



CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA INDÚSTRIA:
ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE O PRESCRITO E O REAL

SABINO DE ALMEIDA SOARES

João Pessoa - PB

Agosto - 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA INDÚSTRIA:
ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE O PRESCRITO E O REAL

Sabino de Almeida Soares, Mestrando
Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo, Orientador

João Pessoa, Agosto de 2014

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA INDÚSTRIA:
ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE O PRESCRITO E O REAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, por Sabino de Almeida Soares, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

João Pessoa - PB

Agosto - 2014

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

A dissertação **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA INDÚSTRIA: ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE O PRESCRITO E O REAL**, elaborada por Sabino de Almeida Soares, foi aprovada em:

João Pessoa, 29 de agosto de 2014

Pelos membros da banca examinadora:

Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Sousa

Prof. Dr. Francinaldo do Monte Pinto

Prof^a. Dr^a. Thaís Augusta Cunha de Oliveira Máximo

RESUMO

Vivemos um momento histórico onde o modelo de gestão baseado nos pressupostos tayloristas-fordistas, de subdivisão dos postos de trabalho e de prescrição da atividade parece não atender mais a demanda necessária para se enfrentar uma nova realidade empresarial. É nesse cenário que se intensificam os debates acerca do modelo da gestão por competências e do trabalho dos gerentes, vistos como essenciais para introdução desse novo modelo. Tomando como base essas particularidades, esse estudo tem como objetivo geral discutir as competências que os gerentes de duas indústrias no segmento de bebidas, localizadas em cidades do Estado da Paraíba e do Rio Grande do Norte, mobilizam na realização de suas atividades e quais precisariam adquirir e/ou desenvolver e como objetivos específicos: verificar as competências utilizadas pelos gerentes e as que julgam ser necessário adquirir ou desenvolver; analisar as condições de trabalho dos gerentes; identificar fatores geradores de sofrimento e prazer no trabalho; verificar os aspectos que contribuem para realização e reconhecimento no trabalho e analisar a relação trabalho e família dos gerentes. A fundamentação teórica desse estudo baseia-se em contribuições da Psicodinâmica do Trabalho; Clínica da Atividade; Ergonomia da Atividade; Ergologia e no pensamento de Philippe Zarifian. Quanto ao Método, utilizou-se de entrevista semi-estruturada, visando captar especificidades do trabalho gerencial e a relação com as competências mobilizadas. Participaram do estudo oito gerentes de indústrias de bebidas localizadas no nordeste brasileiro, que atuam em diversas áreas. A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo temática. Resultados: os gerentes valorizam muito o atingimento de metas e os bônus daí decorrentes, mas isso leva a dificuldades de relacionamento e uma cultura individualista. A aprendizagem do ofício gerencial ocorre pela observação, através de cursos e dos coletivos de trabalho, que também são a principal fonte para solucionar problemas que geram paradas na produção. As situações que mais geram sofrimento são o não cumprimento de metas, o bloqueio de iniciativas e a falta de tempo para família. As maiores fontes de prazer são o convívio familiar, o reconhecimento pelos superiores e pelos pares, a realização profissional, a possibilidade de ascensão profissional e o retorno financeiro. As condições de trabalho são consideradas satisfatórias, no que se relaciona aos recursos, como instalações e equipamentos, a existência de um eficiente plano de carreira e ao processo de capacitação continuada. Os riscos são constantes e variados, mas não existe histórico de afastamento ou adoecimento. No que diz respeito à mobilização das competências em situações de trabalho, emergiram várias questões apresentadas pelos gerentes. Inicialmente avaliamos que existe um desalinhamento entre o que a empresa considera como as competências que os gerentes devem possuir e as que eles entendem como sendo necessárias a sua atividade. O foco dos gerentes foi nas competências que dizem respeito à gestão de pessoas, comunicadas através de expressões como “abraçar a equipe”, “comunicar”, “liderar”, “ser justo”, “saber lidar com pessoas” e “formar as pessoas”, enquanto que o que eles entendem como as competências solicitadas pela empresa foram verbalizadas na forma de “foco em resultados”, “gestão de resultados”, “competitividade”, portanto, visões bem divergentes entre elas. Outra característica da competência que foi evidenciada seria a possibilidade dela ser desenvolvida, mas, para isso seria necessário que os gerentes tivessem uma maior clareza dos ganhos que seriam possíveis obter a partir da introdução de um verdadeiro modelo de gestão por competências.

Palavras-chave: Trabalho, Competências, Gerência, Modelos de gestão

ABSTRACT

We live a historical moment where the management model based on Taylorist-Fordist assumptions, subdivision of jobs and prescription activity appears to no longer meet the demand needed to face a new business reality. It is in this context that intensify the debate about the model of management skills and the work of managers, seen as essential for the introduction of this new model. Based on these characteristics, this study has the general objective to discuss the skills that the two industries managers in the beverage segment, located in cities of the state of Paraíba and Rio Grande do Norte, mobilize in carrying out its activities and which would need to acquire and / or develop and specific objectives: to verify the skills used by managers and they think may need to purchase or develop; analyze the working conditions of managers; identify factors causing suffering and pleasure in work; check the aspects that contribute to realization and recognition at work and analyze the relation between work and family managers. The theoretical basis of this study is based on psychodynamics of work contributions; Clinical Activity; Ergonomics of the activity; Material culture and thinking of Philippe Zarifian. As for the method, we used semi-structured interviews, in order to capture specifics of managerial work and the relationship with the mobilized skills. Participated eight drink industries managers located in northeastern Brazil, who work in several areas. Data analysis was performed using thematic content analysis. Results: managers a high value on achievement of targets and bonuses arising therefrom, but this leads to relationship difficulties and an individualistic culture. Learning the craft management occurs through observation, through courses and collective bargaining, which are also the main source to solve problems that generate stops in production. The situations that generate more suffering are not meeting targets, the locking initiatives and the lack of time for family. The largest sources of pleasure are the family life, recognition by superiors and peers, professional achievement, the possibility of career advancement and financial returns. Working conditions are considered satisfactory, as it relates to resources, such as facilities and equipment, the existence of an effective career plan and continuing training process. The risks are constant and varied, but there is no history of leave or illness. With regard to the mobilization of skills in work situations, emerged several questions posed by managers. Initially we conclude that there is a misalignment between what the company considers the skills that managers must possess and what they understand to be necessary for their activity. The focus of the managers was on skills relating to personnel management, communicated through expressions such as "embrace the team", "communicate", "lead", "fairness", "how to deal with people" and "train people "while what they perceive as the skills required by the company were verbalized as " focus on results "," earnings management "," competitiveness ", so well divergent views between them. Another feature of power has been demonstrated is the possibility of it being developed, but this would require that managers have greater clarity of the gains that are possible to obtain from the introduction of a true model of management skills.

Keywords: Work, Skills, Management, Management models

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais, que tenho certeza teriam muito orgulho de mim nesse momento, e que me deram o bem mais precioso - A VIDA.

E ao meu filho Anthony e minha amada esposa Adriana que hoje são o sentido da minha - VIDA.

Eu não quero acreditar, eu quero conhecer
Carl Sagan

Agradecimentos

Ao meu professor e orientador Anísio Araújo, o qual me deu a oportunidade de realizar um sonho e pela paciência e compreensão com minhas dificuldades em conciliar o trabalho, os estudos e a família. Verdadeiramente obrigado por tudo, vou lhe dever enquanto por aqui estiver.

À Profª. Thaís, tão jovem e tão capaz, que me apoiou durante o estágio docência e se prontificou a fazer a leitura do meu trabalho com tão pouco tempo para isso.

Ao Prof. Francinaldo do Monte Pinto, por aceitar fazer parte da banca de avaliação do meu trabalho.

Ao Prof. Paulo Zambroni, que durante os encontros do grupo de pesquisa, me enriqueceu com sua sagacidade e conhecimento elevado.

As minhas colegas de curso, Renata e Simone, por terem me ajudado muito nessa jornada, me inspirando e servindo de exemplo.

A Eli, por me ajudar (e muito) nas pesquisas e nessa fase final, acho que sozinho enlouqueceria.

A todos os professores do departamento de Psicologia e da Pós-Graduação, em especial a Prof. Ana por além de me trazer conhecimento, me apoiar quando precisei.

Índice

Introdução	11
Capítulo 1 – Trabalho Gerencial	16
1.1. O trabalho uma longa história	17
1.2. A natureza e a emergência do trabalho gerencial	19
1.3. A divisão das tarefas	21
1.4. Os modelos de gestão	22
1.5. O papel dos gerentes num cenário de incertezas	30
1.6. As transformações no trabalho dos gerentes	32
Capítulo 2 – Os sentidos das competências para as clínicas do trabalho	36
2.1. A emergência da competência	37
2.2. Definições acerca da competência	47
2.3. As competências nas clínicas do trabalho	49
Capítulo 3 – Método	61
3.1. Tipo de pesquisa	62
3.2. Participantes	63
3.3. Instrumento	64
3.4. Procedimento	66
3.5. Análise dos Dados	66
Capítulo 4 – Análise dos Resultados	68
4.1. Caracterização dos Participantes	69
4.2. Assalariado-empresário	71
4.3. Trajetória Profissional	73
4.4. Formação Profissional	76
4.5. Trabalho Prescrito	79
4.6. Competências	83
4.7. A Atividade	93
4.8. A Variabilidade	99
4.9. Participação na gestão	101
4.10. Fontes de prazer e sofrimento	104
4.11. Realização e reconhecimento	109
4.12. Demandas do trabalho	113
4.13. Relações no trabalho	114
4.14. Exposição a riscos	117
4.15. Relação trabalho e família	124
4.16. Condições de trabalho	128
Considerações Finais	136
Referências Bibliográficas	142

Lista de Anexos:

Anexo I – Roteiro de Entrevista

Anexo II – Tabela de Caracterização dos Participantes

Anexo III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Anexo IV – Certidão do Comitê de Ética e Pesquisa

INTRODUÇÃO

Que vivemos hoje num mundo cada vez mais pautado nas incertezas parece não ser mais objeto de discussão em nenhuma área do conhecimento. E essas incertezas recaem sobre os mais diversos aspectos da nossa vida, desde questões simples de nosso cotidiano como das mais importantes, vide a atividade profissional. Nesse sentido, Bauman (2001) caracteriza o momento presente como a era da *modernidade líquida*, onde ocorre uma liquefação do projeto moderno e tudo muda muito rapidamente.

No mundo do trabalho a situação não é diferente, principalmente após o início da crise econômica que assola o mundo capitalista desde a quebra do banco de investimentos estadunidense Lehman Brothers em 2008. É nesse cenário que os gerentes são chamados para tentar resolver toda tipo de conflito organizacional e a serem os protagonistas na obtenção dos resultados e no funcionamento e sucesso das empresas.

Diante dessa nova realidade, o antigo modelo de gestão, baseado nos pressupostos tayloristas-fordistas de subdivisão dos postos de trabalho e de uma prescrição da atividade de forma a controlar as ações e respostas dos indivíduos, parece não conseguir atender mais o que é demandado para enfrentar essa nova realidade empresarial. Em meados dos anos 1970, com a crise do petróleo e seu impacto no sistema capitalista mundial, os japoneses foram os primeiros a propor uma nova abordagem sobre a dinâmica do trabalho, um modelo no qual a inteligência do trabalhador não fosse considerada prejudicial à empresa, ao contrário, a liberdade de ação pudesse contribuir de forma significativa com os ganhos de qualidade e produtividade.

Para Zarifian (2002), o que caracterizaria o momento atual seria um aumento da complexidade do trabalho, juntamente com uma intensificação de situações onde o trabalhador precisa tomar iniciativas diante de eventos (aquilo que ocorre de surpreendente e imprevisível numa situação de trabalho) em contraste com a observância do prescrito, como era a tônica no taylorismo. Para atender essa nova realidade, ele propõe a adoção da *gestão por competências*, onde ser competente é responder à questão “O que fazer quando não se diz mais como fazer?” (Zarifian, 2002, p. 84).

Como funcionário há 15 anos de uma empresa multinacional do setor químico e gerenciando diferentes equipes durante esse período, vivenciei as mudanças do mundo corporativo nos últimos anos e de certa forma sou “usuário” desse conceito de gestão por competências. Pelo menos do conceito que muitas empresas incorporaram à sua prática, com bases ainda atreladas em uma perspectiva taylorista-fordista e entendendo a competência como um atributo que seria necessário para se exercer determinada atividade, onde o que é colocado em primeiro plano é a função ao invés do trabalhador.

Esse talvez tenha sido o principal interesse em pesquisar essa temática, entender melhor as nuances que esse modelo traz, a sua relação com o papel gerencial e as possibilidades que a sua real implantação poderia trazer de benefícios não só para empresa, mas também para os gestores e principalmente para os demais funcionários da operação.

Entendemos que para acessar de forma mais completa esse fenômeno da competência, seria necessário tentar observá-lo onde ele de fato ocorre, que é nas situações cotidianas do trabalho, além de buscar compreender as particularidades da atividade gerencial. Como fala Dejours (2008) “a análise clínica do trabalho mostra que não se pode definir, caracterizar, aprender ou avaliar uma competência sem passar pelo conhecimento fino do trabalho no qual ela se atualiza” (p. 66).

Tomando por base todas essas particularidades, o objetivo geral da nossa pesquisa foi discutir as competências que os gerentes de duas indústrias no segmento de bebidas, localizadas em cidades do Estado da Paraíba e do Rio Grande do Norte, mobilizam na realização de suas atividades e quais precisariam adquirir e/ou desenvolver. Os objetivos específicos delineados foram:

- Verificar as competências utilizadas pelos gerentes e as que julgam ser necessário adquirir ou desenvolver;
- Analisar as condições de trabalho dos gerentes;
- Identificar fatores geradores de sofrimento e prazer no trabalho;
- Verificar os aspectos que contribuem para realização e reconhecimento no trabalho;

- Analisar a relação trabalho e família dos gerentes

Procuramos estruturar esse trabalho de uma maneira que facilite seu entendimento mesmo para aqueles leitores que não são habituados com o fenômeno aqui abordado. Para isso dividimos os capítulos em unidades complementares, onde a leitura sequenciada dos mesmos possa promover subsídios para um entendimento mais exitoso da nossa temática – *as competências gerenciais*.

No *Capítulo I* abordamos sobre o trabalho gerencial e o processo histórico de mudanças pelo qual essa atividade vem passando, desde a sua especialização como categoria profissional até o presente onde desempenha um papel fundamental nas organizações.

O *Capítulo II* vem introduzir o nosso embasamento teórico e o processo de emergência do modelo da competência em contraposição ao modelo da profissão e ao modelo do posto de trabalho. Tentamos conceituar a competência a partir da explanação de outros conceitos-chave intrínsecos a sua estrutura, como a autonomia, a iniciativa e a responsabilidade. O nosso principal aporte teórico são as elaborações sobre o modelo da competência a partir da perspectiva de Zarifian (1995; 1997; 2001; 2002; 2003) e algumas abordagens clínicas sobre a compreensão do trabalho, a saber, Ergonomia da Atividade (Falzon & Teiger, 1993; Wisner, 1995; 2004); Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2006; 2011; 2012), Clínica da Atividade e dos Meios de Trabalho (Clot, 2007; 2010; 2011) e Ergologia (Durrive & Schwartz, 2008). Essas abordagens possuem o mesmo entendimento de que o trabalho é complexo e que melhor se compreende à medida que dele se aproxima, nas situações concretas. Consideram ainda o trabalho como sendo fundamental na formação da identidade e que o fator-humano, ao contrário das ideias tayloristas-fordistas, é o diferencial positivo no desenvolvimento das atividades.

O *Capítulo III* contém o detalhamento do Método pelo qual foi pautada a pesquisa. A abordagem qualitativa foi utilizada devido à complexidade dos processos que se buscou analisar. A entrevista semi-estruturada foi o instrumento que mais nos possibilitou se aproximar, o tanto quanto possível, das experiências individuais dos gerentes, das competências mobilizadas na execução de suas atividades e da relação

destas com o trabalho gerencial. Na análise dos dados procedemos com uma análise de conteúdo temática de acordo com perspectiva de Laville e Dionne (1999).

O *Capítulo IV* traz a análise dos resultados obtidos a partir das falas dos gerentes entrevistados e as quais geraram as seguintes categorias: Assalariado-Empresário, Trajetória Profissional, Formação Profissional, Trabalho Prescrito, Competências, Atividade, Variabilidade, Participação na Gestão, Fontes de Prazer e Sofrimento, Realização e Reconhecimento, Demandas do Trabalho, Pertinências Sociais e Relações no Trabalho, Exposição a Riscos, Relação Trabalho e Família, Condições de Trabalho. A partir das categorias, buscamos fazer uma reflexão sobre os significados presentes nos discursos e uma interação com o embasamento teórico utilizado. Finalizando esse capítulo apresentamos as *Considerações Finais*, onde pontuamos algumas das contribuições que acreditamos de maior relevância na pesquisa e, também algumas indagações que podem suscitar o empreendimento de novos estudos e que busquem cada vez mais trazer a psicologia social para perto do trabalhador.

CAPÍTULO 1

TRABALHO GERENCIAL

1.1 - O trabalho uma longa história

O trabalho está presente desde o início da história humana e até mesmo antes da “história”, não podemos deixar de creditar a atividade dos caçadores-coletores como uma forma primitiva de trabalho, os ingredientes básicos estavam lá, existiam procedimentos determinados, atividades diferenciadas a serem desenvolvidas por indivíduos distintos e a dependência da equipe para realização com sucesso da empreitada. Drucker (1995) vai afirmar que o trabalho é tão antigo quanto o ser humano e sua própria essência.

Alguns autores chegam a considerar que o trabalho foi o fio condutor por onde a própria sociedade se desenvolveu, e cada vez que um se tornava mais complexo refletia diretamente no crescimento do outro, numa espécie de espiral.

Para Holzmann (2006), o processo de trabalho seria a atividade humana de interação com a natureza, para obtenção de valores de uso capazes de atender as suas próprias necessidades e possuiria como seus componentes, o *próprio trabalho* em si que seria a mobilização de sua competência, os *meios de trabalho* que seriam as ferramentas e instrumentos utilizados e o *objeto do trabalho*, que seria a matéria a ser exercida a ação.

Para Marx (2000) o trabalho seria um processo integrado entre o homem e a natureza, no qual o ser humano poderia desta forma regular e controlar a sua materialidade junto com a natureza através da atividade. Seria inerente ao homem a necessidade de modificar a natureza, que é externa a si, e nesse processo ele modifica simultaneamente a sua própria natureza. Em suas palavras:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo - braços e pernas, cabeça e mãos - a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana (Marx, 2000, p. 211).

Aranha (1996), em concordância com Marx (1979), vai afirmar que essa ação transformadora do homem sobre a natureza modifica também a maneira de se pensar, de agir e sentir, fazendo com que nunca permanecemos iguais após o fim de qualquer atividade, independente de qual ela seja.

Dessa maneira, o trabalho tornou-se um dos principais meios pelos quais o homem atua sobre o mundo, fazendo isso de várias formas, principalmente utilizando de sua herança cultural e ideológica acerca das relações sociais. Este processo advém da necessidade que o homem tem em satisfazer suas necessidades e continuar sobrevivendo.

Para Oliveira (1995, p.6), trabalho é “a atividade desenvolvida pelo homem, sob determinadas formas, para produzir a riqueza”. Desta forma, podemos afirmar que a partir desta perspectiva são estabelecidas as relações sociais e uma vez satisfeitas suas necessidades, novas relações são refeitas e assim sucessivamente. Ora, se a riqueza advém desse trabalho, cada vez mais o ser humano vai ficando dependente dele.

“O trabalho fica então subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção” (Oliveira, 1995).

Compartilhamos de uma visão onde o trabalho está além das questões financeiras, pois ele engloba todas as esferas da vida do homem, portanto, são gerados em todos os aspectos que o constituem, como afirma Lancman:

O trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender a sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência mais do que relacionados à realização do trabalho estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade (Lancman, 2011, p.38).

1.2 - A natureza e a emergência do trabalho gerencial

Apesar de o trabalho ter se modificado de forma significativa ao longo dos séculos, foi com a Revolução Industrial que tivemos um salto enorme entre o que era feito até então e o que passou a se entender como trabalho. A revolução foi dada pela substituição do trabalho que era realizado predominantemente de forma artesanal, pelo uso de máquinas que conseguiam realizar no mesmo intervalo de tempo a produção que antes era realizada por um contingente enorme de pessoas.

Essa mudança na forma de execução da atividade gerou um efeito de migração de camponeses para as cidades onde foram instaladas as fábricas. Se antes eles apenas produziam para subsistência, agora faziam parte dessas novas manufaturas, sendo subordinados ao proprietário e tendo que cumprir jornadas de trabalho extenuantes, em condições físicas e ergonômicas deploráveis e por uma contrapartida salarial extremamente baixa.

Apesar das condições precárias, o ganho de produtividade foi sem precedentes na história da humanidade. Como elucida De Masi (2001), com o advento da indústria, o trabalho que durante séculos foi executado mais ou menos do mesmo modo, com os mesmos custos, com uma brutal fadiga e os mesmos resultados, passa a ser organizado de uma maneira totalmente nova, até atingir vertiginosos níveis de produtividade. A partir dessa mudança, a organização do trabalho se transforma numa ciência autônoma e talvez a mais preciosa das ciências, se pensarmos que graças a ela foi possível melhorar o rendimento de outros trabalhos técnicos científicos, até mesmo do trabalho artístico (De Masi, 2001, p. 117).

Essas novas indústrias, que na verdade assemelhavam-se com um tipo de oficina, possuíam métodos não muito diferentes do que os artesãos estavam acostumados e a maior parte do trabalho permanecia sobre o controle dos produtores. Como nelas se reunia um grande efetivo de produtores num mesmo local, os problemas começam a aparecer, tendo em vista que antes eles trabalhavam em suas produções individuais e todo o processo de compra de insumos, prazos, e valores a serem negociados, era realizado por eles próprios, ou seja, exerciam uma atividade multitarefas, podemos até traçar um paralelo entre eles e o microempresário moderno. É a partir dessas dificuldades, que vai se desenhando os modelos primitivos de

gerenciamento, onde o próprio capitalista vai assumir esse papel de gerente, para coordenar o funcionamento dessas manufaturas.

Nesse sentido, Braverman (1987), esclarece que a necessidade de “gerenciamento” de turmas grandes de trabalhadores é bem anterior a época burguesa, como podemos verificar nas pirâmides, na muralha da china ou nos aquedutos romanos. A maior diferença que percebemos nesses empreendimentos é que se utilizavam basicamente de trabalho escravo, tecnologias estacionárias e principalmente não visavam necessariamente à obtenção de lucro, pelo menos não nos moldes capitalistas.

É preciso tentar imaginar essa realidade, onde um grupo enorme de artesões, que aprenderam durante séculos a trabalhar de determinada maneira, precisavam agora modificar o seu saber-fazer, por outra maneira de fazer, onde não controlavam mais todas as etapas da produção. Do outro lado, estava o dono do capital produtivo, que buscava produzir o máximo, no menor período de tempo. Nesse processo, uma das primeiras imposições aos trabalhadores foi o ajuste a uma rotina de horas regulares o que diferia do seu modelo tradicional.

Gras (1930) avalia que dentro das oficinas, a gerência primitiva assumiu formas muito rígidas e despóticas, para que pudesse criar uma força de trabalho alinhada com a execução das novas tarefas e conseguir mantê-los durante um período de tempo necessário para conseguir uma produção contínua. Seria um sistema de coerção tão forte, que sua conclusão é de que o modelo proletariado industrial foi levado ao seu papel não tanto pelo atrativo monetário e sim pela força e pelo medo (como citado em Braverman, 1987, p. 67).

Se tivessem oportunidade, os trabalhadores abandonariam as fábricas para fugir desses maus tratos, mas, praticamente a única opção que existia a época sem ser o trabalho nas fábricas seria o sistema de tarefas domiciliares e a subcontratação, onde a tecelagem a domicílio era a principal modalidade nesse tipo de atividade, sendo considerado o último bastião da indústria a domicílio. Porém, com a defasagem tecnológica se intensificando esse modelo perde competitividade e deixa de ser viável, dessa forma a “liberdade” do operário em recusar a fábrica seria a liberdade para morrer de fome (Marglin, 1989).

1.3 - A divisão das tarefas

Não foi o sistema capitalista que iniciou o processo de divisão do trabalho, ele sempre esteve presente na história da humanidade, é só pensarmos nos primórdios da humanidade e nas culturas consideradas “primitivas”, mesmo ali ocorria uma divisão de atividades, quer fosse por gênero ou por habilidades específicas, onde, por exemplo, alguns iam à caça, enquanto outros ficavam responsáveis pela preparação do alimento, outros pela parte espiritual.

A esse respeito, Marglin (1989) vai afirmar que tampouco a hierarquia no trabalho surgiu a partir do capitalismo. Ela já estaria presente também em sociedades muito antigas e argumenta que só precisamos pensar nas grandes construções de outrora, como as pirâmides do Egito, onde comprovadamente existiram coordenadores e chefes que eram responsáveis por essas grandes obras e pelo enorme efetivo de seres humanos utilizados e dos quais a maioria eram escravos.

Esse autor considera que a divisão social do trabalho é na verdade uma característica imanente a todas as sociedades complexas, não sendo um traço particular das sociedades industrializadas, a grande questão, portanto é:

(...) por que a divisão do trabalho de tipo corporativo sucumbiu à divisão do trabalho de tipo capitalista, na qual a tarefa do trabalhador tornou-se tão especializada e parcelada, que ele não tinha praticamente mais produto para vender e, em consequência, devia submeter-se ao capitalista para combinar seu trabalho com o dos outros operários e fazer, do conjunto um produto mercantil. (Marglin, 1989, p. 43).

A tese defendida por ele é que a divisão capitalista do trabalho teve por objetivo diminuir o poder que outrora possuíam os trabalhadores como artífices de suas atividades, dessa maneira através da especialização ficaria mais fácil para o capitalista controlá-lo.

Em contraposição a essa ideia, em sua obra a riqueza das nações, Adam Smith (1998) coloca como sendo extremamente positivo o impacto da mecanização nas fábricas e sugere que as manufaturas deveriam diferenciar os gerentes, dos demais

trabalhadores, buscando assim as vantagens da especialização. Para ele, esse processo de especialização levaria ao crescimento da habilidade individual, a economia de tempo ao surgimento de máquinas que possibilitem a um homem fazer a tarefa de vários.

Zarifian (2003), vai se referir a esse momento histórico como um golpe aplicado pelo industrialismo, que foi:

A invenção de um objeto, chamado “trabalho”, que se possa objetivar, analisar, racionalizar, determinar, modificar, independentemente daquele que o realiza. E o trabalhador não é senão um outro objeto, portador das capacidades (funcionais) necessárias para realizar esse trabalho. Finalmente, a qualificação não é senão uma maneira de qualificar a relação mantida entre o trabalho objetivado e as capacidades do trabalhador a ele relacionadas, hierarquizando-a por níveis de complexidade. Daí a grande força do conceito e posto de trabalho, porque é nele que se cristaliza essa relação, seu controle e sua avaliação (p. 76).

Retomando Marglin (1989), ele vai concordar com Zarifian (2003), ao afirmar que o sucesso da concentração dos operários nas fabricas não se deveu a superioridade das grandes máquinas, para ele o motivo da sua adoção é que ele tirava dos operários e transferia para os capitalistas o controle do processo de produção e dessa forma a disciplina e a fiscalização podiam reduzir os custos, na falta de uma tecnologia superior (p.58).

1.4 – Os modelos de gestão

Nesses primeiros esforços para conduzir a atividade dos trabalhadores, os capitalistas estavam dando os primeiros passos de forma prática para criação de uma teoria de gerenciamento. Evidenciou-se que só a coerção não seria suficiente para criar uma massa trabalhadora que respeitasse as necessidades de horários pré-estipulados e um compromisso com a entrega dos produtos dentro dos prazos arrazoados.

As condições de trabalho então existentes eram muito insalubres e o capitalismo foi se estruturando sobre a existência de um “contrato livre de trabalho”, onde era

necessário impor aos trabalhadores a conduta que mais lhe servissem, porém a contrapartida seria de forma voluntária, já que não existia mais a escravidão.

Aquela maneira antiga de lidar com os operários, na qual preponderava a figura rude de um capataz não poderia mais atender a nova lógica no processo de produção, que utilizava a divisão sistemática do processo de trabalho para obter o máximo de lucro. Era necessária a criação de uma nova atividade que incorporasse esses objetivos, daí que surge a gerência.

O verbo *to manage* (gerenciar), vem de do latim *manus*, que significa mão. No passado referia-se a adestrar um cavalo e de forma similar o capitalista tentaria através da gerência (management) controlar. E na opinião de Braverman (1987) o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais.

Chanlant (2000) por sua vez, entende o modo ou método de gestão como sendo um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa a fim de atingir os objetivos por ela estabelecidos. Esse modelo compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (p. 119).

Nas últimas décadas do século XIX, ocorre um aumento significativo da capacidade produtiva, da especialização e da diversificação da produção industrial, esse processo leva a criação de estratégias agressivas para o aumento das escalas de produção, da padronização da qualidade dos produtos, da busca pela diminuição dos custos produtivos. Toda essa carga recai sobre os trabalhadores, onde é comum o emprego de mulheres e crianças e jornadas de trabalho que iam de um mínimo de 08 até 14 horas ininterruptas de trabalho.

Devido a essas condições desumanas, muitos trabalhadores se revoltaram e entre outras reações passaram a sabotar as máquinas que operavam movimento que ficou conhecido como “os quebradores de máquinas”. Era um sintoma de que existia um limite de ruptura para essa exploração desmedida da força de trabalho.

Algo precisava ser feito e a evolução das técnicas de produção combinadas com o desenvolvimento científico, possibilitou a um avanço na padronização das atividades de trabalho. É nesse cenário que a organização do trabalho vai se consolidar como uma

área específica do conhecimento e que poderia ser sistematizada, experimentada e elaborada por agentes que não fossem necessariamente os executores desse trabalho (Pinto, 2010).

Devido ao seu papel fundamental para história da organização do trabalho, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) se tornou a principal referência para a maneira como as organizações, governos, além de outras instituições como a escola, moldaram a sua padronização de procedimentos com grande influência até os dias atuais.

O objetivo de Taylor era que o trabalhador utilizasse todo seu conhecimento técnico, suas habilidades, sua destreza para realização de tarefas pré-definidas, com o menor desgaste de energia possível e dentro do menor tempo possível. Para isso ele propunha uma divisão de tarefas e responsabilidades, onde para os executores de uma determinada atividade fosse delegado o estritamente necessário para sua execução, enquanto que o planejamento e a definição dessas atividades ficariam a cargo de outros, isso de forma hierárquica ascendente, desde o mais operacional até o corpo gerencial.

A gerência para Taylor deveria reunir os conhecimentos tradicionais sobre o trabalho, classificá-los, reproduzindo-os na forma de normas que seriam úteis ao operário para execução do seu trabalho. A principal ideia que embasava esse novo sistema de organização, era uma especialização extrema de todas as funções e atividades, onde através do estudo do tempo gasto nas atividades pelos trabalhadores mais experientes, seria definido o “*the one best way*”, que seria a melhor maneira de se executar cada atividade e da qual se estabeleceria uma norma, um padrão mínimo a ser seguido por cada trabalhador, não cabendo a ele questionar o procedimento, apenas executar, como se fora uma autômato. É fácil vermos a influência que ainda hoje temos de suas ideias, pois o que acabamos de descrever encontra muita semelhança com a análise de *benchmarking*¹ empresarial muito utilizado na indústria atualmente.

O que se objetivava de fato era dissecar e dominar completamente o processo produtivo, conforme podemos verificar em suas próprias palavras:

Em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de

¹ É um processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas na busca das melhores práticas na indústria

colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. (...) a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração. Esta cooperação estreita, íntima e pessoal, entre direção e trabalhador, é parte essencial da administração científica (Taylor, 2010, p. 34).

A partir desse domínio era possível empregar trabalhadores que possuíssem apenas o mínimo de conhecimento técnico necessário para realização das atividades, além de que poderiam ser treinados com menos tempo e substituídos sem maiores problemas, pois afinal seriam como autômatos que trabalhavam sem precisar pensar. O resultado no final da equação é de fácil resposta, diminuição do custo produtivo, aumento da eficiência e produtividade é igual a aumento do lucro.

Para Zarifian (2001), o compromisso central firmado pelos engenheiros tayloristas e os operários residia na troca da produtividade elevada no trabalho por um aumento regular do salário. Dessa forma, a contrapartida do silêncio operário residia no contracheque e na promessa de uma melhora permanente de seu nível de vida.

Apesar das ideias de Taylor terem predominado como o principal modelo ao longo do século 20, Jules Henry Fayol, também teve um papel decisivo no que chamamos hoje de Teoria Clássica da Administração, pois foi a partir de seus trabalhos que esse novo campo de estudo, a gestão administrativa, passou a ser considerada uma disciplina independente e com conceitos próprios.

