza humana que se preocupa em fazer coisas, em



atingir resultados, em deixar sua marca no mundo; a capacidade comportamental corresponde à dimensão subjetiva do homem que busca se conhecer e se compreender, apontar seus limites, suas fraquezas, seus pontos fortes; a capacidade relacional se relaciona com a dimensão humana da ação, da reciprocidade, da solidariedade, do fazer-se sujeito através de seus impactos sobre outros sujeitos.

#### **9.4 Uma Possível Tipologia das Organizações**

São os indivíduos que, isoladamente, apresentam concretamente as capacidades aqui trabalhadas. Nas organizações (enquanto agrupamento de pelo menos dois indivíduos com objetivos comuns), os diferentes indivíduos formam grupos onde jogos de poderes e influências são constantemente realizados. As diferenças substantivas significativas entre estes indivíduos se encontram justamente nas suas diferentes capacidades técnica, comportamental e relacional. Indivíduos com semelhantes capacidades tendem a formar grupos homogêneos; indivíduos com diferenças substanciais nestas capacidades tendem a ser dissociativos. Quanto maior a diferença entre as capacidades destes indivíduos, maiores os esforços de gestão para torná-los associativos.

Exemplos claros podem ser constatados empiricamente. Em empresas onde predominam profissionais de engenharia, por exemplo, geralmente estes profissionais vêm de forma diferente outros profissionais que não sejam engenheiros; em empresas de limpeza pública, onde os garis são maioria, servidores não garis têm dificuldade em fazer parte dos grupos informais que sejam criados; empresas onde economistas e médicos predominam, geralmente há desacordos em tomada de decisão que se baseiam em aspectos técnicos de um ou de outro grupo profissional. É que a natureza técnica tende a formar grupos da mesma formação. Quando isso acontece, há a primazia da capacidade técnica sobre as demais capacidades.

Em organizações onde as diferentes capacidades técnicas não são uniformes ou são bastante diversificadas, a importância da capacidade técnica

dá lugar às demais capacidades como essências para a formação de grupos. Aí entram em cena, por exemplo, as capacidades relacionais. Os indivíduos que apresentarem mais empatia ou um espírito de liderança adequado com as situações-chave do grupo ou da empresa tendem a ser tomados como padrões (consciente ou inconscientemente), como referenciais. Pode acontecer, também, que muitos indivíduos apresentem, esporadicamente, algum padrão momentâneo de habilidade relacional, de forma que poderia se configurar o que se chama de liderança situacional.

Os partidos políticos e sindicatos de classe talvez sejam os exemplos mais completos sobre o predomínio da capacidade relacional sobre as demais. Em uma assembléia, aquele que tiver a maior capacidade de expor suas idéias e influenciar seus companheiros tendem a ter maior receptividade e transformar-se em indivíduo-padrão (que significa dizer, padrão de relacionamento). Diferentemente, aqueles que se afastam das habilidades inerentes à ação, de impactar os outros, tornam-se irrelevantes ou mesmo desconsiderados como membros do grupo. A técnica aqui é apenas uma técnica diferente, concretizada em termo de habilidade, que deve estar em sintonia com a finalidade do grupo e da organização – e que seja confluyente com um padrão de ação consciente ou inconscientemente aceita.

A capacidade comportamental apresenta uma singularidade em relação às demais capacidades: só pode ser percebida, em sua grande parte, em termos comparativos antes-depois. A razão disso, como foi explicado anteriormente, é que o indivíduo se adapta, se comporta às situações e aprende com elas. À medida em que toma por inaceitável ou incompatível com sua personalidade uma determinada situação ou um determinado comportamento, busca, através do autodesenvolvimento, um padrão superior através do qual possa criar novos esquemas de comportamento ou de ação. Esta autoaprendizagem pode se dar de forma lenta ou rápida, de acordo com os seus esforços e com a sua matriz cognitiva. Quanto mais forte for esta matriz, maior a tendência de recompor o esquema com rapidez.

Não é incomum encontrarem-se indivíduos que, através da perseverança, alcançaram sucessos fantásticos em seus grupos e em suas organizações; da mesma forma que é bastante comum encontrarem-se pessoas que tenazmente forjaram e suplantaram formas tradicionais de comportamento e ação em grupos e organizações. O antes, situação indesejada, através do esforço, faz o indivíduo recompor seus esquemas interpretativos e de ação, tornando-o apto a novos formatos relacionais e de produção. No entanto, considerando-se que as capacidades técnica e comportamental também atuam sobre o comportamento do indivíduo, apenas se percebe que elementos de habilidades comportamentais foram utilizados e desenvolvidos, como no caso da perseverança e da tenacidade. Assim, ao fortalecerem-se a tenacidade e a perseverança, os resultados obtidos podem ser de ordem técnica e relacional.

