

CARREIRAS E COMPETÊNCIAS: como preservar a empregabilidade ao longo da vida?

Joaquim Azevedo*

* Associação Industrial Portunse

Comunicação apresentada em Leça da Palmeira, em 14 de Maio de 1998, no Seminário promovido pelo IEFP /Del. Reg. Norte, aquando da realização da 1ª Feira Regional de Orientação Escolar e Profissional

Já sabemos que vivemos tempos novos, apesar de actualmente ainda estarmos a passar por um túnel de transição entre um mundo que não mais existirá e um outro que não sabemos bem como virá a ser.

Na economia, no trabalho e no emprego importantes mudanças estão à vista de todos. Limitando-nos ao trabalho e ao emprego, instalou-se um clima de mudança, turbulento e instável. Os mercados de trabalho dualizam-se progressivamente, cavando-se o fosso entre um segmento primário, competitivo, requerente de mão-de-obra muito qualificada, que tem mantido, em geral, um bom nível de estabilidade, e um segmento secundário, que suporta o primeiro, mão-de-obra intensivo, que se socorre de trabalhadores indiferenciados, em condições de elevada instabilidade profissional.

Além disso, continuamente surgem novas profissões e os conteúdos das profissões existentes mudam a um ritmo até hoje insuspeitado.

A capacidade de prevermos o futuro e de nos prepararmos com tempo para enfrentar os seus desafios já foi método que ruiu. A imprevisibilidade e a incerteza marcam profundamente o mundo do trabalho e a evolução do mercado de emprego.

As carreiras profissionais passaram a ser trajectórias ziguezagueantes que costumo comparar aos voos de borboleta. Já não há carreiras estáveis, nem empregos para a vida.

Neste contexto, a questão que quero colocar é esta: como é que cada trabalhador pode preservar a sua empregabilidade, ao longo de toda a vida?

Desdobre a resposta em três partes, que passo a descrever muito brevemente.

Formação e Carreiras: a era dos indivíduos

É notória uma crescente individualização da formação e da gestão das carreiras profissionais. A opção pela individualização não é dos próprios indivíduos, pertence às empresas e ao funcionamento geral do mercado de emprego. Com a flexibilização e a desvinculação laboral entre as empresas e os indivíduos, estes são obrigados a internalizar aquilo que aquelas externalizam.

É aos trabalhadores que passa a competir gerir as suas trajectórias profissionais, precisamente no momento em que elas se tornam instáveis e turbulentas. Ao ciclo da gestão das qualificações nas empresas, de certo modo uma gestão protegida, está a suceder-se o ciclo da gestão individual das competências. Este salto é habitualmente apresentado nas suas facetas positivas: os empregados tornam-se mais independentes, podem agora ser gestores de si próprios e senhores da evolução da sua “*carteira*” de competências.

Têm sido criados novos dispositivos públicos que atestam este movimento: a Caderneta Individual de Formação, no País Basco (Espanha), o Balanço de Competências, em França, o NVQ no Reino Unido, o Passaporte-Formação, iniciativa da Comissão Europeia. Em todas estas novas medidas é ao trabalhador, individualmente considerado, que compete tomar a iniciativa de promover um balanço de competências, de procurar aconselhamento, de ir ao encontro de processos de validação e certificação das competências adquiridas ao longo da vida.

Nas próprias empresas, os processos de levantamento da carteira de competências existentes, os inventários dos desfasamentos entre competências requeridas e adquiridas e os programas de

apoio à certificação e à aquisição de novas competências repousam, cada vez mais, no trabalhador individualmente considerado. Aliás, é evidente que o deslizamento semântico das qualificações para as competências assenta em boa parte na deslocação da esfera do colectivo e do conflito para a esfera do individual e da negociação.

No entanto, esta evolução contém os seus elementos menos idílicos e menos positivos: a maioria dos indivíduos nunca foi preparada para este clima altamente competitivo entre pessoas e entre currículos individuais; os conflitos entre os empregadores e os empregados saltam os muros das empresas e tornam-se problemas entre empregados, que cada um tem de gerir em desigualdade e tensão; os custos da actualização permanente deslocam-se em boa parte também para os indivíduos, deixando de ser um investimento da empresa.

Além disso, é oportuno lembrar, muito sucintamente, um conjunto de elementos que perturbam uma forte participação dos trabalhadores neste ciclo de altas pressões e elevadas expectativas sobre os indivíduos:

(a) a atitude de grande parte dos trabalhadores com precárias qualificações escolares e profissionais é genericamente defensiva, ou seja, visa antes de mais defender posições e adquiridas e não a melhoria do desempenho;

(b) a sua baixa escolarização de base dificulta a sua actualização profissional contínua, o que se agrava pelo facto das estratégias de qualificação profissional seguirem habitualmente modelos escolares inadequados para a formação de adultos e profissionais em serviço;

(c) nas organizações do trabalho que se baseiam no “equilíbrio das baixas qualificações-baixos salários”, a produtividade marginal dos acréscimos de qualificações é, para o trabalhador individual, logo à partida, bastante baixa;

(d) os trabalhadores não dispõem de sistemas acessíveis de balanço, validação e certificação das suas competências, por mais simples que estas sejam, sistemas estes que os motivem a completar, aperfeiçoar, reciclar e superar debilidades do seu perfil de competências.