Fayol elaborou uma divisão na estrutura funcional das empresas de acordo com as particularidades de cada atividade e área afim, dividindo-as em: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e as administrativas da organização.

No seu entendimento a função administrativa, que poderíamos considerar como equivalente ao papel gerencial moderno, seria de todas a mais importante, por ser ela a responsável por todo planejamento de médio e longo prazo da empresa e pelas

estratégias e mudanças de rumo a serem adotadas. Outra característica marcante que o diferenciava de Taylor, era sua crença de que a função administrativa não ficaria restrita apenas ao topo de uma organização, pelo contrário, ela encontrava-se distribuída de forma descentralizada e irregular por todos os níveis hierárquicos, portanto, haveria uma responsabilidade compartilhada por todos os funcionários para o bom funcionamento da empresa.

Para Fayol (1968), o mais importante em administrar seria a tomada de decisões necessárias para construção de qualquer negócio. Ele dividiu esse processo de tomada de decisões em cinco aspectos ou funções: *o planejamento* que mira nos objetivos futuros; *a organização* que irá transformar esses objetivos em ações; *o comando* que deveria guiar a organização e estaria refletido na hierarquia; *a coordenação* para harmonizar todos os esforços ao mesmo objetivo e *o controle* para garantir que todas as demais ações estariam alinhadas com a cultura corporativa e ética empresarial.

O grande objetivo de Henry Ford (1862-1947) consistia em padronizar a produção de veículos e produzi-los de forma maciça, com isso conseguindo o que chamamos hoje de economia de escala, pois quanto mais produto se consegue produzir num espaço de tempo determinado, ocorre uma melhoria da eficiência e os custos produtivos são significativamente reduzidos.

Usualmente nos referimos ao “taylorismo-fordismo”, para designar essa forma de organização do trabalho pautada pela padronização e economicidade dos processos, já que Ford precisou utilizar-se dos princípios tayloristas da divisão técnica e minuciosa das funções e atividades. Ele introduziu uma melhoria ao sistema ao colocar o objeto que seria trabalhado em um mecanismo automático que iria percorrer todas as fases produtivas, evitando assim a necessidade de deslocamento dos trabalhadores dos seus postos que passariam a ser fixos e complementares. Podemos dizer que Ford ao introduzir esse conceito de linha de montagem, composto por um mecanismo de transferência e postos de trabalho uniformemente dispostos, moldou a maneira como as indústrias iriam produzir nos anos seguintes até a modernidade.

A esse respeito Fleury e Vargas (1983) vão afirmar que no:

(...) novo modelo de organização idealizado por Ford (...) a própria máquina assumia o papel antes delegado ao corpo de planejamento fabril. As peças

deslocavam-se automática e ininterruptamente, suprimindo o trabalho de todos os homens da produção, sem esperas nem paradas. Ao operário só lhe restava seguir essa cadência, fixo no seu posto de trabalho, e alimentando continuamente de novos materiais que sofriam a ação de seus membros. Para fazer frente a esse ritmo produtivo, era impelido a mecanizar os seus movimentos. A linha de montagem tornava-se, assim, notável instrumento de intensificação do trabalho (Fleury & Vargas, 1983, p. 26).

No sistema de Ford, a intervenção sobre o que restou da iniciativa dos trabalhadores chegou ao seu ápice e a alienação sobre sua atividade também, já que ele ficaria parado o tempo todo num determinado local, sem conseguir perceber o processo produtivo em sua totalidade. Essa dinâmica deflagra um alto nível de rotatividade dos trabalhadores e pela primeira vez adota-se um departamento para “cuidar” do trabalhador, na verdade, para conseguir reconduzi-lo a rotina de trabalho estafante, visto o alto absenteísmo, além de buscar a fidelização do mesmo como pretendido desde o início do projeto capitalista. O papel dos gerentes passa então a ter um componente fundamental, pois ele passaria a participar do processo de recrutamento, seleção e treinamento dos novos funcionários, precisando atuar agora também sobre o comportamento humano. É nesse momento que a Escola de Relações Humanas surge como uma alternativa que pode propiciar subsídios para se iniciar alguma mudança dentro do modelo taylorista-fordista.

O sistema taylorista-fordista vai se desenvolver nos anos seguintes a sua formulação e tem seu período de maior expansão durante as duas guerras mundiais, onde ele é considerado como o ideal para suprir o novo ciclo econômico de crescimento que se pauta pela produção em larga escala e pelo consumo em massa.

Esse sistema proliferou fortemente nos países capitalistas, porém, os trabalhadores ainda demonstravam muita insatisfação com as condições de trabalho. Na busca por novas maneiras de se enfrentar esse dilema, chega-se a conclusão que não adiantava simplesmente ignorá-los, e que de fato seria necessário discutir os problemas e se buscar uma espécie de “harmonia administrativa”, através da participação dos trabalhadores e das gerências para minimizar esses conflitos.

Sobre essa perspectiva, Elton Mayo, vai demonstrar que é importante que os gerentes também estejam capacitados para lidar com os aspectos psicossociais dos trabalhadores, como também das relações interpessoais que se criam na dinâmica do trabalho. Essa abordagem ficou conhecida como *Escola de Relações Humanas*, e afirma que os gerentes precisariam estar munidos também de conhecimentos sobre o social para a superação de problemas da produção industrial (Athayde, 2009).

Não podemos deixar de comentar que o foco principal desta “humanização”, apesar de possuir um caráter positivo para o contingente de trabalhadores ao diminuir os conflitos, também possuía parte de suas raízes fincadas no objetivo de promover uma maior motivação para o trabalho e, portanto, um aumento na produtividade.

Os anos 1970 marcam o início de uma “virada” de jogo, a partir dos problemas que a economia mundial passou a enfrentar, com destaque para a crise do petróleo que gerou o endividamento de vários países e a desvalorização do dólar, adotada pelos Estados Unidos como uma contramedida a sua diminuição do crescimento econômico e risco de uma nova depressão. Essa instabilidade macroeconômica levou a uma diminuição dos investimentos na indústria e por outro lado, as atividades nos setores de serviço aumentaram em muito a sua participação na economia.

Pinto (2010) considera que essas mudanças em andamento puseram em questionamento o sistema taylorista-fordista, pois com as novas condições de mercado no contexto dos anos 1970, a produção em série e em larga escala, fundamentada em unidades produtivas altamente verticalizadas operadas por grandes contingentes de trabalhadores especializados, na sua maioria semiquilificados, tornara-se uma espécie de “camisa de força” para a continuidade do crescimento industrial.

Harvey (1992) nomeia esse novo regime de acumulação do capital a nível internacional de “acumulação flexível”, segundo o qual teria como principal objetivo a flexibilização dos mercados de trabalho, de consumo, das relações de trabalho, das barreiras comerciais e do controle da iniciativa privada do Estado.

O resultado de todos esses processos foi uma mudança significativa no mercado de consumo, onde os artigos de produção em massa deram lugar a um consumo personalizado, que seria atendido por um sistema flexível e cada vez mais realizado por empresas multinacionais, as quais passaram a serem detentoras de grande poder, rivalizando em muitos casos com os Estados. Do lado do trabalhador, o que se seguiu

foi um grande movimento de demissão em massa por um lado e a adoção das políticas “neoliberais” por parte do Estado em contrapartida às antigas políticas de bem estar social.

Diante desse cenário, passa-se a busca por um novo modelo de gestão que conseguisse atender as mudanças advindas do mercado. Uma das respostas foi à criação dos Grupos Semiautônomos (GSA). Como o próprio nome já o qualifica, trata-se da criação de vários grupos de trabalhadores, para os quais a produção passa a ser distribuída. Esses grupos possuem autonomia para executarem as atividades da melhor maneira que decidirem e sem uma interferência direta dos gerentes, que nesse processo passa a ter um papel mais de um “facilitador”, provendo os grupos das condições necessárias para realização da atividade e também como um elo de interlocução entre os distintos grupos e com a diretoria da empresa.

Um dos sistemas de organização flexível que conseguiu mais êxito e se tornou referência para o mundo do trabalho, foi o sistema denominado como Toyotista.

Primeiramente é importante destacar que o toyotismo se instala sobre uma realidade pautada por uma extrema necessidade de produzir pequenas quantidades de vários modelos e produtos, devido à situação que se encontrava o Japão do pós-guerra, que foi derrotado e teve a sua indústria de base arrasada, o que gerou uma escassez quase absoluta dos mais variados itens básico de consumo. Seu criador foi Taiichi Ohno, que era um engenheiro industrial da Toyota.

Para Pinto (2010), Ohno perseguiu os mesmo objetivos de Taylor e Ford, só que no sentido inverso: ele procurou desenvolver à “desespecialização” e ao se exigir de todos os trabalhadores a polivalência, desautorizou o poder de negociação que era detido pelos mais qualificados, obtendo dessa forma um aumento do controle e a intensificação do trabalho (p. 64).

Uma característica importante que precisamos destacar no modelo Toyotista e que se opõe diretamente aos modelos de Taylor e Ford está na identificação do agente responsável pela melhoria na produtividade e na qualidade, pois, enquanto o taylorismo/fordismo atribuiu esse papel ao corpo gerencial, no modelo de Ohno acredita-se que esses ganhos virão das equipes operárias, onde o papel dos gerentes seria o de incentivar as melhores atitudes e direcionar as ações para serem executadas da melhor maneira e com o máximo de qualidade possível.

1.5 - O papel dos gerentes num cenário de incertezas

Zarifian (2003) considera que a incerteza atual não é apenas dos mercados ou no aspecto econômico, é de uma forma mais profunda a expressão de uma transformação das próprias condições da produtividade. Os recursos da racionalização extrema das rotinas e das virtudes de uma produção de massa estão amplamente esgotados, os novos meios se encontram na busca de uma invenção permanente, que explore as virtudes da instabilidade e dos eventos.

A esse respeito Jobert (2001) vai afirmar que as novas exigências que pesam sobre as organizações são bem conhecidas, mas geram uma dupla contradição: se por um lado, a elevação da exigência de qualidade na produção dos bens e dos serviços leva, nomeadamente com os procedimentos de certificação, a um aumento do formalismo da prescrição e do controle (procedimentos escritos, possibilidade de recuperação das operações). Por outro, as situações de produção tornam-se tão instáveis e imprevisíveis, pelo fato da fluidez e da versatilidade dos mercados, das fabricações em pequenas séries, das evoluções tecnológicas rápidas, das produções em fluxo (...) que os trabalhadores encontram-se assim simultaneamente frente a um excesso e a uma falta de prescrição, enquanto se lhes pede iniciativa, criatividade e autonomia na decisão individual e coletiva (p. 227).

Davel e Melo (2005) avaliam que a posição intermediária que os gerentes ocupam na hierarquia faz com que eles tenham um trabalho cheio de nuances, complexidades, dilemas e principalmente marcado pela ambiguidade e capacidade de mediar contradições. A partir do aparecimento da administração como disciplina científica, os gerentes desenvolveram uma identidade coletiva própria e se responsabilizaram pela intermediação das relações de poder entre dois polos na divisão social do trabalho – trabalhadores e proprietários, concepção e execução (p. 30).

Para esses autores supracitados, uma das maneiras de caracterizarmos o trabalho gerencial, seria a partir dos comportamentos e das atividades presentes no seu cotidiano. Essa linha de pensamento vai surgir a partir de um aprofundamento da concepção teórica desenvolvida por Fayol (1949) que já tratamos anteriormente.

Mintzberg (1973) foi mais um estudioso que se dedicou a responder a pergunta de qual é de fato o trabalho exercido pelos gerentes? Na sua concepção o gerenciamento consistiria numa diversidade de comportamentos e habilidades que seriam utilizadas na resolução de problemas dentro de uma determinada organização.

Para Raufflet (2005), o que diferenciou os estudos de Mintzberg de outras pesquisas já realizadas, foi a sua opção em por fazer uma observação direta das atividades dos gerentes, dentro do seu cotidiano de trabalho e anotando de forma pormenorizada todas as ações e decisões tomadas.

Foi a partir dessas observações que ele estabeleceu que o gerente desempenhava distintos papéis e funções dentro da organização: *papéis de caráter interpessoal*, sendo considerado como o líder e aquele que espelha os ideais corporativos, além de ser o elo de ligação entre as diferentes esferas da empresa; *papéis informacionais*, no qual zela pelo clima organizacional, observando os possíveis ruídos e difundindo as informações essenciais para o bom andamento da dinâmica empresarial; *papel decisório*, na busca de oportunidades de novos negócios, controle dos recursos disponíveis e negociando com os clientes externos a organização.

Sobre o papel da liderança, Hersey e Blanchard (1986) conceituam a liderança como sendo um processo que irá influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para realização de um objetivo, numa determinada situação.

Maximiano (2000) ao tratar da importância da comunicação no processo gerencial, a conceitua como sendo o processo de transferir e receber informações ou dados organizados que irão possibilitar a análise de situações e conseqüentemente as tomadas de decisão. Desta forma, no ambiente organizacional a comunicação é indispensável para se conseguir acesso a outros objetivos e recursos, constituindo-se num importante meio de integração entre as diversas unidades da organização.

Mintzberg destaca que de todos esses papéis o mais importante para o gerente seria o decisório, pois a atividade gerencial exige decisões diárias e muitas vezes num curto intervalo de tempo, por isso mesmo um gerente é um homem de ação, que exerce seu papel, de posse dos dados que tem disponível no momento que a demanda se apresenta, mesmo que seja com informações incompletas. Ele não pode delegar a decisão que cabe exclusivamente a ele, afinal ele é o líder. Avaliamos que é nesse momento que a competência gerencial é colocada à prova.

1.6 - As transformações no trabalho dos gerentes

Estamos diante de um novo cenário onde as relações entre o capital e o trabalho que havia de certa forma se equilibrado durante os Trinta Gloriosos², vão se endurecer e a gestão de pessoal e das relações pessoais é substituída pela gestão de recursos humanos. Agora os efetivos são considerados como um custo que deve ser reduzido de todo os modos, mais uma variável de ajustamento. As palavras de ordem de um “bom” gerenciamento dos recursos humanos são adaptabilidade, flexibilidade, reatividade (Gaulejac, 2005, p. 40, 41).

A onda de reestruturações ocorridas a partir da década de 1990, que buscavam dar flexibilidade as empresas e obter o máximo de lucratividade teve um impacto importante sobre o trabalho gerencial. Na busca por uma estrutura mais ágil, mais enxuta que possa responder com maior velocidade ao mercado, ocorre um achatamento da estrutura hierárquica e durante esse processo, muitos níveis gerenciais foram reduzidos, levando a uma diminuição de cargos e medo de perder o emprego por muito gerentes.

Gaulejac (2005) acredita que ocorreu uma usurpação do gerenciamento pelo capital, se antes o termo gerente possuía aspectos positivos nas empresas, hoje ele evoca mais uma ideia de “arrumação”. Segundo ele, o gerenciamento tentou dar uma imagem relacional, pragmática e liberal do exercício do poder na empresa, mas a partir do momento que foi colocado a serviço do poder financeiro, ele se desviou desse sentido inicial.

A ideia central de Gaulejac (2005) é a de que “a gestão se tornou a ciência do capitalismo, subentendida por uma vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional. Esse domínio não tem em vista apenas o campo da economia, mas a sociedade inteira” (p. 75). Esse domínio se daria não pelo controle do corpo, mas pela transformação da energia libidinal em força de trabalho e pela mobilização psíquica a serviço da empresa.

² Período entre os anos 1945-1975, marcado por um crescimento econômico elevado (Gaulejac, 2005).

Mal estar gerencial e contrato psicológico.

Parece evidente que numa situação de reestruturação os gerentes irão sentir-se mal, aflitos e apresentarão emoções conflituosas e contraditórias. Afinal podem ser levados a pensar que tenham alguma “culpa” pelo que está acontecendo, se suas práticas não contribuíram com todo o processo.

Como estão nessa situação intermediária, entre a direção e os demais empregados, lhes é solicitado agir nas duas frentes, de um a lado, operando junto aos esforços de racionalização das empresas, buscando fazer o máximo com o mínimo e a adotar medidas sufocantes para intensificar o controle das atividades desenvolvidas. Por outro lado, precisa adotar práticas mais democráticas, que favoreçam a autonomia dos indivíduos, para que estes permaneçam engajados e motivados.

Mas o mal-estar gerencial não está imbuído apenas na esfera profissional. Já sabemos hoje que é quase impossível se ter uma dissociação entre as esferas pessoal e profissional. A exigência do trabalho, em todo lugar e o tempo todo, leva a uma sobrecarga, que muitas vezes tem um reflexo direto na vida familiar.

Dejours (2012) assim coloca essa questão

As dificuldades que encontramos em nosso trabalho, nós as carregamos para fora do ambiente profissional. Ficamos irritadiços, descontentes, cansados e descontamos os reveses em nossos familiares: o cônjuge, as crianças. Isso pode ir muito longe. Para conseguir continuar e voltar à tarefa, é muitas vezes preciso que a esposa dê seu apoio moral ao marido, que se tornou intragável e de convivência muito difícil. A cooperação do espaço doméstico é muitas vezes mais importante do que se possa imaginar para o sucesso da inteligência no trabalho (Dejours, 2012, p. 50).

Mas o gerente age dessa forma, nem sempre por sua iniciativa. O medo de perder o emprego, de ser “posto para fora do jogo” é constante e soma-se a isso a imagem negativa que se tem daquele que não se dedica integralmente a sua função gerencial.

Não por acaso Gaulejac (2005) vai concluir que o esgotamento profissional caminha junto com um superinvestimento no trabalho e os psiquiatras recebem cada vez mais pacientes “viciados” por sua atividade profissional.

Outro aspecto inerente ao momento por que passa a gerência atualmente é exposto por Dopson e Neumann (1998) em Davel e Melo (2005), ao considerar que o contrato psicológico entre os gerentes e suas organizações também passa por mudanças radicais.

O contrato psicológico é entendido por esses autores como os aspectos ligados ao conhecimento, à motivação, aos objetivos individuais e organizacionais, ao comportamento e à ética. O contrato voltado para o conhecimento é composto por um conjunto de competências, conhecimentos e habilidades enfatizados pela organização durante o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento. Outro elemento do contrato psicológico são as razões individuais que orientam a motivação, assim como a necessidade da organização de alcançar um grau funcional de satisfação com relação ao cargo ocupado. Uma terceira dimensão desse contrato engloba os objetivos estabelecidos pela organização e os meios preferenciais para monitorá-los, avalia-los e alcança-los.

O que esses pesquisadores descobriram foi que, em momentos de reestruturação, os gerentes trocariam um comprometimento total e uma imersão emocional por um desligamento e instrumentalismo, modificando assim o contrato psicológico pré-existente.

Nesse sentido, ainda mais importante, foi que demonstraram que onde essas reestruturações duram muito tempo e por fim ocorre uma quebra no sistema tradicional de carreira, esse processo levaria a um comprometimento pautado pelo medo e os gerentes irão se sentir (acertadamente) traídos pela empresa por terem dado o melhor de si para atingirem o objetivo.

Concordamos com Morin (2001), quando afirma que a organização do trabalho deveria se preocupar em oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, que possam praticar e desenvolver suas competências, exercitar seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar no trabalho, que é o local onde firmarão sua identidade.

Como proposta para esse vazio de gestão que nos encontramos, após a desilusão com o taylorismo-fordismo é que surge como opção o modelo da gestão por competências, o qual será pormenorizado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2

OS SENTIDOS DAS COMPETÊNCIAS PARA AS CLÍNICAS DO TRABALHO

2.1 - A EMERGÊNCIA DA COMPETÊNCIA

Conforme enunciamos no capítulo anterior, vivemos um momento histórico onde o modelo de gestão baseado nos pressupostos tayloristas-fordistas, de subdivisão dos postos de trabalho e de uma prescrição da atividade de forma a controlar as ações e respostas dos indivíduos, parece não atender mais a demanda necessária para se enfrentar a nova realidade empresarial.

Essa nova realidade leva a uma complexidade cada vez maior das situações de trabalho, que obriga os empregados das empresas a tomarem um número maior de decisões que não eram rotineiras num passado próximo e, além disso, a avaliação da performance passa a ser pautada muito mais pelos resultados obtidos e do que pela obediência as prescrições e métodos utilizados.

Devido a essas novas situações de trabalho que se intensificam os debates tanto no mundo corporativo quanto no acadêmico acerca da noção de competência, que é um dos temas centrais de nosso estudo e está diretamente associada à crise do modelo taylorista-fordista. Embasamo-nos principalmente nas ideias de Philippe Zarifian, pesquisador francês que estuda há mais de 30 anos esse fenômeno e sua evolução.

Zarifian (2003) acredita que a competência é uma maneira de qualificação, onde o assalariado é qualificado tanto em relação à sua contribuição para a eficiência de um processo de produção quanto ao seu lugar na hierarquia salarial. Dessa forma não caberia fazer uma distinção conceitual entre competência e qualificação, “a não ser para dizer que o modelo da competência especifica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação” (Zarifian, 2003, p 37).

Zarifian (2003) defende a tese de que a emergência do modelo da competência inaugura um novo período histórico, marcado pela busca de superação dos dois grandes modelos de qualificação dominantes até então: o modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho.

O modelo da profissão

Inicia-se com a constituição das corporações artesanais urbanas e possui características bem definidas, tais como: o uso intensivo de saber fazer original e de

qualidade, uma forte hierarquização das relações, que segue um percurso que se inicia na condição de aprendiz e vai até a conquista do lugar de mestre-de-obras, graças à transmissão que passa de pai para filho e entre pares. O indivíduo é caracterizado e definido por esse saber fazer, pelo pertencimento à determinada profissão a quem representa. Zarifian (2003) avalia que esse modelo foi um obstáculo às novas demandas advindas da revolução industrial, pois dificultava a transformação e a racionalização dos métodos do trabalho.

O modelo do posto de trabalho (do emprego)

Esse modelo veio exatamente para se contrapor ao modelo anterior da profissão e foi alicerçando-se no Taylorismo que ele triunfou. Isso não ocorreu bruscamente. Ao contrário, foi produto de uma luta que se estendeu pelos dois últimos séculos e mesmo assim, ainda hoje temos trabalhadores que são profissionais especialistas em determinadas funções. De início ocorreu uma adaptação de alguns profissionais às novas formas de produção, como os profissionais da manutenção, por exemplo, e num segundo momento, o modelo do emprego se impôs reposicionando os profissionais no escalão mais alto na hierarquia, culminando num rearranjo e assimilação desses profissionais aos novos arranjos organizacionais.

Avaliamos que foi no terreno social, a partir de certa homogeneização da classe trabalhadora, que o impacto dessa mudança de modelo foi mais duramente percebida. No passado era muito mais difícil para uma empresa se desfazer de um profissional, agora para grande maioria das empresas ele passa a ser apenas mais um trabalhador, dentre tantos outros, que pode ocupar aquela mesma função.

Essa grande maioria que ficará sem uma “profissão”, também não gozará de uma integração social profissional com os demais trabalhadores, como nos alerta Zarifian (2003, p. 45) “O modelo do posto de trabalho não pretendeu nem autorizou que novas formas de pertinência profissional pudessem definir-se e estruturar-se. Nunca deve-se esquecer isso”.

Zarifian (2003) destaca quatro momentos históricos importantes que marcam a emergência do modelo da competência.

O primeiro irrompeu durante o início dos anos 1970 e tem como tema principal o surgimento de novos critérios de classificação para indústria metalúrgica na França, dentre eles o de *autonomia e responsabilidade*. Esses novos critérios são muito importantes, pois trazem uma ideia radicalmente nova quando comparamos com a tradição taylorista.

Podemos definir a autonomia como a possibilidade de gerar as próprias normas de funcionamento. Dessa forma, percebemos que ocorreu uma valorização da redução das normas nas atividades e conseqüentemente da importância do indivíduo como gestor, pois será este que precisará tomar mais decisões através de julgamentos pessoais, aumentando assim também o seu nível de responsabilidade. Voltaremos a abordar com detalhes sobre a autonomia mais a frente.

O segundo momento, que ele delineia como ocorrendo em meados dos anos 1980, foi marcado por dois fenômenos principais: a *complexidade do desempenho* e a necessidade de delegar mais poder aos níveis mais baixos da hierarquia e o forte *crescimento das incertezas* em todos os cenários possíveis, incertezas na economia, no terreno da política, nos meios de produção, enfim, podemos sustentar que vivemos atualmente num mundo com muito mais incertezas do que outrora.

Zarifian (2003) formula então uma definição complementar de competência, inserindo essa dimensão da incerteza. A competência seria assim um “assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é, ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza” (Zarifian, 2003, p. 60).

O que fica evidente para ele é que o modelo de posto de trabalho não consegue mais resistir a um cenário onde a qualidade e a complexidade do trabalho estão em franco crescimento. No entanto, os termos em que essa transição deve acontecer ainda não estão claros. Nessas circunstâncias, surgem soluções de precarização do trabalho e o modelo de competência passa a ser visto com suspeita, pois poderia servir como mais uma ferramenta para selecionar e dividir os assalariados.

O que ocorre de fato e continuamos a verificar ainda hoje é que os velhos modelos de gestão, ainda estruturados sobre o taylorismo-fordismo, apropriam-se de alguns conceitos, ou alterando apenas o nome, passam a serem chamados de gestão por

competências, sem que se tenha o devido cuidado nas suas premissas e na introdução do modelo.

Zarifian (2003) argumenta que o modelo do posto de trabalho, além de ser ineficiente e inapto, já que grande parte das qualidades efetivamente mobilizadas pelos assalariados não encontram mais ressonância nos descritivos dos postos, é também um modelo injusto, tanto do ponto de vista do empregador, pois as competências reais não são reconhecidas, portanto, não são remuneradas, como do ponto de vista dos assalariados, pois reina um igualitarismo injusto, todos são nivelados por baixo, o que impactará em seu engajamento subjetivo. Como os sistemas de gestão tendem a serem hierarquizados, eles vão hierarquizar também as posições e em consequência se criará um refúgio de proteções e privilégios para alguns que estão em posição dominante.

Na primeira metade dos anos 1990, temos o terceiro momento que é marcado pelo desaquecimento da economia mundial e onde as prioridades passam a ser a redução de custos e o aumento da rentabilidade. A palavra de ordem era fazer mais com menos³ e ocorreu uma profusão de palavras novas substituindo conceitos anteriores, como no caso de organização por processos que passa a chamar-se *reengenharia* e a mutualidade das experiências por *benchmarking*. Esse não é apenas um processo de mudança de palavras, subjacente a ele encontra-se a introdução de métodos de racionalização radicais, que buscam conduzir a rentabilidade a novos patamares. Essa visão é incompatível com o modelo da competência que requer investimentos constantes e traz resultados no médio e longo prazo.

No final dos anos 1990, Zarifian (2003) vai destacar que ocorre um ressurgimento da temática da competência, tomado por uma nova dimensão, que está inserida no nível social, na autonomia e na liberdade do indivíduo. A forte concorrência impõe uma discussão acerca da produtividade e é o desenvolvimento e a mobilização das competências que poderão fazer a diferença nesse novo cenário.

O ponto central da análise de Zarifian acerca do modelo da competência e a qual ele define como sendo o seu grande desafio, seria o de devolver o trabalho para o trabalhador, pois ele acredita que ocorreu uma usurpação por parte do industrialismo capitalista desse trabalho, ao separar o homem do campo ou artesão de sua própria atividade que era a expressão direta de sua inteligência prática e inventar um objeto

³ Avalio que nunca mais conseguimos superar e “sair” dessa fase, essa economia dos custos já se incorporou definitivamente a rotinas das empresas.

chamado *trabalho*, o qual ele poderia analisar, mensurar, modificar, independente de quem o realiza (Zarifian, 2003, p. 75,76).

Dentro da discussão sobre competências contidas nos trabalhos de Zarifian, alguns conceitos chaves, como *autonomia*, *iniciativa* e *responsabilidade* aparecem com determinada frequência e se faz necessário nos determos com um pouco mais de detalhamento sobre eles para entendermos com mais profundidade a que remetem.

A Autonomia

Historicamente a autonomia foi considerada como sendo o oposto do que é determinado, do que é prescrito.

Para Zarifian (2003) a autonomia está ligada as maneiras de se definir as regras de trabalho e o engajamento que o trabalhador terá em relação a si mesmo frente a uma situação de trabalho. Segundo ele, a autonomia condiciona e solicita do indivíduo a mobilização da competência, ou seja, ele precisa agir e resolver por si mesmo.

A esse respeito Gaulejac (2007, p. 109) vai afirmar que “o essencial não é mais o respeito pelas regras e pelas normas formais, mas a emulação permanente para realizar os objetivos. A mobilização pessoal torna-se uma exigência”.

A Iniciativa

Zarifian (2003) considera que o cerne do trabalho moderno consiste em um agir, seja por uma tomada de iniciativa para enfrentar um determinado evento, seja pela provocação do evento em si. Além disso, esse agir é plenamente apropriado pelo sujeito que tem consciência de ser ele a causa desse agir, o que significa apropriar-se de sua competência e determinar as condições sociais e coletivas de sua execução.

A iniciativa para ele seria a competência, em si mesma, em ação, o engajamento do sujeito não em relação a regras (sejam elas determinadas ou autônomas), mas em relação a um horizonte de efeitos, aqueles que sua iniciativa singular provoca.

Ao juntarmos os dois conceitos, ele está afirmando que “a competência é a iniciativa sob a condição de autonomia; é determinar um começo em uma área de indeterminação” (Zarifian, 2003, 87).

Ao colocarmos a iniciativa como uma condição prioritária, isso vai de encontro à visão predominante nas organizações de trabalho que ainda atuam sobre a égide do Taylorismo. Colocar o foco na iniciativa, como afirma Zarifian, é privilegiar a liberdade positiva, o poder de ação, a inventividade. Pela minha própria experiência profissional junto a empresas de grande porte, nacionais e multinacionais, posso afirmar sem receio que essa inventividade, que é sinônimo da criatividade, seria atualmente o *santo-graal* das corporações modernas. É o que todas têm buscado e muito poucas conseguido.

É nesses termos que De Masi (2001) vai afirmar que:

Quanto mais a organização tem necessidade de criatividade para corresponder prontamente aos valores emergentes do sistema social, mais deve dispor de pessoas motivadas. Mas quanto mais a organização fica ligada aos velhos métodos organizativos baseados no controle, mais provoca efeitos desmotivadores e cria barreiras à criatividade, mesmo quando há maior necessidade de estar ativa. (De Masi, 2001, p. 263).

É importante frisar que uma pessoa competente não irá tomar “qualquer” tipo de iniciativa diante de um caso concreto, ela vai buscar dentro de sua expertise qual a melhor iniciativa para resolução daquele problema específico. Portanto, podemos afirmar que não ocorre uma tomada de iniciativa sem um julgamento prévio sobre a situação e a escolha da melhor iniciativa a ser adotada.

Zarifian (2003) considera que o julgamento é parte integrante da iniciativa, ele é o pensamento envolvido dentro da ação e em direção a ela. Outro aspecto do julgamento é que ele é realizado pelo próprio indivíduo, mas também pelos que serão atingidos por sua iniciativa, quer sejam os colegas, clientes ou um público específico, e estes irão avaliar se a iniciativa tomada foi boa. Portanto, serão eles que irão avaliar ou não a competência do sujeito, de acordo com os resultados obtidos por sua ação.

A responsabilidade

A responsabilidade a qual nos referimos aqui não tem sua base lastreada numa referência moral e sim numa ética predominantemente profissional. Não estamos falando de ser responsabilizado por algo que não deveria ter sido feito ou pela negligência em não fazer algo que deveria ser feito.

A responsabilidade para Zarifian (2003) está alicerçada sobre três ideias. A primeira está vinculada a uma liberdade ativa e a uma potência de ação, é um “responder por”. Segundo ele seria “assumir a plenitude de sua ação em face dos outros, mas também (e primeiramente) em face de si mesmo. Respondo pela minha iniciativa. Em outras palavras, respondo por seu alcance, por seus efeitos e por suas consequências. Exerço minha potência até nas suas consequências” (Zarifian, 2003, p.139).

A segunda ideia é a de que assumir a responsabilidade está intimamente ligada à preocupação com os outros. Os outros pensados como sendo os destinatários da ação que está sendo tomada e que essa preocupação vai acabar por dirigir a ação. Ele considera que essa preocupação é possível, pois existe uma relação de poder. Nesse sentido, para quem exercer um poder significa agir sobre a ação dos outros, desta forma, podemos considerar que é exatamente porque se pratica essa preocupação com os outros nas tomadas de iniciativas que nos responsabilizamos por elas.