Da mesma forma que nenhum homem usa exclusivamente uma de suas capacidades, nenhum grupo ou organização é exclusivamente técnica, comportamental ou relacional. Antes, essas capacidades conformam as estruturas dos grupos e organizações de formas diferenciadas, porque diferentes são seus membros constituintes em termos de capacidades. Esta, aliás, é uma das principais razões do porquê das organizações não serem iguais, apesar de poderem ser homogêneas<sup>84</sup>. No entanto, em termos ideais, pode-se fazer a seguinte tipologia de organizações, baseada nos fundamentos substantivos da empregabilidade, em termos de um *continuum* onde predomina uma ou mais das capacidades até aqui estudadas.

### **Tipo 1 – Predomínio da Capacidade Técnica**

As organizações deste tipo deixam em segundo plano as capacidades comportamental e relacional e dão primazia, no que diz respeito aos indivíduos que as compõem, à dimensão do saber fazer. O que importa, acima de tudo, é que suas metas e objetivos sejam atingidos. Dependendo do comportamento

---

<sup>84</sup> Homogeneidade significa, aqui, ter o mesmo formato, como o mesmo tipo de divisão do trabalho, formatos de papéis, similaridades de rituais e cultura, dentre outros.

do ambiente, as capacidades relacional e comportamental podem ser utilizadas como meios de adequação da técnica às mudanças ambientais. Muitas organizações onde predomina uma especialidade profissional se enquadram neste esquema tipológico.

Quando as capacidades técnicas e comportamentais são simultaneamente dominantes, as organizações tomam contornos nitidamente burocráticos, onde os objetivos e metas são prioritários conjuntamente ao comportamento padronizado dos indivíduos. No caso de predomínio da capacidade técnica com a capacidade relacional, as organizações tomam contornos diversos, indo desde as que são chamadas de inovadoras quanto as que estabelecem estratégias diferenciadas de mercado, geralmente como líderes de seus segmentos. Neste caso, os indivíduos tomam grande parte de decisões e iniciativas, que, por sua vez, refletem no alargamento da base técnica destas organizações.

As organizações que conjugam, em primeiro plano, as três capacidades técnicas, como os institutos de pesquisas avançadas, centros de altas tecnologias e muitos tipos de organizações não governamentais, os indivíduos criam sistemas de trabalho compartilhados que, muitas vezes, desfiguram as formas tradicionais de estruturação organizacional do tipo burocrático. Isso significa que, quando as três capacidades são levadas a primeiro plano, geralmente se concretiza um antigo ideal de trabalho ao se conjugar potencialidade de realização, autoconhecimento e sistemas políticos grupais e organizacionais que se aproximam de sistemas associativos capazes de traduzir na prática a integralidade humana, também ideal da empregabilidade.

## **Tipo 2 – Predomínio da Capacidade Comportamental**

As organizações deste tipo orientam suas atenções para a padronização dos papéis, rotinas e normas de procedimento que devem desempenhar seus integrantes. O mais importante, aqui, é o cumprimento de regras, deveres e obrigações, ao invés da consecução dos objetivos dos grupos e da organização. É a configuração típica da burocracia enquanto predomínio dos

meios sobre os fins, que o senso comum costumou associar às organizações públicas. Neste caso, o papel das lideranças representa mais uma representação, mesmo que metafórica, de sistemas repressivos e coercitivos, como é o caso de prisões e sistemas carcerários.

**Tabela 08 – Capacidades predominantes, características principais e organizações típicas**

Capacidade predominante	Característica principal	Organizações típicas
Técnica	Caráter teleológico (saber fazer)	Organizações de profissionais
Técnica e comportamental	Burocracia orgânica	Organizações burocráticas
Técnica e relacional	Grupos de trabalho dialógicos	Organizações inovadoras
Comportamental	Obediência a normas e procedimentos	Prisões e sistemas carcerários
Comportamental e relacional	Manutenção da tradição	Instituições religiosas
Relacional	Formação de grupos dialógicos	Partidos políticos
Relacional, comportamental e técnica	Potencial de realização, auto-realização e grupos políticos	Organizações de autogestão

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando a capacidade comportamental predomina ao lado da capacidade relacional, as organizações dão ênfases acentuadas à forma como o indivíduo e grupos se portam e agem, comprometendo muitas vezes os objetivos e metas, que são alcançados com bastante precariedade. Estas organizações servem-se de rituais para o investimento em seus cargos principais e durante a entrada de novos membros, predominando suas atenções para a manutenção de uma cultura de base tradicional. Normalmente, as instituições religiosas se enquadram neste esquema tipológico.

### **Tipo 3 – Predomínio da Capacidade Relacional**

As organizações onde predomina a capacidade relacional se caracterizam pela busca constante de formação de grupos, de forma que o indivíduo, por mais hábil tecnicamente e que seja capaz de seguir padrões de comportamentos, que trabalhe sozinho não é visto com bons olhos. São organizações que primam pelo diálogo, muitas vezes de forma tão centrada

que os próprios objetivos são passíveis de serem discutidos. São organizações tipicamente políticas, ou seja, da ação, cujo padrão de referência estão centrados nas habilidades de ego em tratar de diferentes questões com qualquer membro ou grupos seus pontos de vista.

