

O movimento em direção às “habilidades múltiplas” traz implicações para o processo de contratação. Se houve um tempo em que as decisões em relação à contratação de funcionários eram tomadas quase que exclusivamente com base na educação e nas qualificações, muitos empregadores agora procuram indivíduos que sejam capazes de se adaptar e de adquirir novas habilidades com rapidez. Assim, quem for um especialista na aplicação de um software específico pode não ser tão valorizado quanto alguém que demonstrar facilidade em ter idéias. As especializações são geralmente tratadas como bens, mas se os empregados têm dificuldades em aplicar habilidades restritas criativamente em novos contextos, essas mesmas especializações podem não ser vistas como uma vantagem em um local de trabalho flexível, inovador.

Um estudo da *Joseph Rowntree Foundation* intitulado *The Future of Work* (Meadows, 1996) investigou os tipos de habilidades buscados atualmente pelos empregadores. Os autores chegaram à conclusão de que, tanto nos setores ocupacionais profissionalizados quanto nos não-profissionalizados, as “habilidades pessoais” são cada vez mais valorizadas. A capacidade de colaborar e de trabalhar de forma independente, de tomar iniciativas e de escolher caminhos criativos diante de desafios estão entre as melhores habilidades que um indivíduo pode trazer a um emprego. Em um mercado no qual as necessidades individuais dos consumidores são cada vez melhor satisfeitas, é essencial que os empregados de uma variedade de ambientes, desde o setor de serviços até a consultoria financeira, consigam aproveitar as “habilidades pessoais” no local de trabalho. Segundo os autores do estudo, esse “rebaixamento” das habilidades técnicas pode ser mais difícil para aqueles que há muito tempo trabalham em funções repetitivas, de rotina, nas quais as “habilidades pessoais” não tiveram vez.

### O treinamento no emprego

As “habilidades múltiplas” estão intimamente relacionadas à idéia do treinamento e do retreinamento dos empregados. Em lugar de empregar especialistas limitados, muitas empresas preferem contratar pessoas competentes que não sejam especialistas, mas que tenham capacidade de desenvolver novas habilidades no emprego. Como a tecnologia e o mercado exigem mudanças, as empresas retreinam seus próprios empregados conforme a necessidade, em vez de trazerem consultores caros ou substituírem os funcionários existentes por novos. Investir em um núcleo de empregados que possam se tornar trabalhadores valiosos para toda a vida é uma forma estratégica de acompanhar esses tempos de rápidas mudanças.

Algumas empresas organizam um treinamento no emprego por meio de equipes de partilha de cargo. Essa técnica permite que o treinamento de habilidades e a orientação através de um mentor ocorram ao mesmo tempo que se executa o trabalho: um especialista em TI pode formar uma dupla com um gerente da empresa, por várias semanas, para que cada um aprenda algumas tarefas do outro. Essa é uma forma de treinamento com baixo custo e alta eficácia, já que não diminui significati-

vamente as horas de trabalho e permite que todos os empregados envolvidos ampliem sua base de habilidades.

O treinamento no emprego pode ser um caminho importante para que os trabalhadores desenvolvam suas habilidades e suas perspectivas de carreira. Porém, é importante observar que as oportunidades de treinamento não estão disponíveis da mesma forma a todos os trabalhadores. Os estudos de segmentos da população do ESRC com jovens que nasceram em 1958 e 1970 constataram que os empregados que já possuíam qualificações tinham bem mais chances de receberem treinamento no emprego do que aqueles sem qualificações. Tais estudos sugerem que existe um investimento mais contínuo naqueles que já possuem as mais altas qualificações, enquanto os empregados sem qualificações ficam em desvantagem, com menos oportunidades. O treinamento também produz um impacto sobre os níveis salariais: no segmento de 1970, o treinamento realizado no trabalho aumentou os rendimentos dos empregados em uma média de até 12%.

### As críticas ao pós-fordismo

Apesar de reconhecerem que o mundo do trabalho está passando por transformações, alguns comentaristas rejeitam o rótulo do “pós-fordismo”. Uma crítica comum é a de que os analistas do pós-fordismo estão exagerando a dimensão do abandono das práticas fordistas. O que estamos testemunhando não é uma transformação em grande escala, como querem nos fazer crer os defensores do pós-fordismo, mas a integração de algumas abordagens novas às técnicas fordistas tradicionais. Esse é o argumento adotado por aqueles que afirmam que, na verdade, estamos passando por um período de “neo-fordismo” – ou seja, de modificações para as técnicas fordistas tradicionais (Wood, 1989).

Já se sugeriu que a idéia de uma transição linear suave das técnicas fordistas para as pós-fordistas oferece uma visão exagerada da verdadeira natureza do trabalho nos dois extremos. Anna Pollert sustenta que as técnicas fordistas nunca estiveram tão arraigadas como algumas pessoas nos fariam acreditar. É também um exagero, afirma ela, a idéia de que a era da produção em massa tenha transcorrido a favor da flexibilidade total. Ela chama atenção para o fato de que as técnicas de produção em massa ainda são dominantes em muitas indústrias, especialmente aquelas que visam aos mercados de consumo. De acordo com Pollert, a produção econômica sempre se caracterizou pela diversidade de técnicas empregadas, e não por uma abordagem-padrão, unificada (1988).

### As mulheres e o trabalho

Durante toda a história, homens e mulheres contribuíram para produzir e reproduzir o mundo social que os cerca, tanto diariamente quanto através de longos períodos. Entretanto, com o tempo, a natureza dessa parceria e a distribuição de responsabilidades dentro desta assumiu diferentes formas. Até recente-