A terceira ideia sobre a responsabilidade é que ela seria uma nova maneira de se falar na divisão do trabalho, pois toda atividade profissional é exercida dentro de um campo de responsabilidade. Ao considerarmos a repartição da organização de uma determinada entidade em um conjunto de campos de responsabilidade, isso traz importantes desdobramentos, pois estamos afirmando que é em torno da ação dos indivíduos que a organização se estrutura e dessa forma cada indivíduo deixa de apenas exercer uma determinada função para ser o ator da abrangência de seu campo. Dessa forma, o campo de responsabilidade seria ao mesmo tempo, o lugar de desenvolvimento de sua atividade e o lugar pelo qual ele responde. Além disso, esses campos de responsabilidade comunicam-se entre as diversas áreas de uma empresa, o que irá gerar uma interdependência no trabalho.

Zarifian (2003) acredita que o futuro do modelo de competência estará ligado a uma boa articulação entre a iniciativa e a responsabilidade, pois a tomada de iniciativa seria o cume do exercício da competência, enquanto que o “assumir de responsabilidade” constituiria o quadro de referência a ser utilizado nesse processo.

A Economia do serviço

Diante do que já expusemos, da complexidade e particularidades do modelo de competência, por que afinal de contas uma empresa o adotaria? Que ganhos poderia esperar com esse novo modelo? A resposta é que existiria uma relação passível de articulação entre o modelo da competência e uma economia do serviço.

O modelo de produção em massa, no que pese todas as críticas a ela, possui um componente indiscutível, que é a sua eficiência, ele é imbatível no que se relaciona a redução do custo unitário dos produtos.

O modelo da competência é parcialmente compatível com a economia da produção em massa. Podemos perceber indícios dessa compatibilidade quando ocorre algum problema no fluxo da produção em massa e se faz necessária uma intervenção para promover um determinado ajuste. No entanto, o enfoque não é direcionado à iniciativa tomada e sim a resolução do problema e a rápida retomada da produção, “Em suma, a iniciativa existe apenas naquilo que impede a economia de produção em massa de voltar ao máximo de seu potencial” (Zarifian, 2003, p. 95).

Situações como essas foram as responsáveis pelas primeiras elaborações da lógica competência e foram posteriormente aprofundadas nos métodos japoneses que enfatizaram a necessidade de se direcionar tempo e competência para o aprofundamento de tais iniciativas, já que elas seriam o substrato das inovações e responsáveis por novas maneiras de “se fazer”.

A economia de produção em massa é desfavorável ao desenvolvimento do modelo de competências, a qual só floresceria a partir da adoção de novos princípios econômicos que coloquem a tomada de iniciativa no cerne do seu sucesso.

Segundo Zarifian (2003) a relação entre a produção de serviço e a competência não teria surgido com o objetivo de tratar de forma diferenciada ou agradar um determinado cliente, nem tampouco devido a uma nova relação de forças entre o

produtor e o consumidor. Ela emergiria a partir de uma forte redefinição nas condições que visam à retomada dos ganhos de produtividade.

O conceito de serviço para Zarifian (2003) seria o de “uma transformação realizada nas condições de atividade e nas disposições de ação de um destinatário, transformação cujos efeitos são julgados positivos por este último, e são discutidos, concebidos, gerados, graças à competência dos assalariados da empresa oferecedora (e com a possível colaboração do destinatário).” (Zarifian, 2003, 98).

Para Hannah Arendt (1958), a ação iniciaria algo novo no mundo, devido à imprevisibilidade dos atos, dessa forma a noção de iniciativa seria um dos elementos que estruturam o conceito de ação, onde

Agir, no sentido mais geral do termo, significa tomar iniciativa, iniciar (como indica a palavra grega *archein*, - começar -, - ser o primeiro - e, em alguns casos, - governar -), imprimir movimento a alguma coisa (que é o significado original do termo latino *agere*). Por constituírem um *initium*, por serem recém-chegados e iniciadores em virtude do fato de terem nascido, os homens tomam iniciativas, são impelidos a agir. (Arendt, 1958, pág. 198)

Ao traçarmos um paralelo entre o conceito de serviço de Zarifian (2003) e o de iniciativa de Hannah Arendt (1958), podemos chegar à conclusão de que é o serviço quem provocaria a tomada de iniciativa, e seria nesse ponto que residiria à possibilidade de integração entre o modelo da competência e a economia de serviço.

No cenário atual onde as expectativas dos clientes a que se destinam os produtos e serviços são cada vez maiores, é necessário que exista uma eficiência muito grande e que essa possibilite uma transformação rápida e assertiva dos produtos oferecidos. Essa eficiência encontra-se então sobre pressão constante e por isso é necessário cada vez mais e mais inovações, e conseqüentemente constantes tomadas de iniciativa para oferecer novos produtos e soluções. Como já estabelecemos essa dinâmica de constante inovação não é possível no modelo taylorista-fordista já que o mesmo preconiza a obediência a processos pré-definidos.

Chegamos nesse ponto a um dilema das empresas modernas e a um entrave para o desenvolvimento do modelo da competência, pois se de um lado, temos esse novo

“cliente-rei”, que é bem informado, exigente e que possui várias opções distintas de fornecedores, do outro, temos esse trabalhador que é parte do processo de produção desse produto/serviço, reconhece as novas demandas, mas que no final precisa prestar contas e terá sua avaliação feita por seu superior hierárquico que, na maioria dos casos, colocará em primeiro plano as referências econômicas, como custo produtivo, rentabilidade, número de horas trabalhadas, legando o serviço oferecido ao cliente a um segundo plano.

De fato, podemos aqui contribuir novamente um pouco com a experiência profissional, onde acredito ser um observador privilegiado desse dilema. Por inúmeras vezes pude presenciar cobranças feitas a equipes, por exemplo, da área comercial ou técnica, para que fizessem um determinado número de visitas mensais a clientes, em detrimento muitas vezes da qualidade dessas visitas. Nesse aspecto é importante frisar que invariavelmente, são esses profissionais que estão na ponta⁴, que tem clareza do que seria um trabalho de qualidade e de valor para o cliente, em contraste com outros níveis hierárquicos que são conseguem enxergar justamente pelo fato de encontrarem-se distanciados do campo.

Como sinaliza Zarifian (2003), “O maior freio ao desenvolvimento do modelo da competência reside precisamente na dificuldade que encontra a economia do serviço para se impor plenamente e oferecer uma base sólida para redefinir e renegociar o papel e a avaliação do sujeito humano.” (Zarifian, 2003, p.98).

Seria essa mais uma versão da disputa antiga, entre quantidade e qualidade ou entre o modelo taylorista-fordista e o modelo da competência. E aqui nesse contexto entra em cena outro fator determinante para o modelo de competência, que é o julgamento. O julgamento tanto do ponto de vista da tomada de iniciativa pelo indivíduo como também pela apreciação dos outros, como seus superiores ou clientes.

Podemos dividir esse julgamento em dois momentos, o primeiro é aquele que vai definir qual a melhor iniciativa a ser tomada e o que seria melhor fazer em cada caso específico, onde a iniciativa precisa desse julgamento, dessa escolha, que não é aleatória, mas baseada na experiência e no próprio curso da ação, onde dependendo do sucesso ou fracasso, pode ser alterado.

⁴ Jargão utilizado no meio empresarial para designar os profissionais que estão em contato direto com os clientes, como os vendedores e técnicos.

O segundo momento do julgamento está na sua apreciação pelos outros, aqueles diretamente envolvidos na iniciativa adotada e também os que irão avaliar os resultados obtidos a partir dessa iniciativa, pois são eles que “avaliarão se a iniciativa foi boa e, portanto, se a pessoa realmente mostrou ser competente.” (Zarifian, 2003, p. 98).

Devemos ressaltar que para avaliar a competência através desse julgamento profissional é importante que se verifique se todas as ferramentas necessárias foram providas ao indivíduo para realização da atividade e tomada de iniciativa, pois do contrário, esse julgamento poderá estar demonstrando mais os problemas da empresa do que a competência do funcionário. Novamente posso tentar utilizar do artifício de minha experiência profissional como gerente para ilustrar esse ponto, pois poderia facilmente enumerar várias situações onde um funcionário foi cobrado por ações, ou iniciativas não tomadas, mesmo quando era impossível para ele tais ações, já que não dispunha de condições para implementá-las, seja por falta de um equipamento, tempo limitado ou mesmo da informação necessária para fazer um julgamento apropriado.

2.2 - DEFINIÇÕES ACERCA DA COMPETÊNCIA

Fleury & Fleury (2002), citando Mirabile (1997) situam o início do debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos em 1973, a partir da publicação por McClelland do artigo: *Testing for Competence rather than Intelligence*. Segundo esse autor, a competência seria um atributo que pode se relacionar com a superioridade de desempenho na realização de determinada tarefa ou em demais situações. Promovia dessa maneira uma diferenciação entre competência e aptidões: que seria um talento natural da pessoa e que pode vir a ser aprimorado, de habilidades: que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos: que seria o que a pessoa precisa para saber para desempenhar uma tarefa. (Mirabile, 1997, citado por Fleury & Fleury, 2002).

Segundo o dicionário Aurélio *on line*, competência é a capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista.

No dicionário de termos técnicos da revista *Laboreal*, Stroobants (2006), assinala a dificuldade de trazer uma definição única sobre competência e destaca que:

(...) o entusiasmo por esta noção deve bastante à sua ambiguidade. O seu carácter polissémico abre-lhe vastos horizontes, conciliando especulação e pragmatismo. Visto que as competências são invisíveis, a sua existência só pode ser presumida indirectamente, a partir de sinais exteriores. Segundo esta hipótese, tal acto observável deveria ser suportado por uma aptidão ad hoc, geral ou específica. Na ausência de unanimidade sobre o seu sentido, a noção de competência reenvia, portanto, a uma potencialidade, a uma hipotética capacidade para resolver determinado tipo de problemas, a acompanhar esta ou aquela performance ou mesmo a dominar certos recursos. De modo característico, a competência foi frequentemente apresentada como “capacidade de mobilizar os saberes, saber-fazer e saber-ser”, mas este trio, também ele nebuloso, exige, por sua vez, ser definido (Stroobants, 2006, p. 78,79).

Zarifian (2003), em sua última obra sobre competência, fez uma reformulação desse conceito buscando uma definição mais completa, que ficou com o seguinte enunciado: “Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (Zarifian, 2003, p.139). Essa alteração teve o objetivo de incluir o papel da responsabilidade que é fundamental ao modelo, como vimos anteriormente.

Podemos observar que existe um vasto campo de definições, que possuem internalizados, saberes de sua respectiva área de conhecimento o que os torna bem difusos, como nos parece o próprio conceito de competência em si. Conforme já mencionado, nos pautamos na obra de Zarifian (2001, 2003) e conceituamos a competência dentro desse espectro de uma tomada de ação, por iniciativa exclusiva do próprio indivíduo, objetivando resolver um problema (ou evento) que não estava previsto e no qual ele utilizará de conhecimentos adquiridos e de sua inteligência, para remoldar essa expertise para a nova situação.

2.3 - AS COMPETÊNCIAS NAS CLÍNICAS DO TRABALHO

Após expor um pouco nossa visão que em muito está em concordância com as ideias de competência presentes nos trabalhos de Philippe Zarifian, vamos agora tentar explorar indícios desse conceito dentro das clínicas do trabalho⁵.

A Psicodinâmica do trabalho

Sem dúvida o maior representante dessa abordagem é Cristophe Dejours. Possui ainda outros estudiosos engajados em outras áreas do conhecimento, além da psicologia, tendo em vista que uma de suas principais características é a transdisciplinaridade. A Psicodinâmica do Trabalho tem sua origem na disciplina Psicopatologia do Trabalho, no entanto, vai aos poucos se diferenciando daquela ao passar a estudar não apenas os aspectos patológicos do mundo do trabalho e que levam ao adoecimento do trabalhador, mas também a normalidade e os aspectos positivos desse trabalho como espaço formador da identidade do sujeito. Dessa maneira ela modifica sua perspectiva, deixando de abordar apenas o sofrimento, para estudar também o prazer. Seus principais fundamentos estão ligados a Psicanálise, a Ergonomia⁶ e a Sociologia do trabalho.

Dejours (2011) considera que o trabalho tem um papel fundamental na existência humana e na formação da sociedade. Ele define o trabalho como sendo “a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho” (Dejours, 2011). Na verdade, essa discrepância entre o trabalho prescrito e o real, que se expressa em disfuncionamentos, panes, avarias, enfim tudo o que surpreende, desconcerta, resiste constitui o que a Psicodinâmica do trabalho chama de *real do trabalho*, ou seja, tudo aquilo que escapa às prescrições. É esse o espaço onde a competência pode se manifestar. É quando, na ausência de referências, o sujeito lançando mão da sua

⁵ Abordagens distintas que tem como foco de estudo a relação entre trabalho e subjetividade, a saber, a psicodinâmica do trabalho, a clínica da atividade, a ergologia e a ergonomia, Bendassolli & Soboll (2011).

⁶ Principalmente quando Dejours aborda o conceito de carga psíquica que guarda muita semelhança com o de carga de trabalho e é um conceito fundamental para Ergonomia.

experiência e dos seus conhecimentos, convoca a sua capacidade diagnóstica e interventiva para superar, dando concretude à competência.

Dejours (2012) fala sobre a existência de uma *inteligência astuciosa*, que seria um tipo de inteligência ligada ao próprio corpo e em constante ruptura com as normas, com as regras. Ela agiria exatamente para dar conta da defasagem existente entre esse trabalho prescrito (regras) e o trabalho efetivo, repleto de situações inusitadas. “As habilidades profissionais seriam modeladas a partir de um esforço para a superação dos obstáculos que se contrapõem à habilidade técnica, elas não preexistem ao trabalho, são uma propriedade emergente” (Dejours, 2012, p. 37).

Seria ela um tipo de inteligência criativa que busca novas formas de fazer e que traçando um paralelo com o modelo de competência de Zarifian (2003) estaria diretamente ligada à tomada de iniciativa por parte do trabalhador.

Dejours (2012) oferece ainda uma contribuição muito importante ao estudo das competências ao associá-la com a autoridade. Para ele “A autoridade fundada na competência profissional é um meio importante de ampliação da harmonia e do poder de ação do coletivo de trabalho. Ela se distingue da autoridade *outorgada por estatuto* no sentido que esta última é assentida de cima, enquanto a autoridade fundada na competência (a oferecer ajuda) é conferida de baixo” (Dejours, 2012, p. 133).

Ele defende a ideia de que é através do reconhecimento por um sujeito de que outro apresenta aptidões ou qualidades superiores às suas na confrontação com a resistência do real que a autoridade se legitima. Essas qualidades são denominadas pelo autor de saber-fazer do chefe ou competência profissional. Porém, ele faz uma ressalva, alertando que apenas o reconhecimento de competências não é o suficiente para outorga da autoridade. É necessário também uma corporificação, que seria a existência de um corpo vivo, o reconhecimento de alguém, um reconhecimento *ad hominem*, pois autoridade invisível não existe (Dejours, 2012, p. 135, 136, 137).

Além disso, para Dejours (2006), se quisermos verificar a competência, é necessário também compreender muito bem quais são as particularidades de cada atividade e não apenas o que foi previamente definido. Em suas palavras “a análise clínica do trabalho mostra que não se pode definir, caracterizar, aprender ou avaliar uma competência sem passar pelo conhecimento fino do trabalho no qual ela se atualiza” (Dejours, 2006, p. 66).

Podemos identificar uma semelhança entre essa inteligência astuciosa defendida por Dejours (2012) e a inteligência prática das situações que é um dos elementos definidores da competência para Zarifian (2003). Ambos também consideram que onde podemos encontrar respostas para nossas questões sobre a competência seria na realização da própria atividade. Precisamos “ver” a competência agindo, e o canal de acesso que temos disponível para isso é o discurso dos trabalhadores acerca de suas tomadas de iniciativa.

A Clínica da Atividade

A Clínica da Atividade utiliza como base as teorias de Vygotsky, Leontiev e Bakhtin, e tem em Yves Clot e no linguista Daniel Faïta seus fundadores e principais referenciais nessa abordagem. Esta perpassa as expectativas habituais de análise do trabalho, e incorpora em seu repertório aspectos da teoria ergonômica e da psicopatologia do trabalho, na qual são estabelecidas relações entre a subjetividade e a atividade do que está em análise, reafirmando a relevância da criação de métodos que possibilitem o trabalhador o desenvolvimento de sua capacidade de agir, tornando-o o principal personagem na transformação de sua própria atividade (Bendassolli e Soboll, 2011).

A clínica da atividade utiliza o método de auto confrontação cruzada, que Clot (2011) define como uma experimentação dialógica, na qual se instala um “plurilinguismo” profissional no ambiente de trabalho que se refere às maneiras de fazer e dizer e onde pode se desenrolar uma confrontação entre “experts” sobre um gesto de ofício. Esse método é composto de várias fases e etapas, onde são utilizados recursos audiovisuais (gravação em vídeo) para registrar situações reais de trabalho e promover a discussão em coletivos de profissionais voluntários, buscando assim a “confrontação das ‘maneiras de fazer’ diferentes a fim de atingir os mesmos objetivos ou fixar-se em outros” (Clot, 2011, p. 241).

Dentro do domínio da clínica da atividade, Yves Clot (2011) argumenta que o trabalho não apenas preenche uma função psicológica exclusiva, mas mantém uma centralidade na sociedade contemporânea, tendo como foco a busca de instrumentos que

possam promover a compreensão situacional do trabalho, para fermentar o poder de agir sobre o coletivo e sobre si mesmo.

Para Clot (2011), “a clínica da atividade se destina ao embate desses conflitos de destino na atividade coletiva e individual com o propósito de preservar a possibilidade de transformar a tarefa e a organização para aumentar o poder de ação dos profissionais na arquitetura de conjunto de seu ofício” (Clot, 2011, p. 75).

Um dos elementos mais importantes para Clot (2011) é o *poder de agir* sobre o mundo, a coletivamente e sobre si mesmo que em condições favoráveis se desenvolve ou pode se atrofiar quando aparece coação externa nas atividades de trabalho.

O “poder de agir” está diretamente ligado à saúde mental do trabalhador e a sua atividade de trabalho:

(...) o trabalho ocupa na construção da identidade e da saúde um lugar insubstituível. Pois o trabalho é o lugar em que se desenrola para o sujeito a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que - na organização do trabalho e na tarefa - resiste à sua capacidade, às suas competências, ao seu controle. (Clot, 2011, p. 59).

Muitos são os obstáculos que se colocam entre o poder de agir e a atividade, Clot (2011) vai nos falar sobre a *atividade impedida*, que é uma grande fonte de sofrimento, para referir-se à atividade que foi contrariada e teve seu desenvolvimento impedido.

No entanto, ele esclarece que, mesmo diante dos obstáculos nos quais a atividade coloca o sujeito, este não permanece passivo. Entendemos que nesse momento as competências seriam explicitadas, ou em suas palavras:

(...) a mobilização psíquica não se encontra interdita. Melhor, é possível sustentar que seu ‘ofício’ se revela na sua capacidade de lutar contra a adversidade, na tentativa de escapar ao que o deixa confinado. Verifica-se a afirmação de sua competência e, ao mesmo tempo, de sua dignidade - quando ela se afirma - contra o que o rodeia, servindo-se das coerções do meio, a fim de evitar de submeter-se a elas. (Clot, 2011, p. 104,105).

No que tange ao desenvolvimento das competências, achamos certa similaridade entre esse processo e o que ele designa como *gênero*, que seria:

(...) um sistema flexível de variantes normativas e de descrições (...) que nos diz de que modo (...) agir ou deixar de agir em situações precisas; como bem realizar as transações entre colegas de trabalho requeridas pela vida em comum organizada em torno de objetivos de ação” (Clot, 2007, p. 50).

De acordo com Santos (2006), existiria de um lado, a prescrição oficial (a tarefa) e, de outro, um sistema de obrigações partilhadas por um determinado meio profissional que é o que se pode denominar Gênero, ou seja, maneiras de fazer estabilizadas num determinado meio e em dado momento. Ainda segundo essa autora, o gênero profissional não é apenas uma pertença social, mas um recurso para a ação, um patrimônio ao qual se recorre para auxiliar o desenvolvimento da atividade. É o gênero profissional que retira os trabalhadores da solidão que, em muitas situações de trabalhadores, os expõe ao risco de acidentes e doenças no trabalho. Beneficia-se assim o trabalhador desse legado transpessoal, das descobertas que outros fizeram, da história de um meio profissional.

É importante frisar que essas experiências não são estáticas, pelo contrário, Clot (2007) destaca que a experiência coletiva não se transmite, ela dura e perdura na forma de uma evolução ininterrupta, pois: “ninguém recebe o legado de uma experiência pronta para usar, em vez disso, cada um assume um dado lugar na corrente das atividades. De modo mais preciso, a atividade pessoal só é construída nessa e contra essa corrente, mediante a apropriação do gênero” (Clot, 2007, p. 203).

Apropriar-se do gênero, desse patrimônio coletivo possibilita ao trabalhador uma desenvoltura inicial na atividade que progride na medida em que se vê confrontado com o imprevisto, com situações onde nada existe a orientar como fazer. É nessas circunstâncias, nesse vazio que, a partir de uma comunicação entre um patrimônio coletivo e pessoal, nasce uma saída que podemos chamar de estilo (ou competência).

De forma similar poderíamos imaginar que não existem competências idênticas entre diferentes sujeitos, elas são individuais e relativas à história das atividades e de vida de cada um, como o gênero, que sempre requer que o sujeito introduza nele algo de

seu. O gênero, por seu turno, não constitui uma tradição a qual não se pode questionar e permanece como um peso sobre a atividade dos trabalhadores. Se assim fosse, perderia a sua função de recurso para ação. O gênero, para cumprir o seu papel, necessita de renovação, do oxigênio oriundo do enfrentamento dos imprevistos que permite a atualização a sua atualização e manutenção enquanto recurso para ação.

Antes de passarmos para outra abordagem, é interessante enfatizar que existe uma preocupação nos escritos da Clínica da Atividade sobre a necessidade de se modificar o meio para que o poder de agir se desenvolva de forma mais efetiva. Essa mesma preocupação está presente em Zarifian (2002, 2003) quando se refere às competências. Por sua vez, Clot (2011) vai considerar que na

(...) clínica da atividade também importa fazer com que nossos interlocutores trabalhem para ‘cuidar’ do trabalho, para que a organização perceba, no fundo, que eles são seres humanos, responsáveis pelo que fazem, o que pode ser evidenciado desde que se faça com eles alguma coisa diferente do que habitualmente eles fazem, com a condição de tornar passível de transformação o que eles fazem rotineiramente (Clot, 2011, p. 75).

A ergonomia

A ergonomia é uma abordagem que teve desde o princípio seu desenvolvimento pautado na multidisciplinaridade, inicialmente com a fisiologia, a psicologia e a engenharia e como momento crucial de fundação e forte expansão o final da Segunda Guerra Mundial. Ela vai nascer com o ideal de adaptar o trabalho ao homem e não o contrário como era (e continua sendo) a tônica na concepção taylorista-fordista. Ela busca o conforto e a saúde dos trabalhadores, através da prevenção dos riscos e diminuição da fadiga, como também a eficácia humana, mas essa eficácia a partir do ponto de vista dos operadores e de sistemas adaptados para sua melhor utilização.

A partir do objetivo de promover conforto e saúde, podemos adotar um ponto de vista que englobe também a saúde cognitiva, já que está é indissociável da esfera física do indivíduo. A esse respeito Montmollin (1993), citado por Falzon e Teiger (1999) vai

afirmar que a saúde cognitiva é a disposição de competências que permitem ser empregadas, para alcançar o sucesso e progredir. A ignorância por sua vez, pode levar a uma miséria cognitiva que é também uma fonte eventual da pobreza social. A ergonomia defende assim uma situação de trabalho cujas características favoreçam a formação e o desenvolvimento de competências, ou seja, que encaminhe os operadores no sentido da riqueza cognitiva, que articule conhecimento e experiência no diagnóstico e na intervenção diante dos imprevistos.

Foi Alain Wisner que, no âmbito da Ergonomia, propôs um novo caminho diferente daquele do laboratório, lugar privilegiado de realização dos estudos ergonômicos. O que A. Wisner (1995) defende é que não podemos partir de pressupostos teóricos para uma ação/intervenção. Precisamos antes ir lá, *in loco*, onde acontece a atividade real do trabalho e a partir da observação do pesquisador e da vivência do operador construir as questões a serem respondidas. Para Wisner (1995), cada atividade dispõe de uma história própria e partes dela vão sendo incluídas em suas atualizações e a análise desse desenvolvimento é necessária para compreender e intervir na situação mais recente. Dessa maneira

(...) compreende-se que a competência dos trabalhadores esteja bastante vinculada a sua capacidade de trocar de registro, segundo as circunstâncias. Quanto mais variáveis são essas circunstâncias, menos previsíveis são suas mudanças, maior deve ser a capacidade dos trabalhadores (...) para que se obtenha o resultado pretendido, de passar de uma operação prescrita para uma ação situada diferentemente (Wisner, 1995, p. 250-251).

Seguindo nessa linha de pensamento, para a Ergonomia o operador deixa de ser um possível agente propício ao erro e que deveria sempre que possível ser substituído por uma máquina, para o criador da sua própria atividade, a qual irá depender da sua compreensão sobre a situação real de trabalho. Podemos considerar que esse processo de “recriação” da atividade para solução de novas demandas e atingimento dos objetivos seria a própria competência em ação. Portanto, seria através do próprio trabalho que o operador a desenvolveria.

Outro ponto importante levantado pela Ergonomia é que existem várias capacidades que são adquiridas fora do trabalho, competências ignoradas que podem parecer à primeira vista não relacionar-se com a atividade cotidiana, mas que numa situação nova podem fazer a diferença da resolução ou não de um determinado problema.

Dáí falarmos novamente como Zarifian (2003) em competências no plural, e que Montmollin (1985) citado em Cornu (2003), define como sendo os “conjuntos estabilizados de saberes e de saber-fazer, de condutas tipo, de procedimentos padrão, de tipos de raciocínio, que podemos aplicar sem nova aprendizagem. As competências sedimentam e estruturam as aquisições da história profissional; permitem a antecipação dos fenômenos, o implícito nas instruções, a variabilidade na tarefa” (Montmollin, 1985, citado em Cornu, 2003, p. 121, 142).

Mas como a Ergonomia poderia contribuir para o desenvolvimento das competências? Para Falzon e Teiger (1999), uma maneira seria utilizando a análise do trabalho como um instrumento cognitivo para ação. Inicialmente seria solicitado aos operadores para efetuarem uma autoanálise do seu próprio trabalho acompanhada por um ergonômista. As principais dificuldades residem em que estas competências são competências da ação, não conscientes e, portanto, dificilmente verbalizáveis. Ao longo da descrição, o ergonômista vai solicitando detalhes sobre as atividades físicas, mentais, sobre os materiais utilizados e sobre a consequência da atividade sobre o operador. Desta maneira, os operadores descobrem a complexidade da sua própria atividade e passam a enxergá-la de outra forma. Por fim, seria realizado um exercício prático em situação de trabalho que permitiria através da experiência o domínio das condições de execução de uma análise de trabalho imediatamente finalizada por uma ação de transformação. Sua base, portanto, consistiria na tomada de consciência e de confrontação de duas modalidades de conhecimento.

Sabemos que a competência não é algo que possa ser simplesmente ensinado, ela precisa ser desenvolvida nas situações reais de trabalho. No entanto, também sabemos que as condições de trabalho desempenham um papel fundamental no processo de aquisição das competências.

A esse respeito, Falzon e Teiger (1999) afirmam que: “Convém, portanto, não considerar as condições de trabalho e o processo de construção da competência como

elementos independentes. A consequência direta desta relação de dependência é que agir sobre a situação pode ser uma contribuição para o desenvolvimento da competência, e constituir, portanto, uma ação de formação no sentido amplo.” (Falzon & Tiger, 1999, p. 177).

Em outras palavras, ao removermos ou minimizarmos os obstáculos que encontramos para realização da atividade, favorecemos o desenvolvimento das competências e melhoramos as condições de trabalho, o que também irá propiciar espaço para o surgimento de novas competências, num círculo vicioso positivo.

A Ergologia

A Ergologia busca conhecer de forma detalhada o trabalho para intervir e transformá-lo de forma que atenda da melhor maneira as necessidades da atividade humana. Tem como fundamentos a filosofia da vida (Canguilhem) e a ergonomia da atividade (Wisner).

Seu maior representante é Yves Schwartz, o qual defende que a intervenção em ergologia teria como objetivo incitar os trabalhadores a colocar em palavras um ponto de vista pessoal sobre sua atividade, para torná-la comunicável assim poder ser submetida à confrontação de saberes (Schwartz, 2011).

Com relação à competência, Schwartz (1998) nos traz importantes contribuições ao debruçar-se sobre o fenômeno. Ele faz uma dura crítica aos que encaram a competência como algo facilmente mensurável, objetivável e avaliável e que possam levar a uma lista de competências ou traços de competência sendo possível saber se alguém as possui ou não:

O registro do que parece hoje caber na ‘competência’ abrange um campo muito mais vasto, humanamente falando, do que os referentes mais circunscritos, precisos, estreitos, ligados a uma lógica de ‘postos de trabalho’, característica da linguagem da qualificação. Tal conscientização nos permite avaliar, inclusive de modo retroativo, o que sempre se pensou estar ocorrendo segundo processos simples, mas que nunca correspondeu a tais esquemas. (Schwartz, 1998, p. 89).

Se examinarmos mais detalhadamente essa questão, podemos verificar que no mundo corporativo, continua prevalecendo à visão de competência como instrumento de adequação de um determinado indivíduo à determinada função ou posto de trabalho, como podemos constatar na definição proposta por Chiavenato (2006), “as competências básicas - na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal - são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas” (p. 423).

Retomando Schwartz (2010), através da noção de competência, fica evidente que uma definição daquilo que uma pessoa coloca em ação no trabalho não se restringe apenas ao posto de trabalho e o que ele conseguirá fazer naquele determinado posto, essa visão ainda seria uma herança do tempo do taylorismo.

Seguindo as características do processo ergológico que busca detalhar os fenômenos do trabalho, Schwartz (2010) considera que é praticamente impossível conceber uma definição de competência que abarque todas as suas particularidades. Ao invés disso, propõe que existam três elementos presentes na concepção de competência e que não se articulam facilmente, que seriam:

- a apropriação de normas antecedentes e elementos codificados;
- um elemento relativo ao que uma situação poderá ter de inédita;
- como cada um é levado a gerir o inédito, precisa fazer escolhas, portanto existe uma dimensão de valores que se cruza e se articula com as outras.

Para *agir em competência* em uma determinada situação de trabalho, Schwartz (2010) considera que alguns ingredientes são necessários para cada pessoa:

- 1º - um relativo domínio dos protocolos pré-estabelecidos numa situação de trabalho;
- 2º - uma relativa incorporação do histórico de uma situação de trabalho;
- 3º - a capacidade para articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho.

4º - o debate de valores ligados ao debate das normas, tanto as prescritas como as instituídas na atividade;

5º - a ativação ou a duplicação do potencial da pessoa, com suas incidências sobre cada ingrediente;

6º - tirar partido das sinergias das diferentes competências, nas situações de trabalho.

Esses ingredientes irão se apresentar de forma articulada e precisam agir em sinergia em uma determinada situação de trabalho, com base na história de vida de cada um. Essas dimensões mesmo possuindo um caráter heterogêneo, conseguirão comunicar-se entre si, o que denota como é extraordinário o “uso de si” na atividade de trabalho.

Apesar de considerar impossível objetivar a competência, a sua avaliação e diferenciação seria possível desde que não se utilize procedimentos homogêneos e se crie meios específicos para isso.

Essas várias abordagens distintas trazem ideias específicas sobre competência, a partir de sua herança teórica. No entanto, podemos verificar que existem muitos pressupostos compartilhados. Destacamos entre eles a colocação do trabalho em primeiro plano, como algo necessário e fundamental para o bem estar social e mental do ser humano e não apenas como uma ferramenta intermediária no contexto capitalista para geração de riquezas.

O trabalho seria um palco privilegiado, onde o trabalhador é sujeito e ao mesmo tempo coletivo, onde ele mobiliza seus conhecimentos, sua história de vida e suas competências, buscando produzir algo para si e para os outros. Onde ele modifica a realidade, portanto, um *locus* onde ele experimenta e exercita sua própria existência.

Outro fio condutor que interliga as definições e conceituações sobre os aspectos da competência, é a importância dada ao fator humano e ao protagonismo de suas ações frente aos eventos que irrompem a todo o momento nas atividades de trabalho.

De maneira claramente contrária as ideias tayloristas-fordistas, é exatamente essa competência para agir frente ao novo, ao desconhecido, o verdadeiro diferencial positivo que as empresas buscam hoje para conseguir inovações ou novas maneiras de melhorar e aperfeiçoar os processos produtivos.