### **9.5 A empregabilidade: um processo civilizatório**

A análise desta tipologia de organizações, centrada em fundamentos substantivos, permite a compreensão de por que a empregabilidade pode ser tomada como um processo civilizatório. Os fundamentos substantivos colocam em primeiro plano o homem e sua capacidade de ação e realização. As organizações são sistemas que, por natureza, primam pela realização, mas que tradicionalmente reduzem o espaço do agir, da participação. Esta mentalidade de redução do homem a mero componente dos sistemas produtivos tem experimentado, principalmente nas últimas décadas, o caráter nocivo desta prática. As organizações tradicionais vêm apenas uma dimensão do homem, a econômica, que é limitada porque limita a capacidade ilimitada de ação e realização humana.

As organizações têm percebido que o trabalho é que deve se adequar ao homem, cuja adequação é feita por este através de suas capacidades aqui trabalhadas. Enquanto produto da ação e da capacidade realizadora do homem, as organizações contemporâneas encontram-se diante de um quadro inédito na história do homem, que é justamente a de permitir que a integralidade humana preencha seus espaços e tornem-nas mais promissoras, ou seja, que suas missões sejam concretizadas através da concretização contínua de completude do homem – apesar desta completude nunca se realizar.

O homem é um ser criador de organizações e cria as organizações, em primeiro lugar, não como um imperativo mercadológico. O sucesso ou fracasso de uma organização não é o sucesso ou fracasso do mercado, mas do próprio homem, de grupos associados. O que está em jogo, portanto, é a validade concreta de esquemas interpretativos e de ação ante os desafios que o próprio

homem ou seus grupos se lhes colocam. A empregabilidade, portanto, vista sob este prisma, muda de figura e transforma-se de desespero de vínculo empregatício em desafios de ação e realização. Ora, desejos desafiadores de agir e de realizar são corolários específicos de um tipo de homem, de grupos e de sociedades que transcendem o caráter meramente mercadológico que teimam em imprimi-los. Na economia e no mercado não se age, apenas se comporta.

O espaço prototípico e singular da ação e da realização é o espaço político. A finalidade da política é o bem, o bem comum, potencialmente capaz de ser usufruído pela coletividade. As organizações, ao incorporar os fundamentos substantivos, abrem espaços associativos capazes de desabrochar o fenômeno político no seu interior – e parece que ainda não se deram conta tacitamente deste fenômeno. É bem provável que poucos são aqueles que fazem ou pretendem fazer parte de uma organização se aperceberam disso. As organizações, ao que tudo indica, não pretendem adotar membros cuja potencialidade seja meramente funcional, como engrenagem de uma máquina. As organizações estão se transformando de maquinais em orgânicas, de funcionais a substantivas, de espaços meramente econômicos em também espaços políticos.

O trabalho, este fenômeno que acompanha o homem desde os seus primeiros passos de seu fazer histórico, parece ter cedido seu lugar à empregabilidade. Uma empregabilidade que significa, acima de tudo, o emprego da capacidade plena do homem de agir e de realizar, cuja ação e realização reforça, amplia e aprofunda suas bases cognitivas, polindo e lapidando sua mentalidade ao mesmo tempo em que o direciona para uma estética da ação e o impulsiona para a busca da vida bela associada. É a esta eterna busca pela vida associada, onde a ação e a realização tenham garantido suas potencialidades de concretização, que se chama processo civilizatório.

## 11. CONCLUSÃO

O trabalho, em seu sentido amplo, transforma o homem e o mundo, em um processo contínuo ao longo e durante todos os modos de produção que o homem criou, consciente ou inconscientemente das mudanças que provoca em si e na natureza. Em seu sentido restrito, contudo, a história do trabalho tem sido uma história escrita com ferro, suor e sangue. Tem havido, realmente, mudanças substanciais nos diversos tipos de trabalho que o homem inventou e inventa constantemente; mas não se têm percebido mudanças desta magnitude no trabalho enquanto meio através do qual o homem se relaciona com os outros homens, enquanto sistema relacional estruturante das sociedades: a dominação subsiste, muitas vezes em seu pior sentido.

Este sentido negativo do trabalho foi predominante na estruturação das sociedades escravistas, nas sociedades feudais e nas sociedades de consumo – ou propriamente sociedades do trabalho, na plenitude de sua conotação instrumentalizante. Mudaram-se os fundamentos que legitimavam e tornavam natural a dominação, mas apenas nas sociedades de consumo o trabalho atingiu o ápice de um processo descaracterizador do homem: alienado, o indivíduo vê-se impotente tanto para compreender quanto para reagir. Efetivamente, como apregoa Habermas, o mundo do sistema invadiu quase todos os espaços do mundo da vida, aquele mundo que permite a abertura a outras dimensões de realização humana.