Esta deslocação dos colectivos para os indivíduos deve ser, pois, objecto de reflexão. Por um lado, porque continuam a ser, em boa parte os colectivos que, mormente através de processos de reorganização e reengenharia, devidamente participados, motivam novas atitudes individuais dos trabalhadores. Por outro, porque a partir de agora, a primeira lealdade dos indivíduos é a si mesmos, à sua actualização e ao seu desempenho profissional, ao recheio da sua “arca de competências”. A lealdade às empresas, a manter-se, apenas terá sentido para aquele pequeno grupo estável de empregados, o núcleo duro que, à japonesa, não é tão afectado pela flexibilização.

A ser assim e a manterem-se estas tendências, importa que cada trabalhador aprenda a fazer aquilo que, em geral, não sabe: gerir a sua carreira, promover balanços das suas competências, informar-se, escolher e aceder a novas oportunidades de aperfeiçoamento, actualização e reconversão profissional, tornar-se, em suma, gestor da sua profissionalidade e da sua trajectória profissional autónoma.

Entre outras, uma importante questão fica de pé: a maioria dos indivíduos empregados não é capaz, sozinha, de empreender tais iniciativas. Tanto a educação, escolar como a familiar não se

centraram, para a imensa maioria, na promoção da capacidade de iniciativa, da criatividade, do risco. Ou seja, algo teremos de fazer em conjunto e socialmente todos somos responsáveis. A individualização crescente da formação e da gestão das carreiras profissionais não é uma questão para deixar nas mãos de cada indivíduo, sob pena de se cavarem desigualdades imensas e conflitos irremediáveis.

Caducidade e perenidade das competências

Na era do culto do efémero, alguns autores já assinalam: “Atenção! As competências são efémeras!” Como se a aquisição de competências fosse transformada em objecto de consumo, necessariamente perecível.

Vamos por partes. A caducidade das competências adquiridas não é geral, ela será, em parte, proporcional ao grau de especialização, e é tanto maior quanto mais esta especialização incidir sobre uma formação de base e estruturante de curta duração. Ou seja, um adolescente que tenha saído da escola básica com o 6º ano de escolaridade ou até com o 9º ano e reprovado a Matemática e a Português, p.ex., terá muitas dificuldades em manter, ao longo da sua via profissional, um nível de competências adequado às necessidades contínuas de actualização e até de reconversão profissional.

Mas mesmo esta “*le?*” tem de ser temperada ainda com um outro elemento: é que há competências que, uma vez adquiridas não se perdem facilmente. Muitas vezes não se aprendem sequer em ambiente escolar e formal. Referimo-nos, por exemplo, quer à capacidade de iniciativa e de persistência, quer à cooperação, à interacção construtiva com os outros e ao trabalho em equipa, à capacidade de fazer projectos, à capacidade para aprender

diante de novas situações e de analisar e resolver problemas, à capacidade de negociar ou de liderar equipas.

A perenidade de algumas competências é assinalável. A sua longevidade dependerá, por isso, quer da formação de base e do lastro cultural que se possui, nos quais muitas delas assentam, quer do seu carácter geral e transferível. Certamente que cada indivíduo ganhará muito em combinar competências gerais com competências específicas, mas não se deverá esquecer que há um conjunto de *“competências para a vida”* cuja aquisição é sempre pertinente e oportuna. Muitas delas entroncam com valores e modos de ser e estar na vida que, habitualmente, não se valorizam nas listagens de competências.

Uma questão, entre outras, que deixo ficar sobre a mesa: se estas competências pessoais *“gerais e transferíveis”*, incrustadas no modo de ser e estar de cada um, também chamadas competências *“moles”*, por oposição às tradicionais competências profissionais (saber usar uma fresa, saber limar, saber tratamento de texto, saber reparar um aparelho de TV, etc.), são as que asseguram maior durabilidade, não seria de investir prioritariamente na sua emergência? Qual o papel dos sistemas formais de educação e de formação? E da família? E dos meios de comunicação social? E das associações e colectividades locais?

A empregabilidade ao longo da vida

O problema central dos empregados é, então, não já apenas o de trabalhar, mas também o de assegurar a sua empregabilidade ao longo de toda a vida activa. Ou seja: Como manter-se empregável? É óbvio que a empregabilidade de quem procura o primeiro emprego continua a ser uma questão importante. Mas

não será menos central a questão de sabermos o que fazer para reforçar a empregabilidade da mão-de-obra actualmente activa.

Para cada trabalhador se manter activo, com um bom nível de empregabilidade, num contexto económico turbulento e fortemente competitivo, será necessário, entre outros aspectos:

(a) que cada um desenvolva um elevado sentido profissional, investindo num bom desempenho profissional pessoal, estabelecendo para si próprio pequenas metas um pouco mais além do seu nível de desempenho em cada momento;

(b) que cada trabalhador construa e enriqueça continuamente a sua “arca de competências”, pois, por vezes mais inesperadamente do que muitos julgam, as portas de uma certa actividade/empresa podem fechar-se;

c) que cada trabalhador use a sua liberdade e a autonomia com que gere a sua carreira profissional de modo a reforçar o seu “empowerment”, a sua capacidade de iniciativa, a sua capacidade de comunicar, de se relacionar, de conviver com os outros .

Todos somos chamados a enriquecer e a humanizar o conteúdo e a forma como se desenvolvem as mais variadas actividades profissionais. Mais cedo ou mais tarde, de uma forma muito limitada ou de modo mais abrangente, todos - taxistas, porteiros, artesãos, informáticos, engenheiros, professores, ... - são chamados a desempenhar a sua actividade profissional com mais autonomia, mais rigor, mais sentido de responsabilidade pessoal e mais abertura e capacidade de inovação.