Apesar de algumas abordagens não trazerem uma definição mais específica da competência, verificamos que usualmente ela surge e é citada em momentos críticos, de conflito entre o real e o prescrito ou que demandam a improvisação, o uso da inventividade para “desbloquear” a atividade. A noção de evento, da experiência que se constrói a partir da confrontação aos eventos (variabilidades, infidelidades do meio), da mobilização de uma inteligência da prática (ou astuciosa), da importância de recorrer ao gênero para usufruir de um patrimônio coletivo para realizar uma ação ao mesmo tempo eficiente e eficaz. Todas essas ideias estão presentes, a partir de roupagens e fontes teóricas variadas, nas várias clínicas do trabalho a que nos referimos. Trazem, sem dúvida, uma contribuição para captar sinais dos tempos que sinalizam para outro modo de produzir ancorado na competência dos trabalhadores, na sua capacidade de tomar iniciativas e se responsabilizar, no seu poder de agir, na sua dimensão gestonária, para imprimir um novo equacionamento à questão da produtividade, qualidade, saúde e segurança. Obviamente tais tentativas podem enveredar por caminhos que podem significar para os trabalhadores, a individualização, o isolamento, a intensificação do trabalho, a fragilização, entre outros efeitos negativos. Não obstante, com base nas Clínicas do trabalho, outras possibilidades são apontadas conferindo talvez uma certa nobreza à noção de competência.

Também podemos perceber que não adianta simplesmente falar em competências, gestão por competências ou avaliação de competências, se na realidade continuarmos buscando com isso uma forma fácil de encontrarmos indivíduos que se “encaixem” em determinados perfis profissionais ou uma maneira de manter um controle coercitivo aos que “não apresentam” essas competências. Seria uma grande perda de oportunidade se deixássemos passar novamente essa opção que nos parece ter muita potencialidade para alterar os modos de gestão, só que trazendo benefícios tanto ao patronato como aos trabalhadores.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

3.1 - TIPO DE PESQUISA

A abordagem qualitativa objetiva compreender a complexidade dos processos constituintes da subjetividade, o que exige um estudo aprofundado de cada fenômeno que escolhe para analisar. Buscamos nos pautar por essa metodologia devido ao nosso interesse de aproximarmos o mais possível das experiências e especificidades que cada gerente possui acerca de seu trabalho e dessa forma entender as competências que são mobilizadas no dia a dia de suas atividades e sua relação com o trabalho gerencial.

Para Richardson (1999), tal encaminhamento metodológico nos permite descrever a complexidade de determinados problemas e possibilita, dentre outros aspectos, compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além de favorecer o entendimento das peculiaridades do comportamento dos indivíduos. Gephart (2004), por sua vez, complementa afirmando que esta consiste em fornecer uma visão da realidade dos indivíduos por meio de narrativas, sendo altamente descritiva, dando uma ênfase aos detalhes situacionais, permitindo uma boa descrição dos processos.

Segundo Fraser e Gondim (2004, p. 8):

“(...) na abordagem qualitativa, o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo. Em outras palavras é dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala”.

Merriam (2002) caracteriza o estudo qualitativo em quatro pontos. Nele o pesquisador deve demonstrar interesse em compreender os sentidos que o entrevistado atribui aos fenômenos e situações estudadas. Buscando assim:

- 1 – A compreensão dos significados construídos acerca das experiências vividas;
- 2 - Considerar o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados, por meio de entrevistas, observações e estudo da literatura;
- 3 - A construção da pesquisa é essencialmente indutiva, nela o pesquisado organiza os dados coletados para a construção de conceitos;

4 - O resultado da pesquisa é expresso por meio de um relato descritivo, usando-se as referências da literatura especializada por meio do qual o estudo se estruturou.

Essa pesquisa buscou se embasar nas interpretações que os gestores fazem de sua relação com o trabalho, das suas condutas, intervenções, dificuldades e perspectivas. Desta forma, foi enfatizada a verbalização que os sujeitos fazem de sua atividade, considerando também as demais formas de expressão, como expressões faciais, gestos ou alguma determinada característica de linguagem. É a partir dos relatos e dessa interação com o pesquisador que a dinâmica da atividade vai se evidenciando, bem como emergindo os aspectos ligados as competências utilizadas. Além disso, a pesquisa qualitativa pode fornecer fundamentos para a interpretação dos processos de gestão e pode humanizar a pesquisa ressaltando as interações sociais, bem como os significados deste fenômeno (Gephart, 2004).

Essa interação entre pesquisador e sujeito é citada por Goldman e MacDonald (1987), como favorável a pesquisa, pois permite uma maior flexibilidade durante a coleta e possibilita que mais informações sejam obtidas. Nesse sentido, Minayo (2006) ressalta a importância dessa relação e afirma que nenhum dos dois mostra-se neutro nesse processo. De fato, nesse jogo dialético, cada um irá entrar com sua parte de conhecimentos prévios e os dois serão modificados por essa dinâmica, como afirma Faïta (2010) em Schwartz e Durrive (2010), esse trabalho de reflexão e de formalização vai permitir que a pessoa se aproprie do seu potencial e, além disso, pode permitir “também descobrir e eventualmente modificar a relação que ela estabelece com o objeto de sua própria atividade e de seus modos operatórios.” (p. 178).

3.2 - PARTICIPANTES

Participaram deste estudo oito gerentes de indústrias de bebidas localizadas no Nordeste brasileiro, dos quais, quatro ficam locados em uma unidade fabril localizada em João Pessoa (PB) e outros quatro na unidade de São Gonçalo do Amarante (RN). As duas fábricas são da mesma empresa, que é uma das maiores produtoras mundiais de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, além de uma das maiores companhias de capital aberto do país. Os participantes atuam em diversas áreas: Gente e Gestão (RH),

Produção (envase de bebidas), Processo (fabricação de bebidas), Meio Ambiente, Qualidade, Manutenção e Planejamento & Performance. Dos oito entrevistados, seis são do sexo masculino e dois do sexo feminino. A faixa etária da maioria está entre os 33 e 37 anos, onde apenas dois estão fora dessa faixa, com 24 e 45 anos respectivamente. Todos possuem nível superior completo, cinco deles já possuem algum tipo de pós-graduação e os demais estão com uma em curso.

3.3 - INSTRUMENTO

Em ambas as entrevistas, aberta e semi-estruturada, encontramos a possibilidade da utilização de recursos visuais, além da linguagem gestual, desta forma o entrevistado poderá ficar mais à vontade, contribuindo para a lembrança de fatos, o que não seria possível num questionário fechado (Selltiz, Wrightsman, Cook & Kidder, 1987).

A entrevista é definida por Haguette (1997, p.86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Segundo a autora supracitada, a elaboração desse instrumento é considerada um dos pontos mais importantes da pesquisa, pois exige tempo e requer alguns cuidados, entre eles destacam-se: a oportunidade da entrevista, que corresponde à disponibilidade do entrevistado em participar da coleta de dados, devendo esta ser marcada com antecedência para que o pesquisador esteja assegurado de que será recebido; o planejamento da entrevista, viabilizando o objetivo a ser alcançado; a escolha da amostra, tendo como requisito a familiaridade deste com o tema pesquisado; as condições éticas favoráveis que garantam ao entrevistado o sigilo de sua identidade e de suas confidências e, por fim, a formulação e organização do roteiro ou formulário com as questões importantes.

Optamos pela entrevista semi-estruturada, por fornecer uma maior amplitude quanto ao que se está investigando e possibilitar que sejam feitos esclarecimentos pelo pesquisador durante a entrevista para auxiliar na elucidação de alguma questão. Além disso, conforme destacam Laville e Dionne (1999), o fato de permitir às pessoas que formulem respostas pessoais faz com que o pesquisador tenha uma compreensão mais próxima do que o sujeito realmente pensa.

Elaboramos as questões do roteiro de entrevista⁷ de acordo com as abordagens que fundamentam o nosso estudo. O roteiro possui onze questões iniciais sobre as condições sócio demográficas dos entrevistados e 29 (vinte e nove) questões abertas sobre temas como: desenvolvimento e formação profissional, organização do trabalho, atividade realizada, gerenciamento, competências, relações de trabalho e familiares, situações de sofrimento/prazer. Sendo esta caracterizada como semi-estruturada, o que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, de uma forma mais ampla, pois é mais comum à aceitação das pessoas para falar sobre determinados assuntos do que sobre outros (Selltiz *et al.*, 1987). Além disso, vale salientar que essa dinâmica de interação entre o entrevistado e o entrevistador favorece as respostas espontâneas, que também possibilitará uma proximidade maior entre os atores, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos considerados mais complexos e delicados, assim compreendemos que, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais efetiva por ambas as partes (Quaresma, 2005).

Nos modelos tradicionalmente utilizados nas pesquisas em Psicologia do Trabalho, a análise da atividade buscava compreender o trabalhador de forma parcial, desconsiderando a hipótese de que a experiência ou a competência dos trabalhadores poderia se desenvolver até mesmo em situações desfavoráveis (Tognato, 2008, p.113). Com isso em mente, colocamos no roteiro de entrevistas, questões relativas à Técnica de Análise da Atividade com base na descrição de um dia de trabalho típico e num atípico (situação desfavorável), tomando como base a Análise Coletiva do Trabalho de Ferreira (1993). Dessa forma, solicitamos no roteiro que o entrevistado detalhasse da melhor maneira possível um dia típico e um dia atípico de seu trabalho, buscando trazer a tona possíveis aspectos positivos e também negativos relacionados a essa rotina, bem como seus sentimentos acerca desse cotidiano.

Ferreira (1993) considera que descrever de forma detalha a atividade cronologicamente, como por exemplo, um dia inteiro de trabalho, pode trazer uma visão do trabalho a partir da perspectiva do trabalhador, a qual ele mesmo não percebe de forma consciente. Devido à impossibilidade de promovermos uma reunião com todos os gerentes que compõem a amostra, as questões foram aplicadas individualmente o que é uma alteração do modelo original, onde as entrevistas são realizadas de forma coletiva.

⁷ O Roteiro de Entrevista encontra-se em anexo (anexo I).

3.4 - PROCEDIMENTO

Inicialmente contatamos a gerente corporativa de Recursos Humanos da empresa, para solicitarmos uma autorização e posteriormente procedermos com as entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a julho de 2013 e foram encerradas utilizando como critério a saturação, que conforme assinala Minayo (2006), pode ser definida como sendo a interrupção no processo de inclusão de novos participantes, a partir do momento que os dados obtidos começam a apresentar, de acordo com avaliação do pesquisador, uma frequência alta de repetições e redundância nas respostas.

O agendamento das entrevistas foi realizado pessoalmente e de forma individual. Ocorreram algumas remarcações de data, devido a situações emergenciais dentro da indústria, bem como de reuniões não planejadas. Das oito entrevistas realizadas, apenas duas ocorreram no horário de expediente administrativo⁸, as demais, a pedido dos próprios participantes, aconteceram após esse horário. Todas as entrevistas foram realizadas dentro do ambiente de trabalho dos entrevistados, em salas de reuniões reservadas e privativas e ocorreram sem nenhuma interrupção significativa. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 45 minutos.

Antes do início das entrevistas, foi realizada uma explicação detalhada dos objetivos do estudo, sobre a forma de condução da entrevista e solicitada à autorização dos entrevistados para que pudessemos gravar os depoimentos. Também foi coletada a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido⁹.

3.5 - ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados utilizando como referência a análise de conteúdo temática de Laville e Dionne (1999). O procedimento proposto consiste em desmontar a estrutura central e os elementos do conteúdo para em seguida tentar entender suas diferentes características e daí extrair seus significados, utilizando-se de inferências. É

⁸ Das 08:00 as 17:00.

⁹ O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido encontra-se em anexo (anexo II).

nessa etapa que Minayo (2011) considera que devemos buscar construir a tipificação do material recolhido no campo e fazer a transição entre a empiria e a elaboração teórica.

Inicialmente na análise, fizemos uma separação dos dados obtidos através da transcrição das entrevistas e procedemos com uma análise minuciosa desse material para extrair da fala dos entrevistados os seus conteúdos na forma de frases e palavras, que exprimissem suas opiniões, objetivando assim “procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das ideias principais” (Laville & Dionne, 1999, p. 214).

Num segundo momento, de maior escrutínio e detalhamento, foram selecionados os dados do texto que possuíam sentidos semelhantes e os agregamos em categorias empíricas, que são as unidades que vão representar a classificação do conteúdo das respostas dos entrevistados.

Foram então selecionadas partes das respostas que possuíam núcleos com sentido semelhantes e que correspondiam a determinadas estruturas temáticas (categorias) do nosso estudo. O critério que adotamos para essa seleção/classificação foi à reiteração das afirmações pelos entrevistados e o reflexo desses elementos para entendimento de cada categoria.

Utilizamos o modelo misto para definição das categorias analíticas, nesse modelo as categorias são denominadas *a priori*, com base na bagagem teórica e prática do pesquisador, no entanto, esse procedimento não impede a inclusão de outras categorias durante a análise, caso se verifique como necessário esse procedimento (Laville & Dionne, 1999).

Na sequência, apresentaremos de forma detalhada cada categoria de análise que emergiu desse processo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 - CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Dos oito entrevistados, seis são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Apesar desse ponto não ser central à nossa discussão, aqui cabe uma reflexão, pois considerando as duas unidades fabris, teríamos um percentual de 28% de mulheres contra 72% de homens em funções gerenciais.

No entanto, apesar desse número, é notório que as mulheres vêm conquistando ano após ano mais espaço nas empresas, não apenas em funções intermediárias, mas também em cargos de gestão e direção. Uma prova disso é uma recente pesquisa realizada no ano de 2013, pela consultoria Grand Thornton¹⁰ com mil líderes de RH de vários países, onde nela se constatou que 11% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres, e no Brasil, essa média sobe para 30%. No entanto, não podemos deixar de relatar que ainda persiste muito preconceito e inúmeras dificuldades para que elas galguem aos postos superiores.

Com relação à faixa etária, a maioria dos gerentes entrevistados está entre os 33 e 37 anos, apenas dois estão fora dessa faixa, com 24 e 45 anos respectivamente. Quanto ao estado civil, quatro gerentes são casados, dois são divorciados e as duas mulheres são solteiras. No tocante a quantidade de filhos, cinco entrevistados possuem apenas um filho, um entrevistado possui dois filhos e as duas mulheres não possuem filhos. Existiria aqui novamente uma questão de gênero? Pautada pela necessidade das mulheres se superarem nos resultados, abrindo mão até mesmo das relações pessoais afetivas, para se contrapor a ditadura masculina reinante no meio gerencial e mais fortemente dentro das indústrias? Deixamos essa análise em aberto e pode servir como um foco para outros trabalhos.

Todos possuem nível superior completo e cinco deles já possuem algum tipo de pós-graduação. Os demais estão com uma pós-graduação em curso. O tempo que estão na empresa é superior a seis anos para grande maioria (sete sujeitos) e apenas um dos entrevistados possui menos tempo na empresa (dois anos e meio).

A renda bruta, aqui falando do salário-base, sem considerar os salários extras por mérito, que foi um diferencial apontado por todos, está entre os R\$ 4.000,00 e R\$ 10.000,00 de acordo com a senioridade da função e promoções horizontais. Novamente

¹⁰ FONTE: GRANT THORNTON IBR 2012

fazemos um aparte para tratar da questão de gênero, pois de todos os entrevistados, com uma única exceção de um que tem o cargo de gerente, mas exerce uma função mais ligada à supervisão, as duas mulheres possuem os salários mais baixos.

A literatura é abundante sobre essa diferenciação histórica e ainda que tenhamos avançado, persiste uma desigualdade salarial, com destaque nos cargos gerenciais. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2011), divulgados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD); em 2002, o rendimento das mulheres era equivalente a 70% do rendimento masculino. No período de 10 anos, subiu para 73% no geral, enquanto que no grupo de trabalhadoras que possuíam 12 anos ou mais de estudo, caiu para 66%. E, se o cargo for de gerência, o pagamento feminino alcança apenas 60% do masculino.

Um fator destacado de forma contundente por todos os entrevistados foi à importância dada aos benefícios indiretos, como o 14º salário que é pago a todos os trabalhadores, assistência médica, previdência privada, ajuda de custo para realização de cursos e principalmente à remuneração variável, que é uma política forte dessa empresa e muito reconhecida pelo mercado. A seguir a fala de um dos gerentes traduz essa constatação, para ele esses benefícios:

“Aqui bicho, é sensacional, assim... eu acho que muita gente... a gente que tem um nível maior, até acha isso normal não curte muito, mas para a operação, o cara têm três filhos, aí todos os três na Unimed, aí o cara tem uma bolsa de graduação, o cara tem um auxílio bolsa escolar, que paga o material escolar, o cara tem plano odontológico, então isso faz com que a galera fique aqui dentro, porque sabe que a fábrica dali da frente paga até R\$ 100,00 a mais, mas não tem a gama de benefício e quando o cara for fazer a conta ele vai ver que três Unimed dá mais de mil, e a gente faz a conta desses salários indiretos e mostra pra galera que aquilo ali é salário, se você sair, você vai ter que pagar se você quiser manter o nível, se você quiser que sua família esteja lá...” (E 01)¹¹

¹¹ As legendas que estão entre parênteses remetem ao número atribuído ao participante de acordo com a ordem que foi realizada a entrevista. O padrão correspondente a essa legenda está detalhado no Anexo II - Tabela de Caracterização dos Participantes

4.2 - ASSALARIADO-EMPRESÁRIO

A maioria dos entrevistados considera o valor do salário alinhado com a média de mercado ou mesmo um pouco abaixo de empresas concorrentes, porém, a possibilidade de ganhos extras por atingimento de metas seria insuperável.

“A companhia ela trabalha com uma forma de bonificação muito bom, a meritocracia que é fundamental nesse momento, que é o: quem entrega mais, vai ganhar mais. O bônus que ela paga tá muito acima da faixa de mercado, acho que é isso aí que vale a pena dentro da companhia, porque é a parte que a gente consegue fazer a galera rir, quando a gente paga um bônus pra coordenação e supervisão. Não é ok, porque a parte do... tem outros benefícios que compensam esse salário, o salário direto ele não é ok, é abaixo do mercado.” (E 05).

Existe uma diferenciação, inclusive para funções idênticas, por um sistema chamado de “bandas ou *grids*”, de tal forma que mesmo gerentes que possuam função idêntica a de outro, dependendo de sua senioridade ou nível de responsabilidade, por exemplo, sendo responsável por uma fábrica maior, se enquadram em bandas diferentes e, portanto, a dinâmica da premiação variável vai ser diferente. Seguimos com outro depoimento que reforça o peso da remuneração variável

“Espetacular, eu acho espetacular, é excelente. Difícil de encontrar em outras empresas no total que tem aqui. Você vê mesmo, a Empresa tal¹², que tem um amigo meu que tá lá, e tem quase tudo que tem aqui, mas, a remuneração variável lá é só um salário a mais, mas ai varia (...) se você ganhar um bônus duplo, como eu já ganhei, você pode chegar a receber nove salários do seu (...) é por ai, depende do grid, depende da função, para o meu nível é sete a nove salários, duplo (...) quando você faz uma over performance, quando supera a meta (...) eu tenho quatro metas, a empresa trabalha com quatro metas, quatro que podem abrir no máximo para seis indicadores, e dá 100% se você faz 120 % eu ganho duplo (...) na minha linha só, mas diretor pode ganhar 12, 14... do

¹² O nome aqui foi emitido dado à confidencialidade da informação. Trata-se de uma empresa concorrente e do mesmo segmento de mercado da que os participantes trabalham.

salário da pessoa, ai se você ganha R\$ 9.000,00, R\$ 10.000,00, você vai ganhar 14 vezes esse valor (...) ai tem a questão de sócio e pode receber em ação.” (E 06).

A respeito dessa exacerbação de valor conferida ao “prêmio” para aqueles que conseguem atingir (ou superar) todas as metas, os ditos vencedores, Zarifian (2003) traz uma questão que nos parece se encaixar muito bem no contexto das respostas fornecidas.

Ele reflete sobre uma visão qualificada como neoliberal e que se traduz no modelo do assalariado-empresário, que muitas vezes é interpretado como sendo similar a gestão por competências. Nesse modelo o empregado fica responsável pela sua auto- formação e pela mobilização de sua competência a qual atribuiria um determinado valor e venderia a empresa. A ressalva feita por Zarifian é a de que “o assalariado-empresário não vende, em troca do salário, a disponibilidade de sua competência. Ele vende o resultado que essa competência produz e que ele garante” (Zarifian, 2003, p. 126).

E o que isso tem a ver com os incentivos salariais atrelados a metas individuais que listamos anteriormente? O fato é que, nesse modelo, a empresa transfere todo o ônus de capacitação para o indivíduo, que precisa sempre estar preparado para as novas demandas. Desse modo, a geração dos resultados é de sua individual e total responsabilidade.

Daí decorrem dois grandes problemas: o primeiro é que o sujeito irá se submeter integralmente ao que ele considerará como a expectativa da empresa em relação a ele, deixando de lado outros aspectos que poderiam ser cruciais para a obtenção de resultados satisfatórios ou para o surgimento de novas formas de fazer – a inteligência astuciosa propagada por Dejourns (2012). O segundo é que esse modelo isola cada indivíduo, concentrando-o no seu próprio interesse pessoal, criando conflitos entre as áreas e afetando os resultados.

Esse fenômeno é encontrado na fala de mais de um entrevistado, onde a esse respeito um deles destaca que “*Aqui na companhia a gente trabalha muito por área, acaba sendo muito individualista, faltam equipes, é uma fábrica, mas as áreas trabalham sozinhas.*” (E 01).

Ou de outro gerente que ao falar dos conflitos, enfatiza que as metas são de fato contraditórias entre as áreas:

“(...) não tenho nenhum problema com relacionamento, apesar de termos metas bem contraditórias, onde às vezes uma área ataca a outra, mas a gente sabe resolver muito bem (...)” (E 04).

No momento em que existe uma convergência de entendimento sobre o papel da coletividade e das trocas subjetivas para criação de valor e desempenho econômico, no mínimo parece um contrassenso a adoção desse modelo. É importante que se frise que avaliar uma competência não quer dizer avaliar um desempenho.

Fundamentando mais esse entendimento, novamente citamos Zarifian (2003), que afirma que “Confundir a avaliação da competência de um indivíduo com a avaliação do desempenho econômico de uma organização é introduzir um vírus de degradação na situação e opor, de forma fictícia, os assalariados entre si.” Zarifian (2003, p. 130).

4.3 - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A grande maioria dos participantes iniciou na empresa através de um programa de estágio. Dos oito entrevistados, seis entraram por essa modalidade e apenas dois foram contratados através de um processo seletivo para provimento de vaga de emprego. Esse número é bem importante, pois denota o poder de atração que essa empresa gera nos jovens recém-formados. Para citarmos números, Pati (2014) relata que no último processo de *trainee*, realizado no início deste ano, houve mais de 70 mil inscrições, com 3,3 mil concorrentes para cada vaga e 20 mil inscrições para o programa de *trainee* industrial, o que o coloca como o processo seletivo mais concorrido do Brasil. Os motivos apontados para tamanha procura é primeiramente o salário inicial, que está em R\$ 4.900,00 para *trainees* e R\$ 4.300 para *trainees* industriais. O processo de estágio é um pouco diferente, obedecendo a regras específicas da lei de estágio, e o valor da bolsa diferenciado de acordo com a área e região que se encontra a unidade da empresa. No entanto, cabe aqui ressaltar que um dos fatores que mais contribuem com

essa procura é a imagem que a empresa possui de formadora de recursos. De fato, é corriqueira no meio industrial a visão que essa empresa é um grande celeiro para obtenção de recursos já preparados para ocupar os mais variados cargos.

Um ponto comum a todos os participantes foi à passagem por diversas áreas distintas antes de chegar à função atual de gerente. Inicialmente começando em funções de menor complexidade, como operadores e analistas e aos poucos galgando funções de supervisão, até chegar à de staff¹³, que seria um último degrau para o cargo de gerência.

Essa dinâmica de constante mudança de área é vista de forma positiva pelos participantes e uma oportunidade de aprendizagem. As histórias são bem parecidas, como a do gerente que relata que

“(...) no início de 2000 eu estava estagiando e fiquei como estagiário três meses, até março de 2000 e depois fui contratado como supervisor de produção, fiquei em São Luís até o ano de 2001 como supervisor, aí depois fui transferido para a filial Nordeste para um projeto de expansão da linha, aí lá na Nordeste eu passei três meses, e logo quando acabou o projeto Nordeste, como eu era paraibano fui transferido aqui pra João Pessoa, pra filial Paraíba já, já depois da fusão, aqui na filial eu fiquei até... aí eu fui supervisor de produção de três linhas, depois assumi a função de staff de produtividade, isso foi em 2004 e em 2005 eu assumi a gerência de produção de João Pessoa, (...)” (E 04).

Com relação ao tempo que passaram para galgar o posto de gerentes, os participantes avaliam que esse processo depende exclusivamente de méritos pessoais e que essa ascensão pode ser bem rápida como afirma um gerente: *“com a oportunidade nessa parte toda de mercado, visando novos passos, aí tem uma agressividade que a gente sabe que as coisas acontecem dentro dessa companhia, logo depois disso fui supervisor, fui staff (...) e pintou essa oportunidade agora para gerenciar a produção daqui de Natal.” (E 05).*

Foi muito citado a meritocracia que de fato parece permear as mais diversas ações da empresa. Para ocorrer à promoção para gerente, existe um processo de sucessores, onde os que são aprovados e obtém as melhores notas serão promovidos

¹³ Seria uma espécie de back-up do gerente, um recurso que está sendo preparado para futuramente assumir a gerência. Na ausência do gerente na unidade o staff responde interinamente.

assim que surgir uma oportunidade alinhada com seu perfil, conforme o gerente relata que:

“(...) voltei para o mundo do processo e fiquei como staff por dois anos e pouquinho, fiz programa de sucessores pra encareiramento pra gerente, não passei na primeira vez, na segunda vez fiz o programa de novo e passei, aí assumi como gerente de processo e qualidade juntos (...) e estou assim há cinco anos.” (E 06).

Nesse processo de rodízio de função, antes de assumir uma função gerencial, primeiramente o estagiário vai trabalhar no chão-de-fábrica, isto é, nas áreas mais operacionais e com mais atividades manuais. Com o passar do tempo, esse processo vai permitir que ele incorpore experiências de diversas áreas. Durante todo esse período, o estagiário é tutelado por um gerente mais sênior.

Seria possível que essa trajetória seja a explicação para o forte sentimento de engajamento que todos os participantes, sem exceção, demonstraram ter pela empresa, além de parte do relativo sucesso que a mesma consegue na formação de suas lideranças?

Podemos talvez encontrar algum subsídio para responder a essa indagação no conceito de gênero profissional. Clot (2007) destaca que ele seria um sistema flexível de variantes normativas e de descrições que comportam vários cenários, fornecendo informações sobre como devemos agir em determinadas situações. Seriam regras de vida e de ofício destinadas a conseguir fazer o que há para fazer, a melhor maneira de fazer na companhia dos outros, de sentir e de dizer, gestos possíveis e impossíveis que são dirigidos aos outros e também ao objeto.

Complementando nosso argumento, Borges (2006), avalia que o gênero também delimita obrigações a seguir para fazer valer nossas intenções na troca com os outros, sendo também responsável por marcar o pertencimento ao grupo e orientar a ação do indivíduo.

Por sua vez, Dejourns (1992), relata sobre a inteligência astuciosa, essa médis que é responsável pelo sucesso nas provas práticas e na ação, seria ela quem fundaria a própria profissão e estaria no centro da engenhosidade. Nesse processo, a cooperação

ocuparia um papel fundamental, pois através dela são construídos laços que levam os agentes a realizar uma obra comum.

4.4 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Todos os gerentes participantes possuem curso superior completo, sendo três formados provenientes do curso de Administração de Empresas, quatro de cursos da área de Engenharia (química e mecânica) e um deles formado em Telecomunicações. Ainda sobre a formação profissional, cinco são pós-graduados, sendo quatro em curso *lato sensu* em programas de MBA e um *stricto sensu* num programa de mestrado acadêmico.

Além dessa formação, todos participaram de outros cursos mais voltados para preparação profissional e que foram patrocinados pela empresa, tanto por meio de sua Universidade Corporativa, como por outras instituições de ensino diversas.

Esse processo de capacitação constante, através de patrocínio da empresa, como forma de incentivo, foi muito mencionado como sendo um dos principais motivos que geram satisfação e reconhecimento dos participantes, conforme assinala um dos gerentes

“(...) por que eu já tive cursos que a Cia. pagou 100% deles e é sempre assim... depois que eu entrei na Cia., eu acho que eu não gastei nada do meu bolso, sempre a Cia. estava dando algum tipo de treinamento para minha formação aqui dentro.” (E 01).

Independente dos objetivos da empresa, eles identificam de forma positiva a preocupação que a empresa demonstra com sua capacitação profissional e demonstram um sentimento de gratidão, conforme o relato do gerente a seguir:

“(...) a empresa investiu em mim, em algumas formações, em alguns cursos específicos que eu tinha lacunas. Eh... eu cheguei assim... a fazer até quatro cursos na USP, na parte de automação industrial (...)” (E 02).

É praticamente um consenso a qualquer gerente, hoje, e posso me incluir nesse grupo, que essa capacitação contínua é uma premissa para manutenção do emprego, ou como preferem os profissionais de Recursos Humanos, para empregabilidade de cada trabalhador. Aqui acredito caber algumas considerações. A primeira é deixar claro que a preocupação da empresa não é apenas com o funcionário em si e sua capacitação. A preocupação é principalmente com o seu desenvolvimento para execução de determinada atividade, ou seja, não deixa de ser um uso do indivíduo como mais uma ferramenta operacional. É por essa razão que os cursos são definidos de acordo com uma avaliação sobre possíveis *gaps* que esse trabalhador possui, a fim de saná-los. Portanto, não importa que alguém sonhe em fazer um curso de pintura, por exemplo, se ele não vai agregar nada a sua atividade, muito provavelmente não haverá patrocínio da empresa e possivelmente ainda uma reprimenda de seu superior por ele estar “perdendo” tempo com tal atividade, quando poderia estar se capacitando! Deixemos claro, que essa é uma visão de experiência pessoal e como em tudo, exceções são possíveis.

Para ilustrar segue um depoimento que corrobora com a ideia exposta

“(...) Meu mestre cervejeiro foi financiado, meu cervejeiro foi financiado, meu yellow belt¹⁴ foi financiado... aprendi a falar inglês no Canadá pago pela Empresa¹⁵, eles me mandaram para o Canadá só para estudar Inglês (...) Então, assim, teve muita ajuda da empresa também, acho que a maior parte foi ajuda da empresa.” (E 06).

Por meio desse depoimento podemos perceber que o direcionamento dos cursos é exatamente para atividade a ser exercida. Não estamos com isso afirmando que os cursos e treinamentos são dispensáveis ou negativos, apenas pontuando quais são as motivações primordiais que os direcionam.

Outro fator importante de discussão é que, em muitos casos, esses treinamentos são realizados fora do expediente normal de trabalho, no período da noite ou em jornadas nos finais de semana, como ocorre em muitos MBA's profissionais. Isso

¹⁴ Curso de capacitação para familiarização com as principais ferramentas utilizadas na metodologia Seis Sigma

¹⁵ Sempre que o nome da empresa que os gerentes trabalham for citado, iremos substituir por *empresa* de acordo com princípios de ética-profissional e confidencialidade

contribuirá para incrementar ainda mais uma carga de trabalho que já é altíssima nesse segmento de trabalhadores.

Quando questionados sobre como aprenderam o seu trabalho atual, apenas um gerente atribuiu esse aprendizado a um fator isolado:

“Com certeza com cursos ministrados pela empresa mesmo, financiados pela empresa” (E 5).

Os demais atribuíram esse aprendizado a uma composição de fatores, como os cursos e treinamentos realizados (que em sua maioria foram financiados pelo empregador), através de ensinamento por outro trabalhador, observando e pedindo a ajuda aos colegas. Como nos recortes abaixo:

“(...) Na composição. Teve muita coisa sozinho, vendo os colegas, pegando os benchmark que a gente ia vendo nas funções das pessoas... financiado pela empresa muitos cursos, muitos treinamentos (...)” (E 6).

“Sozinho, mas também pedindo ajuda aos colegas, né! Por exemplo, a gente não sabe fazer, mas sabe quem faz! Então isso acaba sendo uma... Claro que tem treinamentos, a parte de padrões da empresa é muito importante por que se você tem dúvida num processo sabe onde recorrer (...)” (E 08).