A razão, a maior descoberta da história humana, não concretizou os ideais iluministas de libertar o homem dos poderes naturais a que se encontrava desde sempre submetido. Antes, substituiu tal submissão por outras ainda mais perversas. O desafio kantiano da tentativa de ousadia humana de guiar-se e conduzir-se única e exclusivamente pela razão poderia ser invertido: “Ousa libertar-se da razão!”. O engajamento da razão nas diversas modalidades produtivas, na geração de tecnologias que não tinham fundamentos nem finalidades voltadas para o homem, enfim, na transformação da razão enquanto único critério demarcador de verdades e ilusões,



hipostasiou a própria razão e, nesta hipóstase, levou consigo alguns dos valores mais caros ao homem, como a possibilidade da felicidade e até mesmo da esperança de ser feliz.

Por isso o trabalho ou a idéia de trabalho dominante é de uma conotação racionalmente legitimada: de que pode ser um meio para qualquer coisa, inclusive para a felicidade. No entanto, esta é uma idéia sem fundamento que a sustente, é uma falsa idéia, é uma ideologia. A idéia de trabalho dominante, no máximo, traz uma falsa felicidade: o dever cumprido – e não a do direito merecido. Por isso o trabalho tem tanta importância nas sociedades do consumo: é a única forma para a maior parte dos indivíduos de ter acesso aos bens necessários à sua manutenção biológica. Mas nem só de pessimismos se faz a contemporaneidade. A instrumentalização do homem e da vida parece ter um limite: a sua incapacidade de reprodução *ad infinitum*. A razão é o limite da própria razão.

Percebe-se que o trabalho, para a sua tentativa de perpetuação, precisa se transformar, estar em consonância com o contexto histórico contemporâneo. Não faz muito tempo que os processos de recrutamento e seleção de pessoal se baseavam na capacidade física do corpo do indivíduo, como nos tempos de Taylor; as próprias considerações de escolas comportamentais de gestão reconheciam como importantes os fatores sociais e subjetivos humanos, mas para agir sobre eles e não para amenizar os seus impactos. Apenas nos últimos anos se tem constatado uma profusão de tentativas de casamento de aspectos subjetivos do homem com as determinações técnicas nas ações cotidianas das organizações.

Os próprios elementos constitutivos da empregabilidade direcionam-se para isso: o fardo do trabalho deve permitir uma abertura, por menor que seja, ao homem. Como mostra Ramos (1989), o homem é um ser biológico, social e político. O mundo do sistema apresentava apenas a garantia da reprodução biológica do homem; as dimensões sociais e políticas, quando contempladas, eram exclusividade de poucos, mas tão ignorantes do processo alienante que consideravam naturais o sistema de dominação que advogavam.

Fala-se muito sobre aprendizagem, aprendizagem organizacional. Mas a orientação geral desta aprendizagem tem um conteúdo teleológico: o aumento da produtividade. É uma das muitas inversões fantásticas que se processaram ao longo da história e que fizeram com que a tradição fosse perdida. (Talvez a tradição nunca tenha existido – e não se pode perder o que nunca se teve.) O fim de toda aprendizagem é o homem no seu eterno caminho à felicidade. Deste ponto de vista, as organizações de aprendizagem não passam de mascaramento de uma das instituições nobres do homem. Mais uma vez o conhecimento do fundamento de nossos tempos poria a descoberto o que se pretende encobrir. Triste ironia: as organizações de aprendizagem são incapazes de compreender o seu próprio fundamento.

É pouco provável que o mundo do sistema contemple uma aprendizagem que desnude o seu fundamento. Aliás, ao longo da história, aqueles que se dispuseram a isso experienciaram a mão firme e decidida do impedimento – Sócrates teria sido o primeiro. Nunca é demais esquecer, por outro lado, que o mar da história é agitado: as tormentas são raras, mas irreversíveis e avassaladoras no seu passar. Desnudar o fundamento permitiria a criação de um outro, porque os fundamentos são como os mitos: sempre que alguém os compreende ou os decifra, deve erigir outro em seu lugar. O mundo parece não existir sem fundamentos.

O que se mostrou acerca da empregabilidade tende, em última análise, para um comportamento paradoxal: o indivíduo capaz de empregabilidade dificilmente se sujeitaria a uma relação de emprego, porque seus ganhos, o reconhecimento que poderia obter e a sua liberdade seriam maiores sendo autônomo do que sendo submisso. É aqui que reside uma vaga e distante possibilidade: a empregabilidade pode se transformar em uma, dentre várias outras possíveis, fonte irradiadora de transformação do trabalho em meio para a felicidade, por mais batida que seja esta idéia, para a fundação de um novo processo civilizatório. Afinal, o indivíduo capaz de empregabilidade é um ser autônomo, por isso apresenta um grau elevado de liberdade. E a liberdade é a condição indispensável para a felicidade. Ninguém pode ser livre numa organização tradicional.

Por que somente o indivíduo autônomo pode ser livre? Por que a liberdade se dá, primordialmente, pela capacidade de alguém seguir a lei. E para seguir a lei são imprescindíveis a capacidade de agir, a capacidade de realizar e a capacidade de se autoconhecer. O indivíduo autônomo é aquele que não somente é capaz de seguir a lei, mas fundamental porque é capaz de criar suas próprias leis e segui-las com o mesmo ímpeto que segue as leis que não são suas. Seguir a lei, como mostra Kant, é a manifestação mais plena da liberdade. Por isso a importância das capacidades comportamental e relacional: para agir, o indivíduo precisa se conhecer e se reconhecer no produto de suas ações, principalmente se responsabilizando por elas. Ação e comportamento, portanto, são dois extremos de um *continuum*: à medida que se afasta de um, aproxima-se do outro; à medida que se aproxima do ponto de máximo de um, aproxima-se do ponto de mínimo do outro. Não se pode agir e se comportar ao mesmo tempo, da mesma forma que não se pode ter liberdade sendo cativo.

Um outro ponto que deve ser considerado diz respeito às racionalidades. A racionalidade instrumental não foi capaz de eliminar por completo os elementos substantivos do homem. A intuição, os valores, os pressentimentos, enfim, essas dimensões essencialmente humanas incapazes de serem tocadas e dominadas pela razão ainda remanescem no mais instrumentalizado e unidimensionado dos homens. Decidir, por exemplo, é dar um salto no escuro para além das certezas que a razão oferece. Nesta época em que se buscam novos elementos capazes de orientar o entendimento humano, mesmo que grande parte desta busca seja tentativa de erigir modismos mitificados e mitificáveis, de tanto se tangenciar estas categorias metarracionais pode-se acabar por desnudá-las. Por mais paradoxal que possa parecer, ao se tentar criar modas, ao se tentar reafirmar as racionalidades dominantes, pode-se, sem querer, delinear os contornos de um novo fundamento.

Esta tese mostrou, também, que os primeiros passos já foram dados neste sentido, isto é, a constatação de que esses aspectos são importantes, em algum grau, para se lidar com as adversidades e as oportunidades dos

atuais cenários de ação das organizações. O mundo não é mais plenamente racional, traduzido ainda nos anacrônicos manuais de economia em termos de certeza e estabilidade adquiridas através da lei de demanda e oferta; há mais segredos entre o mundo real e o mundo fictício do que pode supor nossa vã economia. Assim, ao contemplar aspectos incapazes de serem contidos em qualquer formulação econométrica, as racionalidades de cunhos substantivos podem contribuir enormemente para o delineamento de novos padrões de trabalho – se é que, no futuro, haverá a idéia de padrão tal qual se tem atualmente.

Finalmente, resta tecer uma última consideração na conclusão deste trabalho, justamente sobre a esperança, imagem especular do que subjaz ao trabalho e que amplia a abertura à empregabilidade. Naturalmente que falar de esperança é dar um salto para fora da ciência, mas que marca a dimensão humana de todo trabalho realizado: espera-se alguma coisa com o que se fez, com o que se concretizou e, ao se concretizar, reconhecer-se naquilo que se fez, com suas deficiências – símbolo inescapável da necessidade de aperfeiçoamento – e suas fortalezas – ponto de origem para a busca de seus alicerces desestruturados. Não é a esperança a última a morrer, mas sim a impossibilidade de se esperar. Toda esperança é uma aposta no futuro e por isso não se pode falar de esperança no passado e nem do presente.

O trabalho parece marcar, mesmo naqueles que o vêem com pessimismo, uma força ou pulsão inconsciente de se esperar que o futuro seja melhor que o presente e que o amanhã seja melhor do que hoje - como a idéia de Razão de Whitehead (1985): viver, viver bem, viver melhor. É o que espera do trabalho todo e qualquer ser humano que despense uma parte significativa de seu tempo de vida. Talvez este processo seja simples de ser entendido, mas seja difícil de ser praticado; talvez seja apenas mais uma idéia, mas talvez possa se concretizar; talvez seja mais uma esperança, mas quem não espera e age nunca alcança; talvez, enfim, seja mais uma manifestação de desejo do homem, este animal passional, capaz de suplantar razões e racionalidades. A empregabilidade pode contribuir muito mais do que se imagina na renovação

da esperança, na busca da felicidade, na construção de um mundo mais parecido com o homem: pode marcar o início de um novo processo civilizatório.