O papel da liderança como fonte de incentivo e força indutora para capacitação e no saber-fazer, também apareceu destacado, como nos trechos a seguir:

“(...) mas o gerente da fábrica me tirou, me viu e foi à primeira oportunidade dele me ver como um potencial me tirou dessa função e me colocou como vitrine da fábrica. Consegui fazer um bom trabalho, eu era vitrine tanto pra fábrica como para a diretoria quando tinha visita do diretor regional pra ver a questão dos KPI's eu que era... o staff do gerente fabril, o gerente fabril preparava e me botava pra apresentar também, apanha pra caramba, mas aprendi muito, depois me tornei staff de processo (...)” (E 06).

“(...) E também, tem aí toda a parte de liderança, que você vai aprendendo com o exemplo que você tem, com um líder bom que você pegou.” (E 04).

O apoio solicitado aos colegas e a observação das atividades foi citado como uma importante fonte de aprendizagem pela maioria. O mesmo gerente do relato anterior afirma que aprendeu ainda

“(...) pedindo ajuda também. Quando você chega recém-saído da Universidade, você chega como engenheiro e pega gente aqui com vinte, trinta anos de companhia... sabe muito mais que você! Você tem que ter humildade de aprender.” (E 04).

Esses relatos corroboram o que encontramos na bibliografia sobre a aprendizagem laboral, que aponta para a necessidade de uma abordagem multifacetada, para muito além de apenas treinamentos teóricos, e que privilegie a troca de experiências coletivas, colocando o sujeito em situações reais da atividade, onde os trabalhadores possam demonstrar sua competência e ao mesmo tempo transmitir esse saber-fazer.

Concordamos com Schwartz e Durrive (2007), que consideram a aprendizagem como um fenômeno permanente e que ocorre sob duas vias: a dos conceitos, ou do aprendizado formal técnico-científico e a via da experiência dos outros (dos coletivos de trabalho) e de si próprio na atividade. Para que ocorra a formação é imprescindível que haja uma articulação entre essas duas vias, pois a atividade real irá solicitar às pessoas saberes que ainda não foram produzidos, não existindo, portanto, uma receita prévia a ser utilizada.

4.5 - TRABALHO PRESCRITO

A maioria das teorias abordadas em nosso trabalho compartilha da ideia que existe um hiato entre o trabalho ou tarefa prescrita e a atividade realizada. Dejours

(2004) considera que trabalhar seria justamente essa busca para preencher a lacuna entre o prescrito e o real.

Quando indagados sobre a sua atividade, na forma normativa, prescritiva, ou seja, solicitados a descrever o que um gerente deveria saber fazer, o ponto que apareceu com maior frequência nas respostas dos participantes foi relacionado a gerir, a cuidar de pessoas, como apresentado a seguir na fala de alguns gerentes:

*“Para mim o principal tá bem claro, não é? Eu tipo pensava, pô! O cara para ser gerente é aquele cara que sabe tudo da área, não, não precisa você saber tudo, você precisa ter uma equipe abaixo de você que saiba (...) então eu acho **que o importante é você cuidar da sua equipe, cuidar de gente (...)** você colocar as pessoas no canto certo, acho que isso é o ponto mais importante.” (E 01).*

*“Hoje na empresa o supervisor, gerente, **tem que ser um gestor de pessoas, gerir pessoas**, porque a atividade afim às vezes nem aparece tanto, você tem que **cuidar da gestão de gente**, treinamento do pessoal, qualificação, ver as lacunas deles, até mesmo hoje faz parte da função de supervisão a operação de supervisor/gerente tá mais voltado aos subordinados, se o cara tá bem, se o cara tá bem na família, se tá com algum problema, você é meio que o psicólogo dos subordinados também.” (E 02).*

*“(...) cada vez que você sobe hierarquicamente você deixa o operacional né?! Então cada vez que você vai subindo na sua carreira o operacional vai ficando um pouco para trás, então hoje **eu sou muito mais um gestor de pessoas (...)**” (E 04).*

Outras prescrições sobre o papel do gerente foram fornecidas, como o participante que considera que

“A primeira coisa que um gerente deve ter é uma postura, que ele identifique e que simbolize alguma coisa para a equipe dele, pra você poder cobrar alguma

coisa você tem que saber fazer, entendeu?! (...) eu acredito que você mostrado como se faz, você consegue com que as pessoas façam aquilo que precisa que elas façam” (E 05).

Outro participante enfoca a importância em se

“Delegar... sempre! E comunicação, e ocupar espaço, com a comunicação. São duas coisas que eu acho que tem que fazer. Por que personalidade ninguém muda, não consegue mudar... e você vai sempre encontrar, dentro da equipe pessoas totalmente diferentes, então você tem que ocupar o espaço, tem que ter respeito das pessoas saberem como você é, e você saber como cada um é e saber tirar o melhor das pessoas...” (E 08).

Quando instados a conceituar o que seria um bom gerente, a “qualidade” mais referida relacionou-se com o atingimento de metas e a entrega de resultados. Não deixa de ser significativo que aspectos de natureza, a princípio antagônicos, se destaquem em questões com o mesmo núcleo, já que a gestão de pessoas estaria ligada a um foco maior no ser humano, enquanto que o atingimento de metas, aos objetivos de ordem financeira. Podemos perceber que esse discurso do atingimento de metas e da gestão de pessoas está fortemente enraizado em todos que participaram da pesquisa, bem como de vários outros funcionários com os quais mantivemos contato. De fato, parece fazer parte, como eles preferem dizer, do DNA da empresa. Essa ambivalência fica evidenciada numa série de respostas que misturam esses dois aspectos, como:

“Aquele que trabalha bem com as pessoas e faz com que junto com elas consiga bater as metas.” (E 03).

*“Cara, um bom gerente é aquele cara que... tem até uma frasezinha feita, que a gente sempre fala, **o gerente é aquele que bate suas metas com as pessoas, do modo certo**, então, é bem simples. Você chega aos seus resultados, cuidado de gente da forma certa, sem burlar nada, sem burlar resultados (...) eu acho que é o melhor gerente” (E 01).*

“É aquele que consegue conduzir a tua equipe a bater metas, então eles ganham junto contigo. Eu vou ser um bom gerente quando a minha equipe bate metas e resultados.” (E 04).

A respeito desse aparente conflito de valores, buscamos suporte no pensamento de Gaulejac (2007), que considera que a gestão é definitivamente um sistema de organização de poder. Ele ainda vai afirmar que “sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios” (Gaulejac, 2007, p. 36).

Assemelhar a gestão a uma ideologia pode soar de forma um pouco forçada, mas voltando para análise do discurso dos participantes, talvez, possamos auxiliar no debate com as seguintes colocações:

*“porque se uma dessas três coisas não funcionar, se você não bater resultado, **você tá na rua**, se você não tiver gestão de pessoas, você também não vai ter resultado e se você fizer alguma coisa fora do normal, do que está lá, fora da conduta de ética **você também tá fora**, são essas três coisas que não é fácil, cuidar de gente, bater meta e fazer do jeito certo, isso é um bom gerente.” (E 01).*

Esse trecho evidencia a complexidade envolvida na função gerencial. Existem aí pelo menos três critérios a equacionar nessa atividade: *atingir resultados*, o que só é possível *por meio de pessoas* (o que implica uma atenção à gestão de pessoas) e respeitando certa *conduta ética*. Se algum desses critérios não for cumprido, tem-se um problema. Como trazemos abaixo em outro relato, para sobreviver é imprescindível jogar o jogo da forma que está sendo disputado:

“a melhor forma que eu acho que se tem de gerenciar, é saber montar o time, manter esse time, através de treinamento, de capacitação, de motivação, de

exemplo pessoal e com esse time montado, jogando certo, bater meta, se não, um time desses numa indústria privada não sobrevive.” (E 06).

A partir desse enfoque, talvez a visão de uma ideologia não pareça de fato tão forçosa assim. As pessoas realmente acreditam que não é possível uma dissociação entre um resultado quantitativo e um resultado de teor qualitativo. Em outras palavras, não importa o quão competente você seja, o que vale é o resultado que essa competência irá proporcionar, e isso a cada nova partida. Para finalizarmos a análise dessa categoria, cito novamente Gaulejac (2007), que nos faz mais uma alerta: de que o novo modelo de gestão caracteriza-se por ser menos repressivo e estático, priorizando o alcance dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a *mobilização psíquica*.

4.6 - COMPETÊNCIAS

Dada a relevância dessa categoria para nosso trabalho, organizamos sua análise em subcategorias que expressam o entendimento dos gerentes sobre:

- 1 - O conceito que possuem de competências – *Concepção de Competências*
- 2 - Que competências avaliam já possuir e quais necessitam desenvolver – *Competências adquiridas versus Competências a desenvolver*
- 3 - Quais competências a empresa em que trabalham julga importantes possuírem - *Competências prescritas pela empresa*
- 4 - Quais competências julgam importante um gerente possuir - *Competências que os gerentes prescrevem*

Concepção de Competências

Conforme ressaltamos no capítulo segundo, conceituar competências é algo bastante difícil, dada a polissemia do termo e seu uso cada vez maior. As respostas apresentadas pelos gerentes, em sua maioria, reforçam nosso argumento de que no meio corporativo, as competências ainda são sinônimo de características pessoais, de habilidades que habilitam um determinado trabalhador para o desempenho de uma

atividade, ou seja, um entendimento perfeitamente alinhado com os velhos pressupostos tayloristas e que desconsideram a variabilidade e imprevisibilidade da atividade, ingredientes que respondem pela emergência da noção de competência.

Segundo um dos gerentes, competência seria:

“Competência para mim é quando você tem uma certa habilidade, uma certa habilidade de um certo... de desenvolver um certo trabalho, só que você consegue que aquela habilidade se transforme em resultado.” (E 01).

Em concordância, outro gerente acrescenta a essa definição que o resultado precisa ser de qualidade:

“Você saber fazer algo, saber fazer bem feito, algo que lhe é exigido” (E 03).

Novamente podemos identificar a relação entre a “competência” e a entrega de resultados, de forma parecida com a avaliação feita para o que seria considerado um bom gerente:

“é uma característica, e a capacidade de transformar um sonho em realidade, capacidade de transformar aquela meta em um resultado positivo (...)” (E 04).

“Pra mim, competências são... as características que você tem para fazer, por exemplo, na função gerencial, pra fazer o seu time bater meta, então você tem que ter competências de liderança, liderança é uma competência” (E 06).

Não podemos esquecer que esse gerente terá sua iniciativa julgada pelos outros e “são eles que avaliarão se a iniciativa foi boa e, portanto, se a pessoa realmente mostrou ser competente.” (Zarifian, 2003, p. 98). E fazendo parte desses outros, com forte peso, estará seu superior, que provavelmente o avaliará pelos resultados obtidos e não pelos recursos mobilizados ao longo do processo para geração dos resultados. Evidentemente que o resultado positivo é um dado importante e deve ser valorizado. Não obstante, o fracasso em atingir as metas pré-definidas não deve autorizar ninguém a classificar

outro como incompetente, sem que uma análise do processo que culminou nesse desfecho tenha sido devidamente realizada.

Um fator que também surgiu na definição de competências e que mereceu nota foi à constatação de que a competência não é (apenas) da ordem do inato e pode ser objeto de aprendizagem e desenvolvimento, como consideram os gerentes, ao definir

“Competências, eu acho que é assim... é um talento, mas não necessariamente nato, você pode ser desenvolvido.” (E 07).

“são coisas que eu aprendo associada ao ambiente que estou, tem que saber delegar, ter poder de resiliência, resistência à frustração, tudo isso faz parte da cultura da instituição.” (E 08).

Nosso entendimento converge com essa perspectiva. As competências podem ser aprendidas e aperfeiçoadas. E isso seria possível como sugere Falzon e Teiger (1999) através da análise do trabalho como um instrumento cognitivo para ação, onde os trabalhadores poderiam tomar consciência da complexidade de sua atividade e unir o conhecimento teórico (prescrito) com o conhecimento prático, que fica impresso no seu próprio corpo e em sua forma de agir.

Competências adquiridas versus Competências a desenvolver

Nesse tópico, buscamos que os gerentes identificassem quais as competências que já utilizavam e quais avaliavam como necessárias desenvolver para o exercício de sua atividade. Talvez por não ter sido solicitada uma definição acerca dessas competências, eles foram mais profícuos em elencar uma grande variedade de competências. Esse fato não causa surpresa ao considerarmos a quantidade de “competências” que a literatura acadêmica focada na gestão, apresentou ao longo dos últimos anos.

Mintzberg (2010), por exemplo, elaborou uma lista a partir da compilação de várias fontes sobre as competências consideradas na literatura como sendo essenciais

para o sucesso gerencial. Essa lista abrange incríveis 52 (cinquenta e duas) competências.

Apresentamos abaixo recortes das falas dos gerentes sobre algumas das competências que julgam possuir (grifos nossos):

*“É **saber lidar com gente**, com pessoas, **saber usar o potencial das pessoas**, **enxergar o potencial das pessoas** e trabalhar em cima desse potencial, melhorar os pontos (...) se você **conhece sua equipe bem**, você vai saber usar as peças (...) deve **ter uma visão macro do negócio** e **tentar saber que as suas atitudes vão impactar também em outras áreas**, então é **saber negociar**, **saber interagir** e a gente tá até trabalhado em cima disso, interação entre áreas.”* (E 01).

*“Uma coisa que tem que ser desenvolvida diariamente é gente, gente é fundamental, é **você saber lidar com gente**, e às vezes na tua formação ninguém te ensina a trabalhar com gente, te dá à ferramenta pra trabalhar tecnicamente, consertar máquina, sei lá, emitir relatório, mas ninguém te ensina trabalhar com gente não, **aprender de gente é na prática.**”* (E 02).

*“Um gerente tem que **saber liderar** e bater metas dentro da... é basicamente isso aqui (...) um gerente precisa também ter uma **visão sistêmica e macro**, acho que é uma competência de **não conhecer somente aquilo que você faz (...)**”* (E 03).

*“Primeira coisa é **resiliência**, acho que a primeira tem que ser essa, você pra chegar à gerência aqui na empresa, você passa por alguns percalços (...) **pró-atividade de achar uma solução alternativa**, então assim, a pró-atividade é **não esperar que ninguém vá lhe ensinar (...)** e o outro também que eu vejo como fundamental, que eu acho que seja aí, é **a gestão de pessoas** que eu lhe falei (...) e **a empatia** eu acho que **a empatia** é uma coisa fundamental, você tratar os outros como gostaria de ser tratado.”* (E 04).

*“Rapaz eu acho que eu já adquiri... me auto avaliando eu faço bem **recrutamento, treinamento**, adoro treinar até pela minha função inicial antes*

de trabalhar aqui, liderança, liderança no sentido também de saber cobrar (...) uma das competências que eu preciso melhorar mais, assim... é a parte da inteligência emocional (...) ser político às vezes é importante, eu acho tudo isso de inteligência emocional, não sei se é a palavra correta, mas eu tento trabalhar em mim há muitos anos, eu acho que já melhorei muito, mas eu acho que tento o que andar.” (E 06).

Vários elementos merecem registro nos depoimentos anteriores. Em primeiro lugar, é consensual a necessidade de “saber lidar com gente”, de poder enxergar melhor as pessoas, suas capacidades, interesses, inclinações, pontos fortes, fracos e conseguir harmonizar, a partir de um olhar clínico, como numa orquestra, todas essas qualidades tendo em vista um objetivo a atingir. Isso se aprende na prática, não é recebido como um objeto de formação. É uma competência naturalizada, como se todos já a tivessem do nascimento. Não obstante, a prática reclama formação sobre o funcionamento humano, pois coloca os gerentes frente a frente com a complexidade humana, que ao mesmo tempo em que faz os seus olhos brilharem pela grande plasticidade e variedade humana, por outro lado desconcerta, confunde, é enigmático. A formação poderia oferecer grande ajuda para lidar melhor com esse dilema. Ao mesmo tempo, fica evidente pelas falas a necessidade de estar consciente do horizonte em direção ao qual a equipe deve envidar seus esforços. Sem essa consciência, os investimentos são pulverizados, não encontram foco. A lógica-competência demanda isso. Estar consciente do futuro que se deve construir é condição para eficiência e eficácia.

A próxima resposta nos chamou atenção por ilustrar com precisão o conceito de iniciativa e julgamento que abordamos no capítulo segundo:

“Um gerente precisa ser objetivo, ter senso de urgência pra poder tomar a decisão correta (...) Você toma decisão quando você tem um problema na maioria das vezes, então se você desesperear essa decisão pode não ser a mais correta no momento, você sempre vai ter uma coisa a escolher, uma coisa a fazer, entendeu?” (E 05).

Quando instigados a responder sobre o que gostariam de aprender ou precisariam desenvolver para aperfeiçoar ainda mais suas qualidades como gerentes, a maioria focou em aspectos de capacitação e formação profissional, como cursos de línguas e treinamentos técnicos.

“Acho que ferramentas de qualidade. Queria fazer um black-belt¹⁶ (...)” (E 06).

“(...) meu próximo passo vai ser fazer um curso de gestão de projetos (...) eu penso seriamente em fazer um intercâmbio de inglês para aperfeiçoar (...)” (E 04).

“(...) é a questão de línguas. Como a Cia tem atuação no mundo todo, eu acho que... e é a minha fraqueza, em questão de conhecimento técnico é línguas.” (E 01).

Outros destacaram interesses ligados mais diretamente a competências que foram explicitadas anteriormente, como conhecer outras áreas de atuação para conseguir uma visão mais macro do negócio e um aprofundamento no processo de gestão de pessoas. Como afirma o gerente que *“(...) gostaria de aprender mais sobre a área de vendas e entender como funciona o mercado.”* (E 08).

Ou o gerente que relata que *“(...) gostaria de ter tempo pra descer no campo e acompanhar a produção, então preciso formar uma boa equipe para ter tempo para isso.”* (E 07).

Sobre essa questão da aprendizagem de novas competências, Dejourns (1992), Wisner (1995) e Zarifian (2013) concordam que precisamos ir lá onde acontece a atividade real do trabalho e através da observação e da troca de vivências, construirmos novos saberes.

Finalizando a análise dessa categoria, um detalhe que merece nota é que os gerentes que trabalham em atividades mais administrativas, falaram que gostariam de desenvolver competências ligadas as atividades práticas, de chão de fábrica. Enquanto

¹⁶ Trata-se de um estágio mais avançado do que o *yellow-belt* que já foi explicado anteriormente

que os gerentes que exercem atividades mais voltadas para o operacional, almejam novas capacitações de caráter teórico e formal.

Competências prescritas pela empresa

Nossa aposta geral ao delinear o projeto de pesquisa era a de que existiria um desalinhamento entre as competências prescritas pela empresa aos gerentes e as competências que efetivamente eles mobilizariam na realização de suas atividades. Ao traçarmos um paralelo entre as competências que os gerentes apontam possuir e utilizar, e as que eles informam serem as competências prescritas pela empresa, essa aposta parece se confirmar, pois a variedade de competências no primeiro caso é bem maior que no segundo. Se analisarmos por outro ângulo, considerando que as competências estariam alinhadas e eles não conseguiriam apontá-las por não as terem fixado ou adotarem outra nomenclatura, nesse caso, precisaríamos admitir que teríamos no mínimo um sério problema de comunicação.

Durante muitos anos, a avaliação de desempenho de minha equipe, bem como a minha própria, adotava como critério uma análise das habilidades e comportamentos/ações realizadas durante o ano. De forma inesperada, de um ano para outro e sem maiores detalhamentos, o critério mudou para avaliação das competências, já que agora o nosso modelo de gestão passava a ser por competências! Claro que quase ninguém entendeu à época (e muitos ainda hoje), o que de fato havia mudado. Ilustro esse caso, para salientar que uma alteração apenas superficial, na nomenclatura de um construto, não é suficiente para promover mudanças verdadeiras na gestão.

As respostas ao questionamento das competências prescritas foram as mais sucintas e de menor variabilidade, como podemos constatar nos trechos a seguir, em resposta a questão: *Você sabe quais as competências que sua empresa considera importantes para execução do seu trabalho?*

(E01) Sim, sim.

P: Pode citá-las?

(E 01): A gente tem até um mapeamento de competências né?! E aí é... se eu tivesse aqui com o... Se eu me lembrar... um... um, vou falar sempre de gente

*porque é o meu foco, sempre foi meu foco, mas uma das nossas competências, da gente, prioritária é a **questão de gestão de pessoas**, acho que isso tá em primeiro lugar, tem a **gestão de resultados** também (...) eu acho que isso é uma segunda competência, acho que eu me lembro dessas duas, resultado, gente, resultado.”*

Colocamos na íntegra essa resposta para facilitar a visualização da pergunta e a dificuldade na elaboração da resposta. Seguem outros exemplos:

*“Eu tenho que no meu negócio, **procurar o tempo todo excelência**, fazer diferente, como a gente tem uma meta de tudo (...) você tem que procurar ver oportunidades de melhorar seu desempenho e o desempenho da sua equipe (...) Você é um cara que tem que motivar o time para fazer diferente, essa é a principal pra gente atingir excelência (...) você tem que **desenvolver gente**, você sempre tem que desenvolver pessoas para as pessoas ser sempre melhores e capacitar as pessoas, isso é fundamental.” (E 02)*

*“Sim, a empresa é baseada por princípios né?! E cada princípio também é uma competência. Gastar a sola de sapato, ela traduz em frase a competência de **estar presente onde as coisas acontecem realmente, saber liderar e formar** pessoas melhores que você, então essas são algumas competências (...)” (E 03).*

*“Sei Sim, como eu falei, a produtividade, **senso de urgência, foco em resultado e resiliência**.” (E 04).*

*“Sim, nossa companhia trabalha com uma cultura muito forte e particular dela e dentro dessa cultura nos temos uns valores que são primordiais, então acho que isso aí que é fundamental pra gente se tornar diferente no mercado, a **competitividade**, de querer sempre fazer o melhor, “gastar a sola do sapato”, **estar onde as coisas estão acontecendo**. A gente não gerencia só dentro de uma sala, com um celular ou com um computador mandando e-mail a gente gerencia no olho a olho, no corpo a corpo do lado das pessoas e é isso que a companhia*

preza e quer que a gente faça, tanto que a gente não trabalha com sala fechada, ninguém da companhia tem sua sala que tem que bater na porta pra poder entrar e agendar horário, porque que isso é feito? O acesso a informação é mais rápido e a tomada de decisão é mais rápida.” (E 05).

“Liderança, tanto que a empresa investe muito para isso” (E 07).

Merece destaque nessas falas o fato de que as prescrições organizacionais, como “as metas”, “o bater metas”, parecem terem sido incorporadas de tal forma que nem são entendidas mais como imposições. Ter alvos a mirar é algo importante na medida em que convoca os esforços para uma causa única. A meta só se torna um fardo, uma opressão quando excede de forma continuada os limites humanos, quando hipersolicita as pessoas e, especialmente, quando as novas exigências se fazem sem que os meios disponibilizados acompanhem o aumento de responsabilidade, como declara Zarifian (2003). Buscar melhorar continuamente o desempenho, encontrar novas formas de fazer, inovar, agir como se vivesse na urgência, são alguns dos procedimentos elencados para produzir saltos qualitativos na ação. Saber liderar, motivar, desenvolver, ser capaz de formar sucessores, ter uma comunicação aberta, constituem qualidades que os gerentes precisam conquistar para cumprirem a contento o que deles se espera. A proximidade com o campo, onde as coisas acontecem é outra necessidade sentida pelos gerentes. Esse contato com o campo constitui insumo fundamental ao processo decisório. A privação desse contato significa que a decisão corre risco, pode se dar num cenário abstrato, de ficção, sem correspondência com o real. Por isso um trabalho exclusivamente de gabinete e fechado não pode favorecer a lucidez gerencial.

Competências que os gerentes prescrevem

Ao serem solicitados que elencassem quais competências um gerente deveria possuir para serem bem avaliado por eles, os entrevistados reafirmaram os mesmos conceitos que haviam colocado quando foram solicitados a descrever o que um gerente deveria saber fazer, com predominância para um foco na gestão de pessoas, equipe e liderança. Essa relação parece indicar que eles consideram que as competências são a

peça chave para o trabalho gerencial, sendo, portanto, elas os predicados necessários para a atividade gerencial.

Seguem algumas falas que apontam nessa direção:

“O cara que abraça a equipe” (E 08).

“Comunicação, organização, senso de urgência e liderança” (E 07).

“Primeiro, pra avaliação, é ele conhecer as atividades que são pertinentes as funções dele, dentro da área dele, depois (...) seu comportamento à frente de sua equipe, acho que uma coisa importante é a pessoa ser justa, um gerente tem que ser justo (...)” (E 05).

“(...) então avalia na competência técnica e na competência também de liderança e se sabe lidar com as pessoas, se sabe formar pessoas (...)” (E 03).

Vamos destacar a próxima resposta das demais, para tecermos uma análise sobre algo que ela parece conseguir fazer uma síntese:

“(...) Aí, o resultado é importante, sem dúvidas nenhuma falar em resultado, mas eu acho que o que eu iria olhar primeiro, olhar o resultado do cara como um gestor de pessoas, se ele é um bom gestor. Aí depois a gente vai ver porque ele não tá chegando a um bom resultado e discutir outros assuntos.” (E 01).

Essa é a primeira vez em que o fator resultado/atingimento das metas, praticamente não foi citado pelos gerentes, e quando o foi, na resposta transcrita acima, apareceu de forma atenuada, com um peso maior para o aspecto de ser um bom gestor. Podemos aventar como uma possível explicação que eles estariam legislando em causa própria, já que a resposta a essa pergunta - se eles tivessem que avaliar um gerente, que competências ele ou ela deveria possuir para ser bem avaliado? - poderia muito bem ser a resposta que eles esperariam ouvir de quem de fato poderia lhes avaliar e aos seus resultados quando as metas não forem atingidas.

Porém, a explicação que nos parece ser a mais simples e justificar o não aparecimento do fator metas é que intimamente os gerentes conseguem entender que as competências que um bom gerente deve ter e, portanto as prescrevem, estão alinhadas com o fator humano, como “*abraçar a equipe*”, “*comunicar*”, “*liderar*”, “*ser justo*”, “*saber lidar com e formar as pessoas*”, ou seja, ser de fato um “*bom gestor*.” O “*foco em resultados*”, “*a gestão de resultados*”, “*a competitividade*”, “*o atingimento de metas*”, são de outra alçada, podemos considerá-las como competências organizacionais, que pertencem aos valores da empresa e claro que tem a sua importância, mas se quisermos pensar na utilização de uma nova lógica, a lógica competência, os gerentes não devem ser apenas competentes *na* organização (respeitando o modelo prescrito), eles precisam ser competentes também *sobre* a organização e assim capazes de pensar na sua transformação (Zarifian, 1995). A primazia precisa ser dada ao trabalhador e a sua subjetividade, em como fazer para diminuir os obstáculos que o impedem de exercitar suas competências, de exercer a sua criatividade, de se sentir pertencente a um grupo e realizado no que faz.

4.7 - A ATIVIDADE

Na visão da ergonomia da atividade o trabalho real é o modo como o trabalho é efetivamente realizado, considerando todos os meios que são utilizados para atingir os objetivos. Ou seja, o trabalho real é a resposta que se oferece para tarefa demanda.

Clot (2001) considera que a atividade constitui um continente escondido da subjetividade no trabalho. Ele questiona a ideia de que a atividade seria apenas o que se realiza (o trabalho real). Propõe então a introdução de um novo aspecto, uma nova dimensão a ser considerada, a qual denomina de “real da atividade”, que englobaria também “aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos -, aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou se sonha poder fazer (...) aquilo que se faz para não fazer aquilo que se tem a fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer” (Clot, 2006, p. 116). Em suma, o real da atividade ultrapassa largamente a atividade realizada, razão pela qual a análise do trabalho, que se pretende manter fiel à postura clínica, deve estender seu olhar para além do efetivamente realizado. É certamente aí, nesse continente esquecido, de opções

abandonadas, de expectativas frustradas que o trabalho pode ganhar inteligibilidade. É explorando esse território de possibilidades desprezadas que se pode encontrar os elementos de uma agenda de transformação do trabalho.

Conforme descrevemos no capítulo sobre método, introduzimos no roteiro de entrevistas, questões relativas à Técnica de Análise da Atividade, solicitando que os gerentes descrevessem, da melhor maneira possível, um dia típico e um dia atípico de seu trabalho. O objetivo foi, a partir da análise de suas respostas, identificar aspectos positivos e os desafios relacionados à atividade e os sentimentos que eles suscitaram.

Um dia típico

Todos os gerentes informaram possuir uma agenda diária pré-definida, um “diário de bordo” que auxilia na programação das ações diárias, conforme relata o entrevistado:

“Na noite anterior eu defino minha agenda do dia seguinte, temos um diário de bordo que define nossa rotina diária. Eu chego tenho minhas reuniões, vejo o financeiro, a segurança patrimonial, indicadores de custo e dou suporte para a equipe” (E 07).

A prescrição no trabalho não é prejudicial e é até necessária, pois auxilia o trabalhador a organizar e otimizar o tempo dedicado a atividade. Constitui, portanto, uma forma de antecipação necessária e encontrada em todos os processos produtivos (Brito, 2006).

Segundo os relatos, essa rotina seria uma ferramenta importante para atingimento dos resultados, como na fala do gerente:

“(...) a gente já tem uma rotina bem amarrada, a gente tem um sistema de gestão que já diz: olha cara, segunda-feira tu tem essa reunião, essa reunião e essa reunião, o escopo da reunião é essa e essa, os IV's, os itens de verificação que você tem que olhar é isso, isso e isso e do que você tem que correr atrás é disso e disso (...) é bom que você já tem toda uma orientação e não tem como você se

perder, você vai lá faz e aí realmente o resultado vem, o negócio é você cumprir essa rotina que é meio pesada.” (E 01)

Destacamos a parte final da fala do gerente anterior, pois as referências à carga de trabalho geralmente apareceram de forma implícita, em pequenas observações como essa. Não obstante, nessa fala é possível principalmente perceber a importância do prescrito, de contar com orientações, guias, listas de verificação. Estas prescrições podem ser de grande ajuda ao trabalho, fornecem um senso de orientação, permitem estruturar a jornada, prever o que se tem a fazer. A prescrição, como sabemos, é um dado fundamental para a atividade. Apenas quando o trabalhador é forçado a conduzir-se por um único caminho, como no caso do taylorismo ou mesmo do neo-taylorismo, é que o prescrito passa a constranger a atividade, ao invés de autorizá-la. Atualmente, podemos encontrar de forma muito presente exemplos dessa prescrição forçada junto aos operadores de telemarketing.

Invariavelmente os gerentes indicaram que o seu expediente iniciava antes da chegada à fábrica, com uma consulta prévia à sua equipe para atualizar o que ocorreu na noite anterior:

“Começa um pouco antes em casa com o telefone tocando por alguma coisa, então já ligo todo dia de manhã, como tenho um funcionário 24h, antes de sair de casa eu ligo para saber como foi à madrugada, se teve alguma segregação, como é que tá dentro da fábrica a qualidade, então eu já ligo pra meus técnicos que estão aqui pra saber com é que tá.” (E 03).

Destacamos novamente o texto, pois aparece uma referência da apropriação que o trabalho vai fazendo dos espaços pessoais, da vida do trabalhador, deixando de existir uma separação entre essas duas esferas.

Um aspecto citado por quase todos os gerentes, foi que a primeira atividade ao ingressarem na fábrica era a realização de uma reunião para tratar de aspectos relativos à segurança no trabalho, como no relato a seguir

“Eu chego às 7:00h, vou fazer o diálogo de segurança com o time, os primeiros 20 a 30min a gente investe em segurança, passando para o time o que ocorreu

na companhia, na unidade, de tudo o que foi incidente ou acidente a gente passa para servir de aprendizado, para que não aconteça... todos os dias, diariamente a gente faz isso.” (E 02).

Por tratar-se de uma indústria, onde o risco operacional é muito alto, essa preocupação com o aspecto da segurança é imprescindível. Ainda assim, existem alguns relatos de acidentes ocorridos nessas unidades o que também é um motivo de preocupação pessoal para os gerentes entrevistados.

O desenrolar do dia dos gerentes é decomposto em reuniões pré-agendadas com as respectivas equipes, com as demais lideranças e geralmente numa ronda para verificar *in loco* como está o andamento das atividades na indústria. Esse passo a passo é bastante detalhado e vamos exemplificar com a rotina descrita pelo gerentes (E 04):

“- 7:30: eu faço um chamado” Bom dia segurança” (...)

- 8:30 até 9:00 dou uma volta nas linhas de produção para ver como é que tá a organização, converso com a supervisão, converso com a operação pra verificar alguma blindagem da equipe (...)

- 9:00: começa as minhas reuniões diárias, são reunião de produtividade da linha 522, 511 e 541, onde eu analiso o volume do dia anterior, qual a eficiência atingida, quais os pontos que não impactaram num resultado o suficiente (...)

- 10:30: dou outra volta na linha junto com o supervisor, checando a produção horária, fazendo alguns cheques de padrão, padrão operacional, padrão PTP (...)

- 11:30 até 12:30: programando o próximo dia de produção e vendo a programação da semana dos produtos que vão ser rodados na linha, verificando os setups (*setups*) (...)

- De tarde: eu escolho alguma reunião de troca de turno, escolho alguma linha pra ver como está aquele turno para os supervisores (...)

- 15:00: eu vou ter uma outra reunião, algumas reuniões diárias e cada dia da semana em um pilar diferente (...)” (E 04).

Apesar de aparentar existir uma rotina que está descrita no “diário de bordo, um dos gerentes destaca que “(...) *todo dia não é a mesma coisa, apesar de ter uma rotina, cada dia tem uma pauta diferente.*” (E 03).

Um dia atípico

Quando indagado sobre o que se configuraria como um dia atípico, alguns gerentes afirmaram que seria quando ocorria algum problema, alguma pane que afetava o cumprimento dessa agenda, como explica o gerente, que considera que

“Um dia atípico é quando tem um problema bem sério na linha, por exemplo. (...)” (E 04).

Esse entendimento é reforçado pelo depoimento de outro gerente, ao afirmar que

“Um dia atípico é um que tem quebra, nesses dias quebrou um empacotador. Nós passamos três dias enfiados na máquina tentando solucionar o problema, aí saímos da rotina” (E 02).

Para os autores que compuseram o nosso alicerce teórico, essas situações são a essência da natureza do trabalho real, pois conforme se vêm demonstrando ao longo do tempo em vários estudos

(...) sempre haverá uma lacuna entre o prescrito e a realidade concreta da situação. Este hiato entre o prescrito e o efetivo encontra-se em todos os níveis da análise entre tarefas e atividade, ou ainda entre a organização formal e a organização informal do trabalho. Trabalhar é vencer, preencher o hiato entre o prescrito e o efetivo (Dejours, 2012, p. 24, 25).

Pela análise das respostas, identificamos que, para muitos gerentes, a maior preocupação não estava com o evento, com o problema em si, mas com o impacto que o mesmo teria nas suas agendas, na sua rotina e a dificuldade que seria imposta para

retomá-las. É como se eles precisassem resguardar esse bem valioso (a rotina), que lhes muniria de certa dose de certeza, num mundo de incertezas.

O relato abaixo exemplifica essa ideia

*“(...) toda aquela rotina que eu tinha diária, eu vou ter quer perder alguma coisa. Por que, o mais importante são as coisas, os incêndios que a gente fala né?! Aparecem muitos incêndios para a gente apagar, então... acho que o mais difícil de trabalhar aqui, por que **a gente já tem uma rotina típica, apertada, só que aparece muito problema.**” (E 01).*

Que encontra reforço nessa outra fala

“(...) porque se não vira uma loucura, e se tu ficar saindo muito daquela rotina fechada, tu não consegue resolver nada (...)” (E 04).

Outro gerente segue no mesmo sentido e faz um adendo ao apontar que esses desvios impactam também na qualidade de vida fora do trabalho

“(...) esse é um dia atípico, você quebra sua rotina inteira, você sai da fábrica de 8:00 horas e quebra inclusive sua rotina pessoal.” (E 06).

Fechando a análise dessa categoria, trazemos uma fala que é muito significativa, pois demonstra a assertividade do conceito de trabalho real

“Todo dia pra mim é atípico, porque eu nunca consigo executar tudo o que eu planejo, porque é uma empresa dinâmica demais” (E 07).

O importante a ressaltar nesses depoimentos é que o problema não está no evento, no desfuncionamento, na pane a ser enfrentada e superada, mas sim na rotina muito apertada, que reserva pouco tempo para a gestão dos imprevistos. Desse modo, o estrago que o evento pode acarretar ao planejamento é certamente muito maior sob tais

condições. O evento configura-se assim como um problema duplicado, um transtorno cujos efeitos precisarão ser compensados por um tempo adicional de trabalho.

4.8 - A VARIABILIDADE

Podemos afirmar que a variabilidade estará sempre presente no processo produtivo, pois ela caminha junto com a atividade. Nesse sentido, Brito (2008), define a atividade de trabalho (trabalho real) como um processo de regulação e gestão das variabilidades e do acaso.

Para Schwartz (2010), em Schwartz e Durrive (2010), o meio é infiel e variável, pois ele se modifica constantemente, sendo necessário utilizarmos de nossas capacidades e recursos para gerir essas infidelidades. Ao fazermos isso, de forma individual ou coletiva, nós fazemos uma renormatização desse meio a partir de nossa própria história e valores.

A maior parte dos gerentes apontou defeitos de maquinário/equipamentos como sendo as situações que geram mais imprevistos, o que possui um claro alinhamento com a área de atuação dos mesmos. Alguns exemplos de respostas são

“O principal são quebras inesperadas de equipamentos, melhoramos muito, mas ainda acontece” (E 04).

“Os imprevistos são justamente a quebra de maquinário (...)” (E 02).

Como estamos tratando de uma indústria manufatureira, de produção em escala, esses problemas mecânicos afetam todo o processo produtivo num efeito em cascata, como podemos reforçar com a fala do gerente que afirma que

“Os imprevistos são muito de manutenção, a manutenção ela tá no meu sangue assim, então, se a manutenção vai bem eu estou bem, se a manutenção vai mal eu vou mal, a manutenção vai impactar em atendimento, a máquina vai parar e vai faltar produto, a manutenção vai impactar em qualidade (...) então, os

principais imprevistos que mais perturbam a minha rotina são os imprevistos de manutenção, os demais são bem administráveis de controlar.” (E 06).

É frente a esses imprevistos que se pronunciaria o que Dejours (2012) define como inteligência astuciosa, que é mobilizada nas situações onde não existe a prescrição, exigindo novos meios de se fazer e acesso a imaginação, a criatividade e a originalidade.

Ao serem indagados como agiam em situações que demandavam essa originalidade e a exemplificar algumas experiências, os entrevistados tiveram certa dificuldade em apontar situações concretas, mas alguns conseguiram falar um pouco sobre o processo que levava as novas ações, que passava por uma busca em situações similares, a um banco de dados formal ou a experiência de outros.

“Quando dá um problema, que eu não vejo muita solução assim de cara, eu busco o passado, a gente tem esses arquivos guardados dessas situações que ocorreram no passado, pra ver como é que foi tratado e se a gente consegue tratar da mesma forma (...) eu busco muito... experiências dos outros, erros passados, o que aconteceu, para saber se com aquelas ações ali eu consigo... e geralmente eu consigo” (E 01).

“A gente costuma dizer que a gente gosta de minimizar erros, a gente não gasta tempo na companhia reinventando a roda, correndo atrás de coisas pra poder reinventar e fazer algo de modo diferente, não. A gente pega o que já é feito, que dá resultado e copia e implanta e tenta fazer mais rápido e melhor que os outros fazem” (E 05).

“(...) Num problema mecânico eu levo cinco minutos para encontrar ele, só que levo dez horas para resolvê-lo, num de automação eu levo dez horas para encontrar e cinco minutos para resolver, e são esses tempos aí que realmente tira a gente da rotina (...) as máquinas que a gente tem, tem muitas particularidades, são importadas, tem máquina que não fabrica mais, e se você

não tiver um processo de experiência dentro daquele equipamento, você não consegue resolver (...)” (E 05).

Esses exemplos parecem encontrar certo emparelhamento com os conceitos de Dejours (2004), sobre os coletivos de trabalho e a construção das regras de ofício, que seriam formas de lidar com os incidentes que ocorrem no processo, mas que algumas vezes não estão positivados em procedimentos formais. Também encontramos aí similaridades com o conceito de gênero proposto por Clot (2007), ou seja, nas situações de imprevistos recorre-se a essa biblioteca de situações que a história de enfrentamento dos eventos foi construindo e que podem ser de utilidade na resolução de um determinado problema, não necessariamente reproduzindo a fórmula empregada em outras situações, mas recolhendo contribuições de situações diversas para compor uma resposta situada.

Por último, vemos diferenças na abordagem de cada tecnologia. O problema mecânico é fácil de diagnosticar, mas demanda tempo para sua resolução. Já no caso de processos com elevado grau de automação, a situação se inverte, ou seja, o diagnóstico é a etapa que efetivamente consome mais tempo, sendo mais rápida a sua resolução.

4.9 - PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO

Ao questionarmos os gerentes sobre suas contribuições para melhoria do trabalho, do seu setor ou da própria organização, foram citados vários exemplos de ações que propuseram e que foram implantadas.

Segundo alguns relataram, existem programas de reconhecimento que premiam as melhores sugestões de melhoria e o critério de avaliação está no trecho destacado a seguir:

“A gente tem até um programzinho de captação de ideias, que assim, o critério da gente escolher a melhor ideia é aquela que dá o melhor resultado com o menor custo.” (E 01).

Outro gerente confirma os programas de reconhecimento e acrescenta que estes tem um impacto positivo para os funcionários

“A companhia tem vários trabalhos de exposição positiva de pessoas que fornecem melhorias para o processo produtivo, tem vários programas de premiação para pessoas que apresentam melhorias e é aberto para qualquer funcionário.” (E 05).

Com relação aos exemplos de inovações que os gerentes apresentam para melhorar a rotina de trabalho, uma iniciativa nos chamou atenção devido a sua singularidade. Nela está presente um importante componente motivacional, que é o engajamento da equipe e, além disso, o recurso que foi utilizado, definido pelo gerente como uma “dinâmica de grupo” é relativamente simples e de baixo custo para empresa. Colocamos a seguir a integralidade dessa fala:

“Eu faço uma reunião motivacional com a equipe pelo menos a cada três meses, é uma reunião que eu não trato nada de trabalho, nada! Mas eu trato só motivação da pessoa, tema como trabalho em equipe, trabalho individual que vai ajudar a equipe, a automotivação, então eu não falo nada de trabalho nenhum na reunião, mas eu faço isso, faço dinâmica de grupo, eu levo lanche, eu faço alguma coisa, isso vem melhorado até pela pesquisa que a gente tem (...) saiu à pesquisa de engajamento e essa satisfação com as pessoas na minha área sempre foi muito boa, sempre cresceu, no Cabo¹⁷ onde eu trabalhava chegou a 98% de satisfação, por exemplo, e vinha num patamar de 60. Em Natal¹⁸ já tinha 83% e eu subi para 89%, e aqui tinha um engajamento de 57% e subiu para 75% agora nesse primeiro ano de trabalho. Eu subi 20 pontos percentuais de um ano pra outro, eu acho que o segredo é trabalhar com as pessoas” (E 03).

Outro ponto interessante dessa fala é que o gerente afirma não falar nada de trabalho, talvez o que ele queira evidenciar é que não fala da tarefa em si ou da

¹⁷ Cabo de Santo Agostinho - cidade da região metropolitana de Recife (PE), onde a empresa possuía outra unidade fabril.

¹⁸ Capital do Rio Grande do Norte (RN). Trata-se da mesma unidade de São Gonçalo (RN) da pesquisa, que muitos se referem como Natal, por fazer parte de sua região metropolitana.

atividade. Porém ao proporcionar um ambiente com um clima mais cooperativo ele está trabalhando na redução dos conflitos e trazendo certo equilíbrio para equipe, o que poderá levar a uma “saúde social”, como defendida por Elton Mayo e discutido no primeiro capítulo sobre trabalho.

Quando indagamos sobre o ambiente existente para que os gerentes pudessem propor suas melhorias, se este era positivo e se existia abertura por parte das lideranças, todos sem exceção, responderam afirmativamente. Alguns ainda destacaram que essa era uma característica presente em todos os níveis da organização, conforme os relatos dos gerentes:

“Sim, sempre tem. Na empresa, pra qualquer hierarquia, seja a nível de fábrica ou regional essa abertura existe, tanto que eu ajudo a regional de qualidade que é a minha área.” (E 03).

“(...) eu sempre tive abertura com todos os gerentes, desde que eu era supervisor e para cima, e aí vai subindo, e eu sempre tive, e hoje em dia é com diretor, com VP (Vice Presidente), com gerente de fábrica e com o diretor da regional e pro meu gerente corporativo.” (E 06).

“Tem com certeza! Eu entrei na companhia como estagiário, hoje sou gerente de produção II e venho crescendo a cada dia, na companhia tem reconhecimento.” (E 04).

“Sempre tem, quando tenho uma boa ideia sou reconhecida.” (E 07).

Avaliamos que pela uniformidade e unanimidade das respostas, esse meio propício à tomada de iniciativas, ao surgimento e comunicação de novas ideias, seja de fato uma realidade na empresa pesquisada.

A esse respeito, conforme já comentado no capítulo sobre competências, a iniciativa tem um papel fundamental no trabalho moderno. Zarifian (2003) chega a afirmar que a iniciativa seria a competência em si mesma, em ação, ou ainda que “a competência é a iniciativa sob a condição de autonomia; é determinar um começo em

uma área de indeterminação” (Zarifian, 2003, p. 87). Dessa forma, dar foco a iniciativa seria privilegiar a liberdade de ação com reflexos na criatividade.

4.10 - FONTES DE PRAZER E SOFRIMENTO

Para buscar compreender o trabalho, é necessário estudá-lo em todas as suas formas, estabelecendo logo como premissa que o mesmo é multifacetado e permeado por situações antagônicas, porém indissociáveis, como é o caso do prazer e sofrimento. Nem sempre foi assim. Inicialmente os estudos que buscavam relacionar o trabalho e a saúde do trabalhador estavam mais focados na questão do adoecimento, talvez por compartilharem uma herança da patologia profissional, cujo foco era os processos patológicos, deixando em segundo plano a questão da “normalidade”.

Um exemplo dessa abordagem é a disciplina da psicopatologia do trabalho, que possui como precursores autores como L. Le Guillant, C. Veil, P. Sivadon e que teve uma retomada a partir dos anos 1970 com a publicação da obra *A loucura do trabalho* de C. Dejours.

Com o avançar de suas intervenções e pesquisas, Dejours (1993) percebeu que a maioria dos trabalhadores, mesmo submetidos a situações deletérias produzidas pelas condições e organização de trabalho, conseguiam manter a sua sanidade e capacidade produtiva, utilizando-se para isso de alguns mecanismos de defesa psíquicos (Dejours, 1993).

A partir dessas observações o foco dos estudos passou a ser os mecanismos de defesa e a “normalidade”, que seria o ponto de equilíbrio resultante (instável) entre o sofrimento e as defesas utilizadas contra esse sofrimento. Essa mudança de foco da patologia para “normalidade” fez com que a nomenclatura que define as pesquisas nesse campo passasse a ser denominada de Psicodinâmica do Trabalho.

Ao se propor a normalidade como objeto, a psicodinâmica do trabalho abre caminho para perspectivas mais amplas, que, como veremos, não abordam apenas o sofrimento, mas, ainda, o prazer no trabalho: não mais apenas o homem, mas o trabalho; não mais apenas a organização do trabalho, mas as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna (Dejours, 1993, p. 64).

Ao exporem as dificuldades que enfrentam no dia-a-dia e as situações geradoras de insatisfação e sofrimento no trabalho, alguns gerentes apontaram para o não atingimento dos objetivos, das metas, devido a fatores como falta de recursos, dependência da atividade dos outros, como podemos ver nesses relatos:

“Falta de resultado, quando o resultado não vem isso me incomoda demais, porque a gente é movido por resultados.” (E 05).

“É você ter um problema e não ter uma solução rápida para resolver (...) uma coisa que me incomoda hoje, por exemplo, é uma baixa do volume muito grande referente ao mercado e eu não tenho ação nenhuma em relação ao mercado e dependendo de outra área para atuar (...) então é isso que me incomoda mais, é você ter um problema e não ter atuação sobre ele.” (E 04).

“Trabalhar com pouco recurso, muito pouco recurso. A empresa é rica por isso, ela trabalha no limite de recurso, seja recurso de gente, tinha duas pessoas que fazia atividade de quatro, seja com recurso de grana... tem um tal de um OBZ¹⁹ (Orçamento Base Zero) que você tem que controlar, então você prioriza coisas e deixa coisas importantes pra fazer (...) então o mais difícil de você trabalhar no dia-a-dia é você administrar os recursos escassos que a companhia oferece.” (E 06).

Conforme já abordamos anteriormente, esse antagonismo entre a gestão de pessoas e o atingimento de metas permeia a todo o momento a fala dos gerentes, nos parecendo ser um dos principais aspectos a ser trabalhado dentro das competências gerenciais: como lidar com essa aparente dicotomia e conseguir ser competente nos dois polos de atuação.

Esse último relato aborda uma questão muito interessante, que é a obsessão atual das empresas pela rentabilidade financeira. A busca pelo lucro não é algo novo e

¹⁹É um modelo orçamentário que rejeita a lógica do orçamento incremental, que considera as despesas do ano anterior, ao invés disso, vai projetar todas as peças como sendo a primeira vez - daí chamar-se base zero, por não possui uma base para ser construído. Lunkes (2009).

caminha junto com o desenvolvimento do capitalismo. No entanto, o que estamos vivenciando atualmente é algo diferente, conforme observa Gaulejac (2007), ou seja, as lógicas de produção estão cada vez mais submetidas às pressões das lógicas financeiras e ocorre uma substituição da economia industrial pela economia financeira.

O que se observa nesse depoimento é que a companhia, apesar de poderosa economicamente, trabalha “no limite”, tanto de pessoal quanto de recursos, ou seja, é preciso, como se diz popularmente “tirar leite de pedra”, saber viver na pobreza, enfim, a redução de custos se impõe sobre vários outros critérios, superexigindo das pessoas que tem que gerir diferentes variáveis de forma simultânea. Essa é a razão pela qual um problema que não se resolve rapidamente é fonte de sofrimento. Por outro lado, esse depoimento deixa evidente a questão da interdependência e também da incapacidade em interferir em áreas que estão distantes da área em que o gestor tem atuação direta.

Essa mudança de perspectiva tem um impacto muito forte nas relações de poder, dentro das empresas, nesse novo ambiente dominado pela área financeira.

Os efetivos são considerados como um custo que convém reduzir de todo os modos, uma variável de ajustamento, que é preciso flexibilizar ao máximo, a fim de se adaptar às exigências do mercado (Gaulejac, 2007, p. 41)

Retomando as falas dos gerentes, um deles faz um relato que encontra grande semelhança com a noção de *atividade impedida*. Segundo ele

“O que me faz sofrer é não conseguir implantar o que eu tenho na cabeça, não conseguir chegar onde quero, seja onde quero chegar, ou alguma atividade que eu quero fazer. Às vezes a gente planeja e não dá certo” (E 03).

De acordo com Clot (2001), quando uma iniciativa encontra um obstáculo e não consegue seguir, se concretizar, realizar sua finalidade, isso gera um grande sofrimento para o trabalhador, que irá buscar de toda maneira lutar contra os bloqueios para escapar do que o deixa confinado.

Vamos analisar agora um dos depoimentos, pois ele servirá como um contraponto para os aspectos prazerosos e que geram satisfação com o trabalho. O gerente relata que o que lhe faz mais sofrer

“Mais sofrer? Na Cia., acho que todo mundo vai falar sobre isso, é a disponibilidade que você tem que ter, é claro que todo mundo tem que ter disponibilidade, mas aqui é fora do normal. A fábrica roda 24h, sete dias da semana, não para em nenhum feriado, é muito raro a gente parar, e isso é ruim pra você conciliar sua vida pessoal com sua vida profissional, você acaba não tendo tempo, isso aqui vira a sua casa e lá vira um momento que você sai poucas vezes e isso é muito ruim (...)” (E 01).

Inserimos aqui essa fala, pois ao contrário do que o gerente acreditava *“que todo mundo vai falar sobre isso”*, outros gerentes quando falam sobre a questão da disponibilidade, dos problemas a serem resolvidos e do dinamismo das atividades, o falam de certa maneira por um viés positivo, alegando que esses desafios são fonte de motivação e prazer, como fica bem disposto no relato do gerente que afirma:

“(...) eu gosto do que faço, entendo que os problemas são naturais dos processos, então, quando você não entende isso, você sofre com algumas coisas, mas, como eu sempre entendi que sua atividade fim é resolver problemas, aí você começa a não sofrer tanto na sua atividade e ter prazer no que faz.” (E 02).

É preciso assinalar, a propósito do depoimento anterior, que a questão da disponibilidade cria dificuldades à gestão da vida pessoal e familiar. É preciso estar a serviço da empresa, sacrificar quaisquer outros assuntos, inclusive à atenção à mulher (ou marido) e filhos. Você se transforma exclusivamente num provedor, completamente alheio ao dinamismo familiar. Os filhos crescem, desenvolvem e você é privado de acompanhar essa evolução. Para alguns, isso é tão naturalizado que não figura como um problema. É como se dissessem ‘esse emprego é bom, preciso mantê-lo, vale a pena todos os sacrifícios para isso’. É como se, em função da conjuntura de escassez de emprego, todo o resto virasse assunto secundário.

Seguindo nessa mesma linha de pensamento, outro gerente considera que o mais interessante em seu trabalho são

“Os desafios, sempre fui motivada por desafios, a rotina me desestimula.” (E 07).

Sobre os problemas e as dificuldades, mais um gerente afirma que

“É difícil encontrar dificuldades dentro do meu trabalho, porque ele me dá um prazer imenso, então, eu consigo enxergar a parte mais benéfica do que a que me traz de problema, porque o problema é o que me dá tesão pra resolver (...) porque a gente tá aqui pra resolver problema, é o que eu costumo dizer se não tivesse problema não precisaria de pessoas para tomar decisões, pra poder resolver” (E 06).

Nesse mesmo sentido, um dos gerentes chega a afirmar que *“às vezes a gente brinca que **isso é uma seita**, você sabe que vai ganhar mais lá fora, você sabe que vai ser feliz profissionalmente mais lá fora, mas você não consegue sair desse mundo”* (E 06).

O mesmo gerente continua, e de forma emblemática sintetiza essa ideia, que perpassa outras categorias, de que os gerentes apesar de reconhecerem sofrer uma carga de trabalho grande, um nível de cobrança elevadíssimo, por algum mecanismo, já assimilaram essa situação de sobrecarga elevada ao seu cotidiano e a consideram agora até necessária. Ele afirma que

“(...) essa cultura, esse jeito de trabalhar, eu acho assim do caralho, da empresa que eu trabalho, e o dinamismo, todo dia uma coisa diferente, todo dia algo novo, todo dia um leão novo pra matar, que eu vejo amigos que saíram e sentem falta disso e até me motivam a não sair, os caras sentem falta do contato, da rotina, do estresse. É o contrário, tem muito dinheiro, tem aquilo, mas falta exatamente aquelas coisas que eu acho que mantém a paixão do cara trabalhar.” (E 06).

O relato desse gerente nos remete ao conceito de hiperatividade profissional e ao mecanismo de dependência. Sobre esses aspectos, Dejours (2004) vai considerar que essa hiperatividade, poderia ocorrer a partir da hipótese de uma sintonia entre o funcionamento psíquico individual com a cultura da empresa. Seria então demandado: Do lado do sujeito, seriam especificamente solicitadas instituições empregadoras ideais, satisfazendo particularmente ao ideal do ego, aquelas que apresentassem *identificações heroicas e objetivos de ação prestigiosos ou gloriosos*. Do lado da empresa, a “cultura da empresa” e a “comunicação da empresa” proporião, sob formas atraentes, promessas de sucesso e de realização, de poder e de riqueza, em troca do trabalho, do devotamento à empresa e da adesão aos valores que esta última promove, em suma, é necessário “vestir a camisa” (...) Uma vez preso nesta identificação com os ideais da empresa, ficaria extremamente difícil para o sujeito livrar-se da manipulação da qual foi objeto (Dejours, 2004, p. 196-197).

Não obstante, é preciso ser cuidadoso com esse tipo de análise. A situação nunca é tão pura ao ponto de se afirmar categoricamente uma relação de causalidade simples. É preciso considerar outros elementos anteriormente evocados. A importância do trabalho prescrito, de clareza nos objetivos a atingir; uma gestão que acolhe propostas inovadoras; um cotidiano preenchido, desafios que estimulam e produzem certa adrenalina (como num esporte de risco) e que conferem à atividade de trabalho um caráter dinâmico, estimulante; o reconhecimento (simbólico, material) presente. Mas também a exigência de disponibilidades, de trabalhar com recursos (humanos e materiais) escassos. Esses elementos todos conjugados juntamente com uma cultura organizacional forte podem ser responsáveis por esse sentimento de satisfação no trabalho, mesmo face às dificuldades elencadas.

4.11 - REALIZAÇÃO E RECONHECIMENTO

O reconhecimento é um elemento fundamental na relação entre o sujeito e o trabalho, é ele que vai agir na dinâmica do sofrimento, possibilitando a sua transformação em prazer. Na ausência de reconhecimento, os indivíduos engajam-se em

estratégias defensivas para evitar a doença mental, com reflexos diretos na organização do trabalho, que pode ser paralisada (Dejours, 2009).

A psicodinâmica do trabalho considera que o reconhecimento passa por duas formas de julgamento: o relativo à utilidade técnica, social ou econômica que é formulado pela hierarquia da organização, funcionários e até pelos clientes; e a apreciação quanto à beleza do trabalho, que está ligada a qualidade e a conformidade do trabalho às regras de ofício. Esses julgamentos é que irão de fato demonstrar o valor que o outro dará para contribuição que o sujeito trouxe para organização do trabalho. A validação do trabalho obtida através do reconhecimento pelos outros, contribui muito para a construção do sentido do trabalho (Dejours, 2009).

Ao perguntarmos aos gerentes se eles se sentiam realizados no seu trabalho, todos responderam que sim. A maioria das respostas relacionava-se com o gostar do trabalho que realizavam, e também com o reconhecimento profissional recebido. Como podemos verificar nas próximas falas

“Me sinto realizado, gosto do que faço, eu acordo todo dia de manhã e não fico ‘poxa eu vou trabalhar’, não! Eu acordo e venho trabalhar, isso parte do princípio de que eu gosto do que eu faço, e tem o crescimento rápido, alinhado ao reconhecimento que a empresa dá também proporciona esse gostar de trabalhar” (E 03).

“Sim, estou bem resolvido com relação ao trabalho, as dificuldades, as facilidades, e assim, isso me ajuda muito, a me ter como um profissional bem qualificado, bem reconhecido perante as pessoas” (E 02).

Quanto às formas de reconhecimento, foram informados diversos tipos, como prêmios, viagens, divulgação para os demais funcionários, ou até mesmo um e-mail de parabenização. A ênfase nesse aspecto fica por conta de que todos, sem exceção, se consideram reconhecidos quando realizam alguma atividade de destaque. Esse reconhecimento vem por parte tanto dos seus superiores, na forma de feedbacks positivos ou elogios, como por parte da equipe, conforme relata o gerente:

“Eu no passado fui reconhecido na unidade como o cara visto como o dono do negócio, pelos colegas. Teve uma votação dos colegas, depois fui tido como dono do negócio da fábrica, depois eu fui reconhecido na regional. Foi até legal, me levaram pra Fortaleza, fizeram o reconhecimento, levaram minha família, meus pais, minha esposa e meus filhos, pra eu receber um troféu. Me deram um final de semana lá. É um reconhecimento que a companhia dá para os trabalhos prestados, seja por mim, seja por outro é assim. Tenho reconhecimento financeiro por parte da gerência, tenho outros reconhecimentos. Assim, quando eu realizo bem uma atividade, meu gerente tá sempre me dando feedback, então é isso aí.” (E 02).

Outro gerente enfoca a questão de que as metas são de conhecimento de todos na fábrica, e os bons resultados (como também os maus) são destacados, como forma de reconhecimento:

“A gente tem muito reconhecimento, tudo que a gente faz de diferenciado, a gente tem. Trabalha muito com faróis, que é a meta, quanto é que você está de atingimento, se estiver abaixo é vermelha, se estiver acima é verde e se estiver chegando perto é amarelo, então a gente trabalha muito com esse sistema de faróis. Todo mundo na fábrica acompanha seus resultados, não é só o meu chefe que sabe os meus resultados, a fábrica toda sabe quando (...) aí a gerência vê os resultados daquela área e daí começa a fazer os reconhecimentos. A companhia também tem os reconhecimentos corporativos, aqueles... tempo de casa, captação de ideias, a gente tem um sistema de campeonato mundial” (E 01).

O aspecto financeiro também foi enfatizado pela maioria dos gerentes, como uma forma de reconhecimento. Conforme já detalhamos anteriormente, a empresa possui uma política de bônus bastante agressiva que premia a superação das metas. No entanto, nenhum dos oito gerentes falou de forma isolada desse tipo de reconhecimento, ele sempre esteve dividido com alguma outra forma de reconhecimento, como no relato a seguir:

“A gente recebe um reconhecimento em forma de meritocracia (...) no caso um gerente como eu tem um bônus anual, onde tenho quatro metas pré-estabelecidas (...) onde a gente é medido por essas metas e você recebe de acordo com o atingimento de metas da fábrica e da companhia (...) Ela tá pagando agora cinco, seis salários de bônus e isso é bem legal. E tem o reconhecimento informal, de você talvez ser reconhecido como melhor packaging²⁰, tem a convenção fabril que acontece todo ano em São Paulo em março, onde reconhecem as melhores fábricas da companhia, então eu acho que o sistema de reconhecimento é muito bem feito.” (E 04).

Alguns gerentes deram ênfase ao reconhecimento por parte de sua equipe como tendo para eles uma maior importância. Essa constatação encontra amparo na ideia que é no coletivo de trabalho onde se realiza o julgamento de beleza, que está, por sua vez, ligado a uma análise do que o sujeito contribui para as regras de trabalho, formais e informais (Dejours, 2009).

Essa é a opinião desse gerente que fala que

“(...) tem o reconhecimento individual, de nível hierárquico, então vai desde um ‘parabéns’ do chefe, quando você tá indo bem numa meta, até uma remuneração variável que a gente tem, mas é claro que os dois se completam, os dois são bons. (...) E da equipe, que é mais importante, o reconhecimento vem muito mais de quando eles pensam que eu posso sair daqui e eles não querem (...)” (E 03,).

E também por esse outro, que reforça essa tese e esclarece que

“A gente é medido em tudo o que a gente faz, até o nível de satisfação da turma. O maior reconhecimento que eu tenho... lógico que também tenho reconhecimento do diretor, tenho reconhecimento do gerente corporativo, gerente fabril, isso aí sempre me ocorre. Mas, pra mim o que mais vale é uma pesquisa que mostra o quanto seu time está satisfeito com o gerenciamento da

²⁰Expressão em inglês para linha de envase, que é uma unidade produtiva dentro de uma indústria de bebidas.

área dele, de trabalhar dentro da companhia, entendeu?! a nossa pesquisa ficou em 82% de satisfação contra uma meta de 70%.” (E 05).

4.12 - DEMANDAS DO TRABALHO

Nessa categoria, analisamos uma questão específica que solicitava aos gerentes que avaliassem se a sua atividade estava em acordo com suas capacidades, ou se existia um desalinhamento entre o que era demandado e o que tinha a oferecer.

Dos oito gerentes, quatro responderam que o trabalho pedia mais do que eles tinham para oferecer, ou seja, existiria uma possível sobrecarga de trabalho, três responderam que o trabalho estava alinhado com suas capacidades e apenas um gerente respondeu que pedia menos do que tinha a oferecer, mas, nesse caso específico, conforme sua explicação, o motivo é por que a unidade está com uma produção muito limitada, funcionando apenas de dois a três dias por semana, o que é bem abaixo de sua capacidade produtiva.

Todos que responderam que a demanda estava alinhada, fizeram uma ressalva de que isso é algo do momento atual, e que no passado recente, o trabalho solicitava mais do que podiam oferecer, conforme destaca o gerente ao explicar que *“já passei por situações bem piores na companhia, hoje tô num momento que estou conseguindo ter uma qualidade de vida muito boa.” (E 04).*

Da mesma maneira, pensa outro gerente, ao responder que: *“Bate, quando ele chega no extremo, eu também posso chegar no extremo. Apesar de que já em outros momentos, e outras coisas ter sido difícil, depende do momento, e a companhia mudou muito e agora ela mesmo pensa em alinhar os dois, pra mim tá conseguindo.” (E 03).*

É importante destacar que os que acreditam que o trabalho pede mais do que eles podem oferecer, não encaram isso de forma negativa. Ao contrário, acreditam que essa cobrança é benéfica para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Eles explicaram da seguinte forma essa questão:

“Na Cia., ela sempre pede mais do que você pode oferecer né?! Aqui é sempre assim, mas isso é bom porque puxa sempre você a querer crescer junto (...) e eu acho que pede mais, mas é bom, se ela não pedisse mais eu estava até hoje como técnico de segurança.” (E 01).

“E isso me motiva a buscar mais conhecimentos, acho que pede mais e eu vou atrás e por isso eu cresço todo o dia.” (E 06,).