### **10.1 Recomendações de Estudos Futuros**

- Análise dos fundamentos substantivos da empregabilidade centrados na sociologia, buscando-se avaliar seu potencial explicativo ante as ações de grupos.
- Análise dos fundamentos substantivos da empregabilidade centrados na psicologia, buscando-se avaliar seu potencial explicativo ante as ações de indivíduos em diferentes tipos de organizações.
- Análise dos fundamentos substantivos da empregabilidade centrados na teoria das organizações, buscando-se avaliar seu potencial explicativo das relações entre estrutura e processos.
- Elaboração de matrizes de capacidades (técnica, relacional e comportamental) em diferentes unidades de uma organização.
- Elaboração de estudo de caso em duas organizações profissionais diferentes para identificar as semelhanças e diferenças de relacionamentos intergrupais.
- Realização de estudo de caso com empresas representantes de três tipos de organização, buscando-se fazer uma análise comparativa do perfil ideal de profissional destas organizações.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Juliana Vieira de. *Educação profissional para a hospitalidade*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 4. ed., São Paulo: Cortez, 1997.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 9. ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- ARISTÓTELES. *A política*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- ARISTÓTELES. *Ética a nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Ed.). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University, 1989.
- ASSIS, V. Como anda o clima da sua empresa? *Ser Humano*, ano 31, n. 127, p. 26-31, dez. 1997.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BACON, Francis. *Novum organum*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- BAETHGE, Martin. Trabalho, socialização, identidade: a crescente subjetivação normativa do trabalho. In: MARKERT, W. (Org.). *Teorias de Educação do Iluminismo, conceitos de trabalho e do sujeito*. Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro. 1994.
- BARBARÁ, M. M. Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. *Psicologia Ciência e Profissão*, n. 19, v. 1, p. 30-49, 1997.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2. ed., Florianópolis: UFSC, 1998.
- BARTON, Dorothy Leonard. *Nascente do saber criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Cap.06.

BATES, T.; BLOCH, S. O impacto do fim do emprego. *HS Management*, n. 5, p. 48-52, dez. 1997/

BERMAN, Marshall. *All is solid melts into air: the experience of modernity*. 2. ed., New Yoirk: Penguin Books, 1988.

BERNARDI, Maria Amalia. Você terá lugar no futuro? *Você S. A.*, n. 26, p. 70-76, ago. 2000.

BERTMAN, S. *Hyperculture: The human cost of speed*. Westport: Praeger, 1988.

BETING, Joelmir. Empregabilidade. *O Estado de São Paulo*, p. 17, 15 mar. 1998.

BÍBLIA sagrada. 52. ed., São Paulo: Ave Maria, 1986.

BISI, Maria Luiza Conceição; ANNUNCIATO NETO, Rafael. Empregabilidade em um ambiente turbulento. *Revista IMES*, n. 46, p. 19-22, mai./ago. 1999.

BOESEL, D.; FREDLUND, E. *College for all: Research synthesis*. Washington, DC: U.S. Department of Education, 1999.

BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos: os desafios da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRODSKY, Ruth. *A comparative investigation of service-learning models in Maryland: student outcomes in relationship to employability skills*. Doctorate Thesis. Ann Arbor: The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 2000.

BUCK-MORSS, Susan. Piaget, Adorno y las posibilidades de las operaciones dialécticas. In: SILVERMAN, Hugh J. (Comp.). *Piaget, la filosofía y las ciencias humanas*. México: Fónodo de Cultura Económica, 1989.

CAPRA, F. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 1995.

CARDOSO, Antonio Dimas. *Movimento sindical, políticas públicas e suas interações com o trabalho informal*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de Brasília, 2000.

- CARMO, Paulo Sérgio. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 1992.
- CARR, E. H. *What is history?* London: Penguin Books, 1990.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev. 1996.
- CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- CHAUÍ, Marilena. *Introdução à história da filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CHINELATO FILHO, J. Os desafios de recursos humanos para o terceiro milênio. *Revista Brasileira de Administração*, ano 7, n. 19, p. 39-41, mai. 1997.
- CLARK, D. M. *Improving workforce preparation: lessons from the career education movement (AACE Bonus Brief)*. Hermosa Beach: American Association for Career Education, aug. 1993.
- CLASTRES, Pierre. *A sociedade contra o estado*. 4. ed., Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.
- CLASTRES, Pierre. *Arqueologia da violência: ensaios de antropologia política*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CORREA, L. C. Flexibilidade nos sistemas de produção. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 22-35, mai./jun. 1993.
- DAHAB, Sônia; DARWICH, Luciana; QUINTELLA, Rogério; MEDEIROS, José Adelino; ATAS, Lucília. *Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa: tecnologia e capacitação*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- DALTON, George. Teoria econômica e sociedade primitiva. In: PETERS, Lynn H. *Administração e sociedade*. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.



- DAMÁSIO, Antônio. *O erro de Descartes*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000, cap. 12.
- DETIENNE, Marcel. *A invenção da mitologia*. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: UnB, 1998.
- DIEESE. *Inovações tecnológicas e ação sindical frente a reestruturação produtiva do estado de São Paulo*. São Paulo: Dieese, 1996.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, Peter. Você está preparado? *Você S. A.*, n. 26, p. 48-51, ago. 2000.
- DURANT, Will. *A história da filosofia*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- EBOLI, Marisa Ferreira. Modernidade na gestão de bancos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, jul./set. 1997.
- FERREIRA, Renato Guimarães. Idéias para o profissional do novo milênio. *Você S. A.*, n. 26, p. 64-67, ago. 2000.
- FINLEY, M. I. *Democracia antiga e moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FINLEY, M. I. *The ancient economy*. London: Penguin Books, 1992.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- FOLSCHEID, Dominique; WUNENBURGER, Jean-Jacques. *Metodologia filosófica*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FORRESTER, V. *O horror econômico*. São Paulo: Unesp, 1997.
- FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. 4. ed., Rio de Janeiro: Forense, 1987.
- FRANCO, C. G. Empresas globalizadas trocam patrimônio por marketing. *Folha de São Paulo*, 2 nov., p. 11 (Especial Globalização).