Analisando o conjunto das respostas, podemos concluir que a demanda do trabalho para esses gerentes possui um componente temporal, além de depender de fatores como o aumento/diminuição da produção, da própria organização do trabalho e das áreas e funções ocupadas. Mais uma vez parece prevalecer o discurso da rentabilidade financeira acima de qualquer custo humano.

4.13 - RELAÇÕES NO TRABALHO

É indiscutível a importância da cooperação dos indivíduos para realização do trabalho, pois é através dessa interação que vão se estabelecendo as maneiras de fazer e as regras de cada atividade, dentro de um determinado contexto histórico cultural, o que Clot (2006) definiu como gênero profissional.

Para Zarifian (2003), vivemos um momento de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, tanto as de classe, como as do modelo antigo de profissão, e esse processo estaria levando a uma individualização desenfreada.

A nova modalidade de pertinência que estaria em formação diz respeito à pertinência a um campo profissional, do ponto de vista dos conhecimentos e das competências que ele representa.

A recomposição dos grupos estaria dessa forma se conduzindo por um novo eixo, onde a pertinência seria estabelecida a uma *comunidade de ação*, mais do que a uma classe social ou profissão. Essa comunidade de ação representaria a face profissional do modelo de competência e o assalariado a face econômica (Zarifian, 2013).

Schwartz (2007), formula o conceito de ‘Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes’ (ECRP) para definir o local onde ocorre uma transição dinâmica (nos dois sentidos) entre o que é individual e o que é universal na geração de conhecimento sobre as atividades de trabalho. Segundo ele “não existe organização, atividade humana, sem entidades coletivas relativamente pertinentes” (p. 151) e considera que a característica

mais importante das entidades coletivas seria distinguir-se de forma clara do que podemos chamar de organogramas, predefinições de lugares, de postos e de responsabilidade (Schwartz, 2007).

Quando questionados sobre a relação que mantinham com a chefia, com os colegas de trabalho e com seus subordinados, os gerentes de uma forma geral responderam que era bastante positiva, com expressões como:

“Normal, boa, no geral o relacionamento é bom e dentro do esperado” (E 08).

“É bem tranquila, consigo ser mais conciliadora e menos agressiva, mas sei e impor e separar as coisas.” (E 07).

“Excelente, eu tenho uma equipe que é fora de sério, que é sensacional mesmo, que trabalha abaixo de mim, né?! E os meus pares também não tenho do que reclamar, meu gerente também é um cara bem bacana que ajuda bastante a gente.”(E 05).

Um dos gerentes pontuou que apesar da relação ser “excelente”, ocorriam atritos devido a concorrência entre áreas, cujas metas poderiam se conflitar. Apesar disso, os gerentes afirmaram que tinham a oportunidade de conversar e superar eventuais tensões entre as áreas. Assim ele relata:

“Meu relacionamento é excelente, não tenho nada a... acho que aqui dentro a gente sabe não misturar as coisas, a gente tá aqui trabalhando pra dar resultado, briga às vezes aqui dentro, a gente quebra o pau, mas lá fora, a gente somos pessoas normais, mas aqui dentro a gente trabalha com um objetivo só. Apesar de ser uma empresa muito competitiva entre áreas, a gente tem metas individuais e isso aí gera conflitos, né?! Diariamente, conflitos de interesses individuais, mas que no final a gente consegue sentar, e dizer ‘pô cara’, fiz isso porque tive que fazer, por que o resultado é esse e tal e a gente consegue resolver. (...)” (E 01).

Esse mesmo gerente continua sua fala, relatando que em determinados momentos é necessário uma medição por parte da hierarquia superior:

“Agora tem certas atitudes também, quando o cara vê que o cara agiu de má-fé, que o cara quis prejudicar, existem alguns atritos, mas geralmente a gerência já chega junto e diz: ‘olha cara, tá errado isso aí...’ Assim, o clima nosso aqui é muito bom e quando chega num momento que passou do limite a galera chega junto e bota um ponto final.” (E 01).

A fala de outro gerente reforça essa ideia, de que existe um “mas” depois do “é muito boa”, esclarecendo que essa relação com os pares é de fato conflituosa e existe uma necessidade de tentar, o que sabemos nem sempre ser possível, separar as esferas do profissional e do pessoal:

“Tenho uma relação bem bacana (...) a empresa tá com uma gerência bem antiga, então não tem nenhum problema, não tenho nenhum problema com relacionamento. Apesar de termos metas bem contraditórias que às vezes uma ataca a outra, mas a gente sabe resolver muito bem, os outros gerentes pelo tempo de companhia que têm eles conseguem muito mais pensar na fábrica do que na sua própria área.” (E 04).

Percebemos aqui um esfacelamento das relações sociais, pois fica muito difícil para os coletivos conseguirem sobreviver diante da lógica da produtividade e metas individualizadas presentes na gestão por desempenho.

Como já citado em outros momentos, além de pesquisar sobre o universo do trabalho gerencial dentro das organizações, o vivencio há muito anos e posso afirmar sem receio que existe uma luta constante de vida ou morte pela sobrevivência, e sobreviver nesse meio é sinônimo de se manter empregado. O caminho existente que já foi naturalizado é o da competição, da comparação com os demais, e você será tão bom quanto for o seu resultado atual, pois o que foi realizado no passado é passado!

Gaulejac (2007) coloca da seguinte forma esse cenário

A luta pelos lugares é naturalizada. Ela é considerada como necessária e útil: que vença o melhor! A força desse sistema de poder é evidente. Ele se apresenta como justo e não arbitrário, pois não é a organização que, definitivamente, se torna responsável pelo lugar atribuído a cada um, mas o “mérito” de cada um, que é considerado como determinante do lugar ocupado. Nesse contexto, aquele que perde seu lugar, ou que não obtém aquele que ambiciona, só pode culpar a si mesmo (Gaulejac, 2007, p. 215, 216).

4.14 - EXPOSIÇÃO A RISCOS

Os gerentes tem clareza da natureza de sua atividade como sendo de altíssimo risco, onde são expostos aos mais variados tipos de riscos e, por conta disso, precisam desenvolver estratégias de defesas para evitá-los.

Como cita um dos entrevistados “(...) a gente fala da nossa rotina aqui dentro, que a gente tem riscos desde o momento que a gente passa na roleta da fábrica (...)” (E 05).

São tantos e tão diversificados riscos, que um dos gerentes avalia que

“(...) tem uns riscos muito grandes aqui, acho que a gente só perde pra fábrica que têm explosivos e algumas plantas petroquímicas são mais pesadas. Mas a gente tem... se a gente for fazer um estudo, a gente tem tudo aqui, a gente só não tem explosivos, mas a gente tem radiação, a gente tem um risco de corte muito grande, de altura, contato com produtos químicos (...)” (E 01).

A necessidade de uma política forte de prevenção de acidentes é destacada como imprescindível, bem como infelizmente as consequências no caso de sua ineficiência:

“Então, na nossa fábrica se você não tem uma gestão de segurança bem implantada, morre pessoas, e morre todo dia, como já morreu, e de vez em quando tem um que perde a vida.” (E 01).

Sobre o risco de ocorrência dos acidentes de trabalho, Dejours (1998) identificou que a ansiedade é a sensação que mais diz respeito ao sofrimento mental dos trabalhadores, pois na empresa tudo lembra a possibilidade de ocorrência de um acidente ou incidente, como os cartazes, sinais luminosos, alarmes sonoros e visuais, que visam estimular a atenção, mas, que provocam medo, mais do que constituírem uma verdadeira proteção.

Em ambientes de trabalho com elevado potencial de risco, como na empresa pesquisada, os trabalhadores se utilizam de mecanismos de defesa de negação para poder se adaptar a essas condições de trabalho. Porém, a ocorrência de um episódio de acidente confronta essa estratégia, abrindo espaço para a vivência de medo (Dejours, 1998).

Quando indagados anteriormente acerca de sua rotina de trabalho diária, os gerentes responderam que ela se inicia com uma reunião sobre segurança. Um dos gerentes reafirma esse procedimento e fala sobre as estratégias utilizadas na prevenção

“(...) eu acho que todos os riscos são pertinentes à atividade. Como que a gente elimina esses riscos? Todo dia falando intensamente sobre os riscos que a gente tem, conhecendo os riscos. É como quando você vai encarar um inimigo, numa guerra, se você vai pra guerra e não conhece o inimigo ele vai te pegar, não tem jeito é igual ao acidente, ele tá lá embaixo, tá lá na linha de produção esperando a gente, tá de braços abertos esperando, se bobear ele vai pegar.” (E 05).

Para facilitar a visualização, vamos fazer uma divisão em subcategorias dos tipos de riscos apontados e o que os gerentes falaram sobre eles.

Riscos físicos²¹

São aqueles relacionados com: ruído, vibrações, radiações ionizantes e não-ionizantes, temperaturas extremas, umidade e pressões anormais. Esse foi o tipo de risco mais apontado pelos gerentes, seguido pelos riscos químicos e ergonômicos.

²¹ As definições dos tipos de riscos são provenientes das Normas Reguladoras do Ministério do Trabalho e Emprego [MTE] (2014)

“(...) Riscos físicos, trabalho numa linha de produção, então você tem um risco fortíssimo de barulhos (...)” (E 04).

“(...) parte mais forte é a de eletricidade, porque a eletricidade ninguém ver, diferente de um movimento mecânico, você sempre vê uma polia, uma engrenagem e eletricidade ninguém ver né?!” (E 02).

“(...) a gente trabalha aí com produto com choque térmico, essa coisa toda aí que causa uma explosão espontânea de garrafa e a gente tem muita quebra de garrafa na linha (...)” (E 05).

Riscos químicos

São os provenientes de: poeiras, fumos, névoas, vapores, gases, produtos químicos em geral, neblina, entre outros. Seguem algumas falas que evidenciam a exposição e esse tipo de risco:

(...) riscos químicos, pois é uma linha que trabalha com soda cáustica, com amônia (...) (E 04).

(...) e dentro da área de qualidade eu vejo muito produto químico (...) (E 03).

(...) os químicos praticamente... eu trabalho com vídeo-jet, tem as soluções de limpeza, um produto pra lavar motor (...) (E 02).

Riscos ergonômicos

São aqueles provenientes de: trabalho físico pesado, posturas incorretas, treinamento inadequado/inexistente, trabalhos em turnos, trabalho noturno, atenção e responsabilidade, monotonia, ritmo excessivo, entre outros.

Uma característica interessante das respostas a esse tipo de risco é que os que o citaram fizeram uma ressalva afirmando que este era o que mais precisaria melhorar. Conforme presente nos relatos a seguir:

(...) a gente ainda tem muito a crescer nessa parte ergonômica, por que ficar o operador ali seis horas, ali em pé em cima de uma Lavadora, em cima de uma Enchedora, em cima de um PZ (Pasteurizador), com aquela temperatura ali de 60° C, jogando aquele bafo.” (E 01).

(...) e ergonômico é muito mais uma... tem muito o lado pessoal também, todo mundo fala pra ter cuidado com a ergonomia e você nunca... são hábitos, é uma cultura individual.” (E 03).

As falas anteriores parecem expressar duas posturas no tocante à questão dos riscos. Na primeira delas, o risco está no processo de trabalho, nos equipamentos utilizados, portanto externalizado. A eliminação ou administração do risco não é responsabilidade do trabalhador e sim da organização. No segundo caso, o risco está no trabalhador, é ‘subjetivo’, a responsabilidade é dele em adquirir bons hábitos de segurança, em produzir mudanças na sua “cultura individual” eliminando os vícios que adquiriu e que se choca com uma cultura de segurança. Portanto, o risco é internalizado, personalizado, do trabalhador. Portanto, é ele que deve mudar e não a organização.

Um dos gerentes salientou que vem ocorrendo um investimento maior nesse aspecto da prevenção de acidentes nos últimos anos, como reflexo de um aumento no número de acidentes ocorridos. Ele fala que:

“Acho que ali os riscos são muitos, mas a gente tem uma gestão com um nível de segurança muito boa, a companhia de um tempo pra cá, quando ela viu que realmente o número de acidente tava aumentando, e a pressão do Ministério Público, do Ministério do Trabalho estava muito grande em cima, e isso dá uma má imagem né?! (...) E a gente tem recurso pra isso, pra implantar. Acho que a companhia de dois anos pra cá ela conseguiu... você vê que técnico de segurança agora... na época que eu trabalhava, era eu e (fulano²²), não sei se você se lembra, eram dois técnicos de segurança, hoje tem sete pessoas na segurança, hoje tem um engenheiro, quatro técnicos de segurança, tem dois estagiários (...)” (E 01).

²²Nome omitido para evitar identificação do sujeito citado

Vê-se na fala anterior o testemunho de que a empresa tem investido mais em segurança como efeito de uma pressão externa, vinda dos órgãos de fiscalização do Ministério do Trabalho ou mesmo do Ministério Público. Mas não só, o acidente resvala negativamente sobre a imagem da empresa, podendo incidir na questão econômica. A empresa tem capital, tem dinheiro para investir em segurança, mas não o fazia, pelo menos não suficientemente. Foram essas pressões que resultaram numa mudança de postura da empresa no tocante a essa questão, sendo a quantidade de técnicos de segurança um testemunho dessa mudança. Obviamente outros elementos teriam que ser agregados a essa análise para que tivéssemos um nível de segurança maior nesse tipo de afirmação.

No tocante as estratégias adotadas para prevenção dos acidentes, foram citadas a obediência as normas de segurança:

“(...) a gente tenta sempre seguir o que a companhia preza né?! As normas regulamentadoras, a NBR a NR²³, é seguir essas normas.” (E 02).

E a maioria dos gerentes falou sobre a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como meio de proteção, conforme os seguintes relatos:

“(...) *usando o EPI'S, avaliando o risco antes de fazer qualquer atividade (...)*” (E 03).

“(...) *principalmente com utilização do EPI, e dos coletivos e algumas ferramentas de bloqueio e prevenção.*” (E 06).

Além da utilização dos EPI's, um dos gerentes comentou sobre a utilização de uma estratégia complementar, que seria

²³NBR é a sigla de Norma Brasileira aprovada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), de caráter voluntário e fundamentada no consenso da sociedade. NR é a sigla de Norma Regulamentadora estabelecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com caráter obrigatório.

“(...) uma coisa fundamental que a gente aprendeu aqui, que é a chamada linha de avaliação de riscos, então quando tu chega no local tu tem que avaliar os riscos, então isso a gente começou a usar muito bem, sempre avaliando de tratar as condições seguras. Então é sempre fundamental na minha área a utilização de EPI’S, então apesar de ter vários riscos, todas as ferramentas de segurança que se bem utilizadas elas vão blindar esses riscos.” (E 04).

Temos nas falas anteriores o ‘esperado’ quando se aborda a questão da segurança no trabalho, ou seja, os modos de enfrentá-la condensam-se em dois blocos: de um lado, o respeito a normatização existente (são citadas as NR’s do MTE). De outro, a utilização rigorosa dos EPIs. Apenas na terceira fala, aparece a questão da avaliação de riscos. Ao que parece, uma concepção de segurança com maiores chances de sucesso precisa considerar a norma, sem dúvida, porém não a alçando a condição de infalível. Sabemos que isso não é verdade, pois as normas possuem inúmeros vazios, situações não cobertas e, portanto, pode não se revelar útil em muitas situações, precisamente porque a norma é falível, não antecipa tudo. Essa é razão, inclusive, pela qual são revistas periodicamente, ainda que não na velocidade que deveria acontecer. Por outro lado, a ênfase nos EPIs como se só nesse âmbito residisse o enfrentamento dos riscos no trabalho. Não há menção, por exemplo, a Equipamentos de Proteção Coletiva, o que é sintomático, porque parece que grande parte da responsabilidade pela segurança está no uso dos EPIs. Embora importantes e imprescindíveis em muitas situações, não é sobre o individual que deve recair o esforço da segurança (pelo menos não exclusivamente) e sim sobre o coletivo. Pensar formas de proteção coletiva é certamente uma opção bem mais correta, seja do ponto de vista da segurança, seja do ponto de vista da produtividade no trabalho, pois livra o trabalhador de certos incômodos à sua atividade que o EPI traz. Ao que parece, embora pareça ter progredido a preocupação com a segurança nessa empresa, ele ainda se mantém assentada sob um paradigma de segurança que, em muitos aspectos, se revelou insuficiente e que, portanto, está em descompasso com concepções mais avançadas em matéria de saúde e segurança no trabalho.

No tocante as estratégias coletivas de defesa, Dejours (1998) argumenta que se, por um lado, elas evitam a descompensação psíquica, por outro alimentam a resistência a mudanças e se constituem em uma das explicações para o não uso de EPI's (já que o seu uso implica reconhecer o perigo) e para a ocorrência de comportamentos de desafio, principalmente em ambientes de alto risco. Nos relatos dos gerentes entrevistados, entretanto, esse tipo de estratégia coletiva não é mencionada, de modo que apenas uma análise mais aprofundada da situação permitiria uma conclusão na linha que se refere Dejours (1998).

Adoecimento no trabalho

Ao questionarmos os gerentes se eles já tiveram algum problema de saúde em função de seu trabalho, ou se haviam necessitado se afastarem, todos responderam que não.

Apenas um gerente respondeu, mais em tom de brincadeira do que de seriedade, que

“(...) até agora, sempre que precisei de alguma coisa eu consegui tratar, mas acho que a única coisa ruim aqui foi o peso, o ganho de peso, que eu consegui engordar... eu cheguei aqui bem magrinho e quando eu fui degustador por dois anos, aí é que o cara engorda.” (E 01).

Como a questão relacionava de certa forma um problema de saúde com o afastamento, talvez não tenhamos conseguido captar alguma nuance a esse respeito nessa questão. No entanto, apoiando-nos em outros momentos da entrevista, como quando abordamos, por exemplo, a demanda de trabalho, conseguimos evidenciar que existe um processo de sofrimento na atividade desempenhada.

A existência de sofrimento, porém, não é sinônimo de adoecimento, como nos indica a Psicodinâmica do trabalho. Molinier (2013), citando Dejours (1993), afirma que o sofrimento é a origem da criatividade no trabalho e que o mesmo pode seguir por dois diferentes destinos, o destino do sofrimento criativo, que é o de se transformar em

prazer e em experiência estruturante e o destino do sofrimento patogênico que é a doença.

4.15 - RELAÇÃO TRABALHO E FAMÍLIA

A ideia de que podemos gerenciar de forma distinta a esfera pessoal da profissional não encontra mais amparo na sociedade moderna. Dejours (1994) considera que não é possível separar as esferas do trabalho e do não trabalho, pois o funcionamento psíquico não se segmenta e é a mesma personalidade que irá lidar com as duas situações. Caso na empresa sejam instaladas cooperações defensivas, o mesmo não ocorreria na esfera familiar e os cônjuges e filhos seriam chamados pelo trabalhador, pela trabalhadora para ajudar em seus esforços e nas suas defesas para apoiar seus investimentos (Dejours, 1994, p. 445).

Por outro lado, atualmente a atividade é quase onipresente e acompanha o trabalhador aonde ele for. Nesse sentido, Gaulejac (2007), ao falar sobre o gerente hipermoderno, aponta que se o tempo de trabalho é ilimitado, o espaço deve ser igualmente. Assim, o gerente encontrar-se-ia obrigatoriamente plugado, através de suas interfaces (computador, celular), podendo desse modo trabalhar permanentemente no mundo inteiro (Gaulejac, 2007, p.111).

Todos os gerentes informaram que seu salário seria a única fonte de renda familiar, de onde podemos concluir, que no caso dos quatro que são casados e possuem filhos, as respectivas esposas não possuem trabalho remunerado.

Perguntamos aos gerentes como a família encarava o trabalho deles e os desdobramentos dessa percepção para realização da sua atividade. A grande maioria respondeu que não enfrentava dificuldades nesse aspecto e que recebiam apoio por parte dos familiares para conduzir seu trabalho.

Apenas dois gerentes contrariaram essa visão. Um deles declarou que

“A família correlaciona muito a responsabilidade com a remuneração, então nesse ponto, ela influencia negativamente, quando perco alguma reunião familiar em função do trabalho isso gera um desagrado.” (E 07).

“Minha família me vê ausente, porque eu sou muito dedicada.” (E 08).

O que nos chama atenção nessas duas respostas é que elas foram fornecidas pelas duas mulheres do grupo de gerentes participantes da pesquisa. Novamente parecem surgir indícios sobre uma questão de gênero, mas que não nos propomos a aprofundar nessa pesquisa.

A esse respeito, Dejours (1994) considera que numa situação de conflito, onde os dois cônjuges trabalhem e compartilhem de insatisfações, a arbitragem seria realizada majoritariamente a favor do homem, onde a célula familiar iria agir para o sucesso das estratégias defensivas do marido, enquanto a mulher caberia à renúncia e uma forma de marginalização e submissão ao outro que trabalha.

Um dos gerentes, fala sobre o apoio familiar e também sobre um sentimento de orgulho por ele trabalhar numa grande empresa

“A minha família, ela tem muito orgulho assim de onde eu trabalho, ela sabe que eu sou feliz aqui dentro, apesar de toda a carga de trabalho e das ausências de alguns momentos na família (...) e nunca impactou negativamente o meu convívio familiar, nem quando eu era casado, eu me separei por outros motivos, não foi por indisponibilidade em casa ou alguma coisa desse tipo.” (E 01)

Continuando na fala desse mesmo gerente, ele faz uma ressalva e comenta sobre o impacto que a falta de tempo disponível tem sobre o seu contato com a filha. Ou seja, ele não identifica uma reação negativa sobre o seu trabalho advinda de sua família para si, mas dele para sua família esse sentimento fica evidente com o seu relato:

“(...) mas você também tem que usar os momentos que você tem né?! E ser mais presente nos poucos momentos que você tem (...) por outro lado, eu sei que tipo eu tenho uma filha e que era pra eu tá mais presente, mas eu não estou por causa dos sábados e domingos que eu tenho que tá aqui, isso é ruim, mas ela entende e quando eu tenho tempo eu tento recompensar de outras formas, mais presente à noite, nas minhas férias eu fico mais família, mais dentro de casa, pra aproveitar o máximo daquele tempo que a gente tem disponível.” (E 01).

O outro gerente, também destaca o apoio recebido e até mesmo que

“Minha família sempre tá junta, veste a camisa também da empresa, sabe que eu gosto do meu trabalho, sabe do que a empresa me proporcionou esses anos todos, e às vezes ficava apreensiva quando eu esticava na rotina, em alguns momentos foi necessário, já teve momentos de passar 18h, 20h, já cheguei até passar 36 horas, mas assim, não é a normalidade, era quando precisava (...) mas é tranquila sempre me apoia.” (E 02).

Esse posicionamento parece sustentar o pensamento de Gaulejac (2007), que considera que entramos na era do gerenciamento familiar, onde a família seria percebida como uma pequena empresa, que deve revelar-se com bom desempenho naquilo que constitui seu principal objetivo: fabricar um indivíduo empregável (Gaulejac, 2007, p.181).

Um dos gerentes contribui com uma fala bem interessante, que a nosso ver, colabora para a percepção de que a separação entre a esfera pessoal e profissional está cada vez menos nítida

“Meu trabalho exige tanta dedicação quanto você tem que ter pra um filho, só que em casa eu tenho um filho e aqui dentro da fabrica eu tenho 60. São 60 pessoas que eu preciso cuidar, que estão sobre minha responsabilidade no tempo que eles estão aqui dentro, e essas pessoas tem outras responsabilidades lá fora, o que eu considero para o meu filho eu faço por eles e pronto, entendeu?!” (E 05).

Ele continua e fala sobre a possibilidade de se inverter esse contexto onde o trabalho afetaria negativamente a vida pessoal, para uma situação onde o trabalho seria uma fonte de mudanças positivas no ambiente familiar e finaliza traçando uma ponte entre o cuidar e o reconhecimento:

“(...) Se eu faço alguma coisa boa, se eu dou um direcionamento bom, o risco de ele ter um problema com a família dele oriunda do trabalho é pequeno. Que é o contrário né, às vezes você trabalha o problema que ele tem com a família que ele trás pra dentro do trabalho, entendeu?! Eu procuro trabalhar o inverso, o problema que ele tem no trabalho minimizar isso, você tornar esse momento prazeroso para que o cara leve coisas boas daqui de dentro pra dentro da casa dele (...) E você tá cuidando dessas pessoas, tá com esse tipo de preocupação e a gente volta a falar de interesse genuíno pelas pessoas, pela família das pessoas, o parabéns, a história do tapinha nas costas, isso aí é fundamental. As pessoas valorizam isso de uma maneira que a gente não percebe, mas isso aí é importante pra muita gente, o mínimo que seja, um trabalho pequeno que seja com reconhecimento, reconhecimento as vezes nem sempre é salário.” (E 05).

Para finalizarmos a análise dessa categoria, o que podemos agregar é mais uma constatação pessoal. Nos momentos mais difíceis em nosso cotidiano de trabalho, que insistem em se repetir dia pós dia, ano após ano e por diferentes motivos, o único (e verdadeiro) espaço de conforto é a família. Ela que é ao mesmo tempo motivo e motivador para seguirmos sofrendo e resignificando esse sofrimento em prazer.

Dejours (2012), assim coloca essa questão

As dificuldades que encontramos em nosso trabalho, nós as carregamos para fora do ambiente profissional. Ficamos irritadiços, descontentes, cansados e descontamos os reveses em nossos familiares: o cônjuge, as crianças. Isso pode ir muito longe. Para conseguir continuar e voltar à tarefa, é muitas vezes preciso que a esposa dê seu apoio moral ao marido, que se tornou intragável e de convivência muito difícil. A cooperação do espaço doméstico é muitas vezes mais importante do que se possa imaginar para o sucesso da inteligência no trabalho (Dejours, 2012, p. 50).

4.16 - CONDIÇÕES DE TRABALHO

Solicitamos aos gerentes que avaliassem seu trabalho acerca de algumas condições ambientais, como o local de trabalho e os equipamentos utilizados e também sobre outras questões que impactavam no seu sentimento de realização, como a jornada de trabalho, o plano de carreira e de formação profissional. Mantivemos essa categoria, pois ela nos trás componentes importantes sobre o trabalho real e aponta algumas ações tomadas pelos gerentes no desenvolvimento de sua atividade e expectativas de futuro. Com relação a salário direto e indireto já analisamos anteriormente numa categoria específica – assalariado-empresário.

Local de trabalho

Sobre esse aspecto, pedimos que avaliassem as condições físicas e estéticas, o layout, o mobiliário, a ventilação, a iluminação, o ruído, ou algum outro fator que merecesse referência.

Apesar de se tratarem de duas unidades distintas, ambas possuem um perfil bem similar, ocupando uma área muito grande e com muitas áreas abertas e não construídas, como era o padrão de layout fabril nos anos 1980. A unidade do Rio Grande do Norte iniciou as atividades 27 anos atrás e a da Paraíba foi inaugurada em 1988. Uma diferenciação aqui é necessária: enquanto a unidade da Paraíba recebeu muitos investimentos nos últimos anos, com reformas e ampliações, a unidade do Rio Grande do Norte viu sua produção ser reduzida significativamente e atrelado a isso, novos investimentos não foram realizados nessa área.

Essa característica do tempo de construção apareceu nos relatos de alguns gerentes que avaliam a necessidade de melhorias na parte civil e também a verba para manutenção que foi considerada insuficiente, como na fala a seguir:

“(...) a gente aqui tem uma dificuldade, por ser uma condição básica da fábrica, porque é uma fábrica de 27 anos, então isso é uma coisa que a fábrica deve melhorar, deve receber um projeto esse ano que é avaliado em um milhão e meio de reais, que é pouco para o que precisa ainda, então a condição básica

civil tem que melhorar muito, condições de trabalho, instalações prediais aqui ainda tem que melhorar bastante e você não têm no seu orçamento pra manter (...)” (E 04).

“(...) acho que a parte que deveria melhorar dentro da fábrica seria a parte de cobertura (...) a gente tem um período de um mês de chuva anual, que é a época que a gente começa a sofrer com a parte de goteiras (...)” (E 05).

Equipamentos e instrumentos de trabalho

Dentro de fábricas como as que os gerentes entrevistados trabalham, existem equipamentos caríssimos, como Lavadoras de Garrafas, Enchedoras, entre tantos outros, que são avaliados na faixa dos milhões de dólares. Por conta disso, a manutenção e troca desses equipamentos é um processo que demanda um planejamento prévio e aprovações das mais altas cúpulas diretivas.

Sobre as condições dos equipamentos, a maioria dos gerentes considerou que estavam de acordo com a necessidade, porém alguns teceram críticas, como no relato a seguir:

“Apesar da planta da gente, da fábrica da gente ter mais de 25 anos, eu acho que tem alguns equipamentos que tem que ser substituídos, mas enquanto aqueles equipamentos estão dando a eficiência que a companhia quer, ela não vai substituir, ela vai manter aquele equipamento até ela... até ela chegar e pô, não dá mais!”. (E 01).

O entrevistado chega a se mostrar surpreso com a estratégia adotada:

“(...) então às vezes eu até questiono, pô o dinheiro pra reformar, desse equipamento é quase a grana pra comprar um novo, e o novo é mais avançado, gasta menos tudinho... e a gente agora, já tá trabalhando dessa forma, tentando mostrar para Cia., que se substituir... tipo aquele negócio, você tem aquela geladeira lá de 1990, que gasta 50 KW por mês e hoje a gente tem refrigeradores maiores que gastam 25KW e que vale a pena ao invés de você

reformatar aquele, ficar com um novo, até com um parque novo, um parque industrial novo.” (E 01).

Apesar da dificuldade do gerente em entender a não substituição de um equipamento velho por um mais novo, que demandaria um custo menor em insumos indiretos, como energia, água, mão-de-obra e manutenção, a estratégia da empresa está alinhada com a lógica financeira. Essa lógica tem por objetivo potencializar ao máximo os resultados de lucratividade e fluxo de caixa, o que muitas vezes leva a precarização do próprio parque industrial com reflexos negativos até mesmo na segurança dos funcionários. Como constata Gaulejac (2007), a própria empresa se tornou um produto financeiro cujo valor é diariamente avaliado conforme a medida do mercado. E nesse cenário a compra de ativos fixos é um custo a ser bem avaliado.

Jornada de trabalho

A maioria dos gerentes reportou um tempo de trabalho excessivo, pois como se trata de um cargo de confiança acaba que

“o gerente deixa de ter jornada de trabalho definida, seria esse um ponto a desenvolver, para ter mais tempo de fazer uma pós-graduação, um curso extra.” (E 07).

Já com os funcionários que não ocupam um cargo gerencial, foi demonstrada uma forte preocupação com a jornada de trabalho, tanto por questão de rendimento no trabalho, como também por envolver possíveis causas trabalhistas.

“A gente trabalha dentro da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e a gente tem um gerenciamento muito rigoroso da parte de jornada de trabalho, a gente não permite aqui que as pessoas se excedam dentro do trabalho, não só pra evitar problema, porque a gente quer é que as pessoas entrem e saiam da mesma maneira, eu quero que o meu funcionário tenha amanhã o mesmo rendimento que teve hoje, não quero que ele tenha um rendimento hoje, e

amanhã esse rendimento cair, tem que ser constante tem que ser sustentável esse negócio.” (E 05).

Essa dinâmica distinta de lidar com o tempo na empresa, irá gerar mais um aspecto de diferenciação entre a atividade gerencial para com as demais atividades. Um dos entrevistados considera essa flexibilização dos horários como um aspecto positivo, em suas palavras:

“Rapaz pra quem bate cartão é excelente, tem controle de jornada, pra quem não bate cartão sabe que o encarecimento leva a isso, minha jornada tem uma flexibilidade muito grande, não tenho o que falar da regional de trabalho, tem dia que saio de meio dia pra resolver minha vida e tem dia que chego de meio dia, então essa flexibilidade para mim é um benefício, eu considero isso um benefício” (E 06).

Dois gerentes colocaram de forma negativa a jornada e utilizaram do mesmo mecanismo para conseguir resolver ou pelo menos mitigar esse problema, **a delegação de poder:**

*“Hoje aqui na unidade a gente conseguiu chegar num patamar bom, eu chego de 7:00 e vou embora às 18:00, uma vez ou outra quando tem um problema de produção que eu passo disso. Mas no passado não, isso aí eu já passei 36h (...) uma coisa que eu aprendi é que se tu fica só apagando incêndio (...) é uma bola de neve então tem que ter muito cuidado com isso aí, **você tem que delegar pra uma equipe que tu confia**, não é só você que vai resolver, porque você consegue levar isso até um certo momento, mas depois tu cansa, o braço cansa e quando você baseia isso no sistema de gestão de pessoas você consegue aquela palavra do momento agora, sustentabilidade.” (E 04).*

“Cara eu acho assim ruim, é pesado, principalmente a gente como é uma fábrica que roda em três turnos e se você é gestor, você trabalha os três turnos (...) pra gente conseguir melhorar isso, eu consegui melhorar quando eu treinei

mais a galera e dei mais liberdade, quando eu dei mais autonomia pra minha equipe resolver os problemas (...)” (E 01).