FREIRE, Luiz Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Tendências de transformação no mundo do trabalho: uma análise da dinâmica ocupacional brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo v. 35, n.3, p. 48-59, jul./set. 2000.

FREUD, Sigmund. *Totem e tabu*. Rio de Janeiro: Imago, 1977.

GODOI, Christiane Kleinübing; TITERICZ, Ricardo. Aspectos cognitivos e afetivos da motivação no trabalho. *Alcance*, Itajaí, n. 1, p. 23-33, mai. 1999.

GOLLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. 15. ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GORZ, A. *Métamorphoses du travail Quête du sens*. Paris: Galilée, 1988.

GUSDORF, Georges. *Mito e metafísica*. São Paulo: Convívio, 1979.

HABERMAS, Jürgen. *A crise de legitimação no capitalismo tardio*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1980.

HABERMAS, Jürgen. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jürgen. *Pensamento pós-metafísico*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990a.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e ciência como ideologia*. Lisboa: Edições 70, 1994.

HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1990b.

HABERMAS, Jürgen. *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid: Editorial Tecnos, 1990c.

HEGEL, F. G. W. *A fenomenologia do espírito*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

- HEGEL, G. W. F. *A razão na história: uma introdução geral à filosofia da história*. São Paulo: Moraes, 1990.
- HEGEL, G. W. F. *Filosofia de la história*. Barcelona: Zeus, 1970.
- HEGENBERG, Leônidas. *Significado e conhecimento*. São Paulo: EPU, 1975.
- HEIDEGGER, Martin. *A essência do fundamento*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- HIRSCHMAN, Albert O. *As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo*. 2. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- HOBBS, T. *Leviatã*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- HOBBS, Thomas. *Leviatã*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- HOYT, K. B.; WICKWIRE, P. N. Career education: Basic concepts and current status. In PAUTLER Jr, A. (Ed.). *Workforce education: Issues for the new century*. Ann Arbor: Prakken, 1999.
- HOYT, Kenneth B. Knowledge-Information-Service Era Changes in Work and Education and the Changing Role of the School Counselor in Career Education. *Career Development Quarterly*, mar. 2001.
- HUBERMAN, leo. *História da riqueza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- PIRENNE, Henry. *História econômica e social da idade média*. São Paulo: Mestre Jou, 1966.
- JONES, Glenn R. Criando organizações com espírito de liderança e uma missão educativa. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- JAPIASSU, Hilton; MARDONDES, Danilo. *Dicionário básico de filosofia*. 2. ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- JUNQUEIRA, L. A. C. Empregabilidade ou "loveability". *Revista Brasileira de Administração*, n. 18, p. 36-37, nov. 1996.
- KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, v. 85, n. 5, 1980.

KANT, Immanuel. *Filosofia de ia historia*. México: Fónodo de Cultura Económica, 1992.

KANTER, R. M. Carrers and the welth of nations: a macroperspective on the structure and implications of career forms. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University, 1989.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1975.

KIDDER, Pamela J.; RYAN, Bobbie. Como escapar do desemprego. *HSM Management*, n. 9, p. 142-146, jul./ago. 1998.

KIUCHI, T. *What I learned in the rainforest*. Sacramento, CA: The Future 500, s/d.

KURZ, R. *O colapso da modernização*. 3. ed., São Paulo: Paz e Terra, 1993.

LEITE, Luiz Augusto M. da Costa. Você é o futuro do trabalho. *Revista T&D*, n. 95, p. 12-13, nov. 2000.

LÉVY-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. 4. ed., Rio de Janeiro:Tempo Brasileiro, s.d.

LOCKE, J. L. *The de-voicing of society: Why we don't talk to each other anymore*. New York: Simon & Schuster, 1998.

LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. *Treinamento e Desenvolvimento*, ano 5, ed. 59, p. 28, 1997.

LUZ, Talita Ribeiro da. Desafios da gerência internacional e novas competências. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, Lucília R. de Souza. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: *Trabalho e Educação*. Coletânea CBE. Campinas, Papirus, 1992. p.13-14.

MANNHEIM, Karl. *Ideologia e utopia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

MARKET, Werner. Novas formas de trabalho e cooperação na empresa. possibilidades de formação do indivíduo e desenvolvimento de competência na formação do ambiente. In: *Educação e Sociedade*, n. 36, ago. 1990. p. 21.

MARSHALL, Stephanie Pace. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

MARX, K. *La ideologia alemana*. Barcelona: Montevideo; Pueblos Unidos: Grijalbo, 1974.

MARX, Karl. *O capital*. São Paulo: Difel, 1985.

MARX, Karl. *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MÁTAR NETO, João Augusto. *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scrita, 1995.

MATURANA, Humberto. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001a.

MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001b.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco *A árvore do conhecimento*. Campinas: Editorial Psy II, 1995.

MAYNARD, H. B.; MEHRTENS, S. E. *The fourth wave*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

MENDONÇA, G. Os bancos apostam seu futuro na qualidade. *Boletim da Qualidade*, p. 36-42, mar. 1997.

MENEGASSO, Maria Ester. *O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade: Um Protótipo para a Empregabilidade na Empresa Pública do Setor Bancário*. Tese de Doutorado. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

MÖLLER, C. A qualidade através das pessoas. *HS Management*, n. 3, p. 106-11, jul./ago. 1997.

MORRIS, Tom. Sabedoria antiga. *Você S. A.*, n. 26, p. 52-55, ago. 2000.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUSSNUG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*, n. 8, p. 140-146, mai./jun. 1998.

NAJAR, Eduardo Rienzo. Autogestão da carreira: uma nova abordagem da vida profissional. *Revista da ESPM*, v. 7, n. 2, p. 7-10, mar./abr. 2000.

NARDI, H.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Porto Alegre: Vozes, 1997.

NEVES, C. Empregabilidade: um desafio para as empresas. *Treinamento e Desenvolvimento*, ano 5, ed. 60, p. 20-27, 1997.

NOÉ, Alberto; LOBO, Marta. A educação profissional na sociedade globalizada. *Revista de Rede de Avaliação institucional da Educação Superior*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 19-26, mar. 2000.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Está a função de recursos humanos desaparecendo: novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas* 4. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Regina Lúcia Freire de; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. Mundo da escola/mundo do trabalho: realidades conciliáveis pela via da polivalência? São Paulo, *Revista Educação em Questão*, n. 7, v. 12, p. 86-106, jan./dez. 1997.

PADOVANI, Umberto; Castagnola, Luís. *História da filosofia*. 15. ed., São Paulo: Melhoramentos, 1990.

PETERS, F. E. *Termos filosóficos gregos: um léxico histórico*. 2. ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

PIAGET, Jean. *A epistemologia genética*. 2. ed., São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PLATÃO. *A república*. 7. ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993

PLATÃO. *A república*. São Paulo: Martins Claret, 2001.

PLATÃO. *Fédon*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

POCHMANN, Marcio. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo, 2001.

POLANY, Karl. *A grande transformação*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

PRAHALAD, C. K. Assuma o risco. *Você S. A.*, n. 26, p. 44-47, ago. 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REBOUÇAS, Andréa Maia. *Estudo sobre a transição do emprego à empregabilidade com foco na privatização da Telebrás*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de Brasília, 1998.

REICH, R. *The work of nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York: Knopf, 1991.

RICARDO, David. *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

RICETTI, Miriam Aparecida. *Empregabilidade e a política de estágios e empregos: o caso do CEFET-PR*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RIEHL, Hank. Gestão baseada nas capacidades. *HSM Management*, n. 8, p. 104-108, mai./jun. 1998.

ROLNIK, S. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papyrus, 1997.

- ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Do contrato social*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SANTO Tomás de Aquino. *Compêndio de teologia*. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- SANTO Tomás de Aquino. *Súmula contra os gentios*. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 11. ed., São Paulo: Best Seller, s/d.
- SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da. As mudanças organizacionais recentes e a necessidade de Tecnologia da Informação para sua implementação. *Revista IMES*, n. 48, p. 31-39, jan./abr. 2000.
- SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. 3. ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SMITH, Anthony F.; KELLY, Tim. O capital humano na economia digital. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- SOUZA, Nádia Isabel de. *Empregabilidade, Prazer e Forma de Trabalho nos Serviços de Alimentação*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1990.
- TRAGTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente a reestruturação competitiva. *Psicologia Ciência e Profissão*, n. 19, v. 1, p. 14-29, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.



- VERNANT, Jean-Pierre. *Mito e pensamento entre os gregos: estudos de psicologia histórica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- VERNANT, Jean-Pierre. *Mito e sociedade na Grécia antiga*. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sergio Proença. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. *Revista de Administração*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 53-70, mai./jun. 2000.
- WEBER, Max. *Ciência e política: duas vocações*. Brasília: UnB, 1985.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 9. ed., São Paulo: Pioneira, 1994.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- WEBER, Max. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: Fónido de Cultura Económica, 1992
- WEBER, Max. *História geral da economia*. São Paulo: Mestre Jou, 1968.
- WERNER. *Paidéia*. México: Fónido de Cultura Econômica, 1992.
- WHITEHEAD, Alfred N. *A função da Razão*. Brasília: UnB, 1985.
- WIRTH, A. G. *Education and work for the year 2000: the choices we face*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- WITTGENSTEIN, L. *Tractatus logicus-philosophicus*. São Paulo: Paz e Terra, 1990.
- ZIBAS, D. M. L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.