O gerente (E 01), faz um complemento importante na sua argumentação, ele fala sobre algo que ocorre com muita frequência no meio gerencial, que é a passagem de problemas ao invés de autonomia e quando o problema não é resolvido a contento, a responsabilidade fica apenas com aquele para quem supostamente foi passada a autonomia para resolver, assim ele coloca

“(...) no outro dia o cara só presta conta do que aconteceu, se foi tomada alguma decisão errada, você tem que ver o porquê, se foi com a intenção de acertar você tem que apoiar o cara, errou mais tentou (...)” (E 01).

Plano de carreira

Sobre o planejamento de carreira, todos os gerentes informaram que existe um processo formal e bem definido, no qual confiam e que o crescimento pode ser muito acelerado de acordo com os resultados individuais. Seguem algumas falas que traduzem esse entendimento:

“(...) a velocidade do crescimento depende de você. A gente tem gerente fabril com 25 anos de idade, então o cara entrou moleque, saiu da faculdade com 23 anos e com dois anos virou gerente fabril, entrou num trainee e virou gerente fabril. Então aqui não é tempo de casa (...) é mais performance, resultado, e aqui tem um plano de carreira bem organizado, mas que você pode dar um pulo.” (E 01).

Um dos gerentes acrescenta que o plano de carreira existe para toda a cadeia hierárquica, incluindo os técnicos e operadores:

“É discutido e confio nele. Durante a avaliação um dos tópicos é conversar sobre o plano de carreira, então eu conversei com meus supervisores e meus

supervisores conversam isso com os técnicos e operadores, então tem descrito o que a equipe técnica tem que fazer (...)” (E 03).

Outro entrevistado vai reforçar esse aspecto universal do plano e também o acompanhamento que é feito semestralmente, segundo ele

“Esse plano, se você perguntar pro meu gerente isso que eu te passei, ele tem na mão dele, entendeu?! A gente tem a avaliação que a gente faz semestral, que é o chamado ciclo de gente, onde você trata, você faz todo um planejamento e encareiramento de todos os funcionários, todos os nossos funcionários tem plano de carreira.” (E 05).

Por fim, mais um gerente considera que o plano de carreira é *“Excepcional, a empresa sempre tem uma janela aberta pra você crescer.”* (07, Gte P&P).

Temos nesse caso um plano de carreira afinado com os novos tempos de flexibilidade. O plano de carreira existe e os entrevistados confiam nele, ou seja, ele efetivamente cumpre o que promete. Por outro lado, esse plano nada tem de rígido, no sentido de que a progressão poder ser acelerada, não existem tempos muitos demarcados. Pode-se, a depender dos resultados alcançados, queimar etapas, atingir o topo em pouco tempo. Resumindo: uma avaliação calcada nos resultados que pode acelerar a progressão de alguém e que independe do ‘tempo de serviço’. O próprio Zarifian (2003) fala que no Modelo da competência, a aquisição de competências depende da variedade de eventos que o trabalhador enfrenta e isso pode se dar num tempo razoavelmente curto. Talvez algum elemento do tipo esteja presente nesse modelo de carreira adotado nas empresas pesquisadas.

Plano de formação profissional

Já abordamos um pouco acerca desse aspecto na análise da categoria *formação profissional*. No entanto, gostaríamos ainda de destacar algumas falas que achamos importantes. Primeiramente houve uma concordância por parte da grande maioria dos

gerentes entrevistados de que esse seria um ponto forte da empresa e que também existiria uma valorização para aqueles que tinham uma formação continuada.

Podemos identificar essas ideias na fala do gerente que afirma que

“A nossa parte de treinamento é muito forte, a gente tem uma... que a gente chama de universidade empresa, que fica lá dentro da academia e tem tudo direitinho, e a gente sempre manda pessoas pra lá para poder estar adquirindo conhecimentos, e ainda tem os treinamentos que a gente consegue desdobrar dentro da fábrica também.” (E 05).

Outra característica apontada foi a de que ocorreria (em certa medida como já destacamos anteriormente) um alinhamento entre os anseios pessoais e os cursos que seriam realizados. Segundo o gerente (E 01).

“A gente é muito orientado pela liderança, que a gente tem as obrigações anuais, onde a gente senta com seu gestor e traça praticamente em conjunto o seu plano (...) ele pergunta: você quer ser engenheiro de segurança? Aí ele vai te orientar: você tem que fazer engenharia, você tá fazendo isso? Tem que fazer inglês, tem que sair da área de ambiente. Então geralmente o cara dá uma orientação bastante legal do que você precisa pra chegar lá, então isso é muito bom” (E 01).

A nossa avaliação sobre essa questão é um pouco divergente do entendimento do entrevistado. Enquanto ele avalia que está sendo direcionado para o seu crescimento profissional, o que pode ser perfeitamente verdade, existe outro aspecto a ser analisado, pois em paralelo a esse direcionamento ele também está perdendo a sua autonomia para decidir que cursos ele realmente gostaria de fazer.

Na continuação da sua fala, ele dá mais subsídios para nossa reflexão

“porque, tem cara aqui fazendo curso de economia, o cara que é gestor dele, o cara quer ser supervisor de produção, tem que dar orientação, olha com esse

curso você vai ser operário pro resto da vida, então a gente tem uma flexibilidade muito grande com o gestor, até pra ele saber o que você quer e te orientar e você também buscar saber. A gente tem até umas tabelinhas orientando: pra esse cargo os cursos afins são esses, as experiências são essas, os conhecimentos são esses, e aí você começa a trabalhar em cima disso. Foi o que eu fiz, quando eu fui lá pra gerência, pô, tem que ter um curso superior em engenharia, na área de administração não tem muito não, porque, se você for ver aqui, a galera é maioria engenheiro e é muito difícil ter um administrador.”
(E 01).

Sumarizando, se o funcionário quiser crescer dentro da empresa, será preciso adequar a sua formação ao que ela considera necessário, já que ele também é mais um recurso ao seu dispor.

É como afirma Gaulejac (2007), o paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em “recurso” (Gaulejac, 2007, p. 75).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar algo que é difícil até de se definir, esse foi o primeiro problema a enfrentar nessa pesquisa. Sem ter uma resposta pronta a essa questão, tentamos adequar um roteiro de entrevistas que conseguisse atender ao objetivo geral, que era o de analisar as competências que os gerentes de duas indústrias no segmento de bebidas, localizadas em cidades do Estado da Paraíba e do Rio Grande do Norte, mobilizam na realização de suas atividades e quais precisariam adquirir e/ou desenvolver.

Pelo contato prévio com a literatura acerca do tema, entendíamos que não seria possível conseguir abordar as competências sem que fizéssemos conjuntamente uma análise do trabalho gerencial, por esse motivo, exploramos em nossas entrevistas outros aspectos que permeavam o objetivo central, questões como: base salarial e benefícios recebidos pelos gerentes, a sua trajetória e formação profissional, aspectos relativos à própria atividade gerencial - trabalho prescrito, atividade, variabilidade, participação e demanda - fontes de prazer e sofrimento, a realização e o reconhecimento profissional, as relações no trabalho e familiares, a exposição ao risco e as condições de trabalho. Tais incursões são relevantes por que remetem a condições organizacionais para o trabalho.

Diariamente, no papel de gerente, lido com todas essas questões e por isso foi realmente muito rico poder lançar um olhar diferente do usual sobre elas. Um olhar que diria privilegiado, pois já as vivenciando na prática, agora como pesquisador poderia executar uma escuta mais ativa, participando da contextualização que advinha do relato do outro, sem, no entanto, estar implicado diretamente pela carga emocional daquela vivência particular.

Um dos pontos de maior destaque e que apareceu em diversos momentos das entrevistas, foi à centralidade que os gerentes dão ao atingimento de metas e aos prêmios (bônus) advindos desse processo, que tratamos na categoria *assalariado-empresário*. A maioria dos gerentes considera seu salário alinhado ou um pouco abaixo da média de mercado, mas com o acréscimo da premiação se tornaria um diferencial. O problema identificado foi que esse processo leva a uma concorrência entre as áreas, gerando dificuldade de relacionamento e uma cultura individualista.

Na categoria *trajetória profissional*, identificamos que seis dos oito gerentes entraram na empresa através de um programa de estágio, e todos passaram por diversas áreas, a fim de ganhar experiência, antes de ocupar a função gerencial. Eles avaliam que

o processo de ascensão depende exclusivamente de seus méritos pessoais e pode ocorrer num curto intervalo de tempo. Outro ponto destacado foi à existência de um processo formal de seleção dos sucessores, onde aqueles que obtêm as melhores notas serão os primeiros a serem promovidos. Avaliamos ser possível que toda essa trajetória, iniciando antes mesmo da graduação, a exposição a diversas experiências e cultura organizacional, explique em parte o sentimento de engajamento com a empresa que verificamos entre os gerentes.

Uma boa *formação profissional* é imprescindível para aqueles que almejam crescimento, e pelos relatos a empresa incentiva e patrocina a capacitação de seus gerentes, que por sua vez avaliam muito positivamente essa ação. Por outro lado, pudemos observar que esses cursos e treinamentos são direcionados a conhecimentos que coincidem com os interesses da própria empresa e que também acarretam uma carga a mais na rotina, pois geralmente são conduzidos fora do expediente de trabalho. Os gerentes foram praticamente unânimes em constatar que aprenderam seu ofício através de uma composição que englobaria um aprendizado formal (cursos e treinamentos), a experiência dos outros (coletivos de trabalho) e por si próprios na atividade, fazendo e observando os outros fazerem.

Algo bem interessante sobre a *atividade gerencial* que despontou e cabe mais uma reflexão foi à existência de uma separação na percepção do que seria um “bom gerente”, definido como aquele que bate metas e o que “um gerente deveria saber fazer”, que seria gerir pessoas. Parece-nos que a definição de “batedor de metas” está intrinsicamente ligado as premissas da própria organização, as quais já foram assimiladas e fazem parte do imaginário dos gerentes. Quando enfocamos o dever-ser, entramos talvez na subjetividade de cada gerente, que não consegue afastar o aspecto humano, pois ele também está implicado nesse processo e entende que apesar da palavra de ordem ser lucratividade acima de tudo, não se chega (ou se mantém) a ela sem o engajamento de todo o coletivo.

Ao analisarmos acerca da *atividade*, verificamos uma dependência dos gerentes em cumprir uma rotina pormenorizada de reuniões e compromissos diversos, que, no entanto, muitas vezes acabava por ser desfeita devido ao surgimento de imprevistos. Essas alterações de agenda impactavam diretamente na jornada de trabalho, gerando

sofrimento aos gerentes, pois precisariam despende mais tempo e esforço para normalizar a situação.

Essa *variabilidade* na atividade foi associada pela maioria dos entrevistados como proveniente da quebra de equipamentos e alguns deles criticaram o parque instalado e a manutenção inadequada, que pode ser um reflexo da obsessão pela rentabilidade financeira. As estratégias empregadas para solucionar esses problemas, passavam muitas vezes pela busca do conhecimento acumulado nas próprias equipes funcionais.

Segundo todos os gerentes entrevistados, existiria um ambiente propício à *participação* não apenas deles, mas de todos os funcionários na gestão das atividades. A formulação e divulgação de novas ideias, na verdade, seriam até incentivadas através de campanhas que premiavam os criadores das que fossem escolhidas como melhores. Obviamente que adotando como critério de seleção aquela que gerasse o melhor resultado com o menor custo.

Sobre a *demanda* de trabalho, metade dos gerentes considera que existiria uma sobrecarga e todos avaliaram o nível de cobrança como sendo muito alto. O que se destaca na verdade, sobre esse aspecto, é que eles encaram essa cobrança como algo positivo, como um fator motivacional para estarem sempre buscando melhorar ou dar um “algo mais”, mesmo que as consequências recaiam sobre sua vida pessoal.

No tocante as situações que gerariam *sofrimento*, os gerentes indicaram principalmente o não atingimento dos objetivos devido à falta de recursos ou a dependência de outras pessoas para sua realização. Não conseguir implantar uma ideia, um objetivo, ou seja, o bloqueio de uma iniciativa também se mostrou como fator de sofrimento. A falta de disponibilidade para *família* foi apontada por muitos como sendo outro fator, mesmo que o discurso abrandasse pela justificativa de terem o apoio dos parentes. A dinâmica é cruel, a *jornada de trabalho* de oito horas diárias é uma referência trabalhista, é o prescrito; o real é a necessidade de estar a serviço da empresa 24 horas por dia, durante os 30 dias do mês, sacrificando quaisquer outros aspectos da vida pessoal, ainda que não se tenha plena consciência dos possíveis danos que estejam ocorrendo nessa outra esfera.

Do outro lado da mesma moeda, o convívio familiar (quando possível), o apoio dado a esse projeto profissional, que acaba por ser de toda a família, é uma das *fontes de*

prazer para os gerentes. Como também o é o *reconhecimento* dado por suas equipes e lideranças devido a um trabalho competente, e a sensação de sentir *realização* por exercer uma atividade que tem um significado, afinal todos declararam gostar do que fazem. As *relações* construídas e as trocas de saberes, as quais os gerentes informaram ser muito positivas com suas respectivas equipes e cordiais com os pares, pois novamente aqui o fator de concorrência apareceu, não esqueçamos que as metas são individuais e o bônus está atrelado ao seu atingimento.

As *condições de trabalho* de uma forma geral foram consideradas satisfatórias pelos entrevistados, existe um *planejamento de carreira* bem delineado, uma capacitação continuada, e quanto ao aspecto estrutural também se comentou que atenderia as necessidades para o desempenho das atividades sem muitos pormenores.

No aspecto de *exposição aos riscos*, por se tratar de uma indústria, os gerentes estão sujeitos aos mais variados tipos e sabem que a natureza de sua atividade é avaliada como de altíssimo risco. A estratégia de defesa mais comentada foi à utilização de EPI's e fazemos um destaque para depoimentos que relataram a incidência de alguns casos de acidentes e incidentes num passado recente, onde acreditamos ser possível ter uma relação com a precarização proveniente da busca pelo máximo de liquidez patrimonial. Apesar dos riscos, nenhum gerente relatou qualquer caso de afastamento ou de adoecimento devido a situações laborais.

De um modo geral à mobilização das competências em situações de trabalho, emergiram várias questões apresentadas pelos gerentes. Inicialmente avaliamos que realmente existe uma espécie de desalinhamento entre o que a empresa considera como as competências que os gerentes devem possuir e as que eles entendem como sendo necessárias a sua atividade. O foco dos gerentes foi nas competências que dizem respeito à gestão de pessoas, comunicadas através de expressões como “*abraçar a equipe*”, “*comunicar*”, “*liderar*”, “*ser justo*”, “*saber lidar com e formar as pessoas*”, enquanto que o que eles entendem como as competências solicitadas pela empresa foram verbalizadas na forma de “*foco em resultados*”, “*gestão de resultados*”, “*competitividade*”. Outra característica da competência que foi evidenciada é a possibilidade dela ser desenvolvida, mas para isso seria necessário uma maior clareza do que seria possível obter com a introdução de um verdadeiro modelo de gestão por competências.

Na realização desse trabalho tivemos certa dificuldade para manter os contatos, mas, principalmente na realização das entrevistas, reflexo direto da alta carga de atividade dos gerentes, o que também diminuiu a possibilidade de conversas mais aprofundadas. Complementar a isso, dada à característica dinâmica da atividade fabril, também não foi possível presenciar *in loco* as situações do agir gerencial.

Essa é uma grande questão: como apreender as competências se elas se dão no aqui agora, no momento da ação? Fica claro que temos uma dificuldade metodológica com relação às competências e que esse seria um desafio que valeria a pena ser enfrentado em outros trabalhos.

Avaliamos que mais um passo foi dado e que talvez esse trabalho possa ser mais uma peça no entendimento desse fenômeno e quem sabe na implantação de uma genuína gestão por competências nas empresas.

Finalizamos reconhecendo as limitações desta pesquisa e desejando que ela de alguma forma gere mais inquietações e novos trabalhos que coloquem a psicologia a serviço do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1998). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa (2ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Aranha, M.L. (1996). A história da educação (2ª ed.). São Paulo: Moderna.
- Arendt, H. (2007). A condição humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Athayde, M. (1996). *Gestão de coletivos de trabalho e modernidade: questões para a engenharia de produção* (Tese doutoramento). Coppe/Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Athayde, M. (2009). A escola de relações humanas (Elton Mayo) e a influência sobre a psicologia do trabalho & organizacional. Rio de Janeiro: UERJ
- Athayde, M. (2011). Saúde mental e trabalho: questões para discussão no campo da saúde do trabalhador. Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Bauman, Z. (2001). Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bendassoli, P. F. (2007). Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida: Ideias & Letras.
- Bendassoli, P.F. & Soboll L.A (Org.). (2011). *Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Recuperado em 20 de Julho, 2014, de <http://pt.scribd.com/doc/178119850/7-artigos-pesquisa-qualitativa>
- Borges, M. E. S. (2006). *O rei está nu: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho* (Tese de Doutorado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Braverman, H. (1987). Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX (3ª ed.). Rio de Janeiro.

- Brito, J.C. (2006). Trabalho Prescrito e trabalho real. In: Pereira, I. B & Lima, J. C. F. (Org.). Dicionário da educação profissional em saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Canguilhem, G. (2001). Meio e Normas do homem no trabalho. *Pró-posições*, v. 12, n 2-3 (35-36), jul-nov.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6.
- Chanlat, J. F. (2000). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel & J. M. Vasconcelos (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade* (pp. 118-128). Petrópolis: Vozes.
- Chiavenato, I. (2006). Recursos humanos: o capital humano nas organizações: São Paulo: Atlas.
- Clot, Y. (2001). Clinique du travail, clinique du réel. *Le journal des psychologues*, 185, 48-51.
- Clot, Y. (2006). A função psicológica do trabalho. Petrópolis: Editora Vozes.
- Clot, Y. (2007). Trabalho e sentido do trabalho. Em Falzon, P. (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blucher.
- Clot, Y. (2010). O diálogo em desenvolvimento. Campinas: Mercado de Letras.
- Competência. (2014). Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa . São Paulo: Positivo. Acessado em 10 de agosto de 2014, de <http://www.dicionariodoaurelio.com/Competencia.html>
- Competência. (2014). Dicionário Merriam-Webster . São Paulo: Positivo. Acessado em 10 de agosto de 2014, de <http://www.dicionariodoaurelio.com/Competencia.html>
- Cornu, R. (2003). Educação, saber e produção. Lisboa: Instituto Piaget. Coleção Horizontes Pedagógicos.

- Davel, E. & Melo, M. C. O. L (Orgs.). (2005). Gerência em ação: singularidades do trabalho gerencial. *Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- De Masi, D. (2001). O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial (Y. A. Figueiredo, Trad.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Dejours, C. (1992). A loucura do trabalho. São Paulo: Cortez Ed.
- Dejours, C. (1998). Contribution de la clinique et de la psychopathologie du travail à la définition du travail. Rencontres pluridisciplinaires autour du travail. Laboratoire George Friedmann. Performances Humaines et Techniques, HS (Mai), 32-41.
- Dejours, C. (1999). A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Dejours, C. (2004). Epistemologia Concreta e Ergonomia. Em: Daniellou, F. (2004). A ergonomia em busca de seus princípios. São Paulo: Edgard Blücher.
- Dejours, C. (2008). Cadernos de TTO, 2 - Avaliação do trabalho submetida à prova real. São Paulo: Blucher.
- Dejours, C. (2012a). Trabalho vivo: Sexualidade e Trabalho. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). Trabalho vivo: Trabalho e Emancipação. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C., Dessors, D. & Derslaux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. Revista de Administração de Empresas, 33(3): 98-104, Mai/ Jun. São Paulo.
- Dejours, C., Abdouchelli, E. & Jayet, C. (1994). Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (1995). Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira.

- Falzon, P., & Teiger, C. (1999). Ergonomia e formação. In P. Carré & P. Caspar (Eds.), Tratado das ciências e das técnicas da formação. Lisboa: Ed. Piaget.
- Fayol, H. (1968). Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, L.L. (1993). Análise Coletiva do Trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Nº 78, vol 21, abr-maio-jun.
- Fleury, A. & Vargas, N. (1983). Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar; sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o Conceito de Competência. RAC (Edição Especial).
- Fraser, M.T.D. & Gondim, S.M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Recuperado em 02 de Junho, 2014, de <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf>>
- Gaulejac, V. (2007). Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias e Letras.
- Gephart, Jr. & Robert, P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. From the Editors. Academy of Management Journal.
- Gernet, I. & Dejours, C. (2011). *Avaliação do trabalho e reconhecimento*. In: Bendassolli, P. F. & Soboll, L.A. P. (Orgs.). Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas.
- Guérin, F. e col. (2001). Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia. São Paulo: Ed Edgard Blücher Ltda.
- Gurgel, C. (2003). A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez.
- Haguette, T. M. F. (1997). Metodologias qualitativas na Sociologia (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.

- Harvey, D. (1992). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre a modernidade*, São Paulo: Loyola.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (E. A. Royer, Trad.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Holzmann, L. (2006). *A dimensão do trabalho precário no Brasil no início XXI*. In V. C. Piccinini, L. Holzmann, I. Kovács, & V. Naha (Orgs.). *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios*. Recuperado em 16 de agosto, 2014, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2011/microdados.shtm>
- Jobert, G. (2001). *A inteligência no trabalho. Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lancman, S. & Uchida, S. (2003). *Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Recuperado em: 20 de agosto, 2014, de <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a06.pdf>.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora UFMG/ ArtMed. Macmillan Company.
- Le Goff, J. (2003). *História e Memória* (I. F. Ferreira, B. Leitão & S. F. Borges, Trad.). Campinas: Editora da Unicamp (Coleção Repertórios).
- Lunkes, R.J. (2009). *Manual de orçamento* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marglin, S. (1989). *Origem e funções do parcelamento das tarefas (Para que servem os padrões?)*. São Paulo, SP: Martins Fontes.

- Marx, K. (1979). Crítica ao programa de Gotha. In: Marx, K. & Engel, F. Obras Escolhidas de Marx e Engels. São Paulo: Alfa-Ômega.
- Marx, K. (2000). O Capital: crítica da economia política (18ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Marx, K & Engels, F. (1979). A ideologia alemã (Feurbach). São Paulo: Ciências Humanas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). Introdução à administração (5ª ed.). São Paulo: Atlas
- McClelland, D.C. & Burham, D. H. (1997). O poder é o grande motivador. In: Vroom, V.H. (Org.) Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus.
- Merriam, S.B. (2002). Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade (30ª ed.). Rio de Janeiro: Vozes
- Minayo, M.C.S. (2006). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo- Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper Collins.
- Mintzberg, H. (2010). Gerenciamento: desvendando o dia a dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman.
- Molinier, P. (2013). O trabalho e a Psique: Uma introdução à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15.
- Montmollin, M. (Org.). (1995). Vocabulaire de l'ergonomie. Octares Edditions, Toulouse, França.
- Morais, N. B. R. (1989). Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão. São Paulo: Brasiliense.
- Negri, A. (2003) Cinco lições sobre império. Rio de Janeiro: DP&A.
- Oliveira, C. R. (1995). História do trabalho São Paulo: Ed. Ática.

- Oliveira, M. A. (1995). Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel.
- Pati, C. (2014). 10 Programas de trainee com mais de 400 candidatos por vaga. Exame.com. Recuperado em 06 de agosto, 2014, de <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/10-programas-de-trainee-com-mais-de-400-candidatos-por-vaga#2>
- Pinho, R. R. & Nascimento, A. M. (2000). Instituições de Direito Público e Privado. São Paulo: Atlas.
- Pinto, G. A. (2010). A Organização do Trabalho no Século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular.
- Raufflet, E. (2005). Davel, E. & Melo, M. C. O. L (Orgs.). (2005). Os gerentes e suas atividades cotidianas. In Davel, E. & Melo, M. C. O. L (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades do trabalho gerencial* (1ª ed., pp. 67-81). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.
- Schwartz, Y. & Durrive, L. (Orgs.). (2010). Trabalho e Ergologia: Conversas sobre a atividade humana (2ª ed.). Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., Cook, S. & Kidder, L. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2ª ed.). (M. M. H, Oliveira, Trad.). São Paulo: EPU
- Stroobants, M. (2006). Competência. Laboreal, Recuperado em 30 de Julho, 2014, de <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122785>>.
- Taylor, F. W. (1970). *Princípios de Administração Científica*. (A.V. Ramos, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Tognato, M. I. R. (2008). *A (re) construção do trabalho do professor de inglês pela linguagem* (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Wisner, A. (1994). A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro.

Wisner, A. (2004) Questões epistemológicas em Ergonomia e em análise do trabalho. In: Daniellou, F. A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos. São Paulo: Edgar Blücher, pp. 29-56.

Zarifian, P. (1995). Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa. Em Workshop Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho, EPUSP, São Paulo, pp. 1 – 17.

Zarifian, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2003). O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas (E. R. R. Heneault, Trad.). São Paulo: Senac.

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
ORIENTADOR: ANÍSIO JOSÉ DA SILVA ARAÚJO
PESQUISADOR: SABINO DE ALMEIDA SOARES

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA ANÁLISE DO TRABALHO

DADOS GERAIS

Cargo/função:
Tempo que trabalha (todos os empregos):
Tempo nessa empresa:
Tempo na função atual:
Escolaridade:
Estado civil:
Sexo:
Idade:
Composição familiar:
Renda pessoal (opcional):
Renda familiar (opcional):

QUESTÕES

(01 QUESTÃO): Fale sobre sua trajetória profissional e como se tornou um (a) GERENTE.

(02 QUESTÃO): Fale sobre sua formação profissional (graduação, pós-graduação, cursos de aperfeiçoamento, cursos de curta duração, estágios, etc.) e aponte o que nessa formação mostrou-se útil ao seu trabalho atual?

(03 QUESTÃO): Como você aprendeu seu trabalho atual? Veja se sua resposta enquadra-se em algumas dessas alternativas:

a - A partir de curso(s)/treinamento(s) realizados (especificar)? Esses treinamentos foram:

- financiados pela empresa;
- autofinanciados;
- financiados de forma compartilhada (empresa e empregado)

b - Alguém me ensinou (identificar a posição hierárquica do formador)

c - Observando os colegas

d - Pedindo ajuda aos colegas

e - Sozinho

f - Da composição de alguns dos fatores listados acima

(04 QUESTÃO): O que um (a) GERENTE deve saber fazer?

(05 QUESTÃO): Como você definiria “Competências”?

(06 QUESTÃO): Quais competências um GERENTE deve possuir e que você julga já ter adquirido e quais você precisaria adquirir e/ou desenvolver?

(07 QUESTÃO): Você sabe quais as competências que sua empresa considera importantes para execução do seu trabalho?

(08 QUESTÃO): Gostaria que você descrevesse, da forma mais detalhada possível, do início ao fim, um dia típico de trabalho seu.

(09 QUESTÃO): E um dia atípico, como você definiria?

(10 QUESTÃO): Que imprevistos acontecem geralmente em seu trabalho e como você lida com eles?

(11 QUESTÃO): Você se recorda de alguma situação que tenha enfrentado no seu trabalho e para a qual tenha encontrado uma saída original (pode ser mais de uma)?

(12 QUESTÃO): Ao longo da sua atuação como GERENTE, que sugestões, pequenas ou grandes, você teve oportunidade de fazer visando melhorar o seu trabalho, setor ou organização (novas formas de realizar as atividades, novos produtos/serviços, etc.)?

(13 QUESTÃO): Tem havido abertura por parte da hierarquia às suas propostas de melhoria? Explique.

(14 QUESTÃO): O que você considera mais difícil em seu trabalho?

(15 QUESTÃO): O que mais lhe faz sofrer em seu trabalho?

(16 QUESTÃO): O que você considera mais interessante em seu trabalho?

(17 QUESTÃO): O que lhe dá mais satisfação em seu trabalho?

(18 QUESTÃO): Você recebe algum tipo de reconhecimento pelo seu trabalho? Que tipo de reconhecimento? Por parte de quem (gerência, colegas, usuários)? Esse reconhecimento refere-se a quê?

(19 QUESTÃO): Você se sente realizado profissionalmente? Explique.

(20 QUESTÃO): Como você definiria um (a) bom (a) GERENTE?

(21 QUESTÃO): Se você se encontrasse na situação de ter de avaliar um (a) GERENTE, que Competências ele (ela) deveria possuir para ser bem avaliado por você?

(22 QUESTÃO): Se você fosse responsável pela seleção de um (uma) GERENTE, que critérios você usaria para fazer essa seleção?

(23 QUESTÃO): O que o trabalho pede de você:

- a - Bate com o que você tem a oferecer;
- b - Pede mais do que você tem a oferecer;
- c - Pede menos do que você tem a oferecer.

Explique:

(24 QUESTÃO): O que você tem vontade de aprender e desenvolver para aperfeiçoar ainda mais suas qualidades como GERENTE?

(25 QUESTÃO): Como é a sua relação com a chefia, com os colegas de trabalho e com os usuários?

(26 QUESTÃO): Quais os riscos (físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, psíquicos) que você identifica em seu trabalho e como você procura se proteger deles?

(27 QUESTÃO): Você teve algum problema de saúde em função de seu trabalho? Quais? Precitou se afastar do trabalho? Quantas vezes? Por quanto tempo?

(28 QUESTÃO): Como sua família encara seu trabalho? Em que medida ajuda e em que medida cria dificuldades à sua realização?

(29 QUESTÃO): Como você avalia o seu trabalho no que tange a:

a - **Local de trabalho:** condições físicas e estéticas, lay-out, mobiliário, ventilação, iluminação, ruído.

b - **Jornada de trabalho:** trabalho diurno, noturno, em turnos

c - **Equipamentos, instrumentos de trabalho**

d - **Salário direto**

e - **Salário indireto:** assistência médica, odontológica, auxílio alimentação, auxílio transporte

f - **Plano de carreira**

g - **Plano de formação profissional**

Muito obrigado por sua colaboração!

ANEXO II

Tabela I - Caracterização dos Participantes

PART.	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	Nº FILHOS	ESCOLARIDADE	ÁREA DE FORMAÇÃO	UNID.	FUNÇÃO	RENDA FAMILIAR (R\$)	RENDA PESSOAL (R\$)
E 01	M	36	DIVORCIADO	1	PÓS-GRAD.	ADMINISTRAÇÃO	PB	Gte M.A.	8.000,00	8.000,00
E 02	M	45	CASADO	1	GRADUAÇÃO	TELECOMUNICACÕES	PB	Gte MAN.	4.000,00	4.000,00
E 03	M	33	CASADO	1	GRADUAÇÃO	ENGENHARIA	PB	Gte QUAL.	9.000,00	9.000,00
E 04	M	37	CASADO	1	PÓS-GRAD	ENGENHARIA	PB	Gte PROD.	10.000,00	10.000,00
E 05	M	33	CASADO	1	PÓS-GRAD.	ENGENHARIA	RN	Gte PROD.	7.000,00	7.000,00
E 06	M	36	DIVORCIADO	2	PÓS-GRAD.	ENGENHARIA	RN	Gte PROC.	8.000,00	8.000,00
E 07	F	24	SOLTEIRA	-	GRADUAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO	RN	Gte P&P	4.000,00	4.000,00
E 08	F	30	SOLTEIRA	-	PÓS-GRAD.	ADMINISTRAÇÃO	RN	Gte RH	5.000,00	5.000,00

ANEXO III



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sabino de Almeida Soares, aluno do Mestrado em Psicologia Social, convida-o a participar de uma pesquisa que tem como objetivo identificar as competências mobilizadas pelos gerentes de empresas do segmento de bebidas de João Pessoa - Paraíba, na execução de suas atividades e aquelas que necessitam serem adquiridas e/ou desenvolvidas. A pesquisa faz parte da dissertação de Mestrado necessária para se obter o título de Mestre em Psicologia Social e está sendo desenvolvida sob a orientação da Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo.

No que tange a riscos, não visualizamos a ocorrência de nenhum expressivo e caso eventualmente venha a ocorrer algum, será de ordem subjetiva, no que diz respeito à reflexão dos participantes sobre a sua forma de atuação no trabalho e como ele se relaciona com seus resultados e avaliações.

Gostaríamos de informá-lo que, embora suas respostas sejam muito importantes para a conclusão da pesquisa, você tem a liberdade de aceitar participar ou não dela, sem qualquer prejuízo para você. Sua decisão será respeitada e entenderemos a concessão da entrevista como seu livre consentimento.

Também informamos que suas respostas são estritamente confidenciais e anônimas, pois nos interessa analisar as respostas em conjunto. Portanto sua assinatura ficará apenas nesse termo de consentimento e não no questionário que você irá responder.

Caso você deseje obter mais informações sobre a pesquisa, pode ligar para o celular (081) 9111-2020, enviar mensagens para o e-mail: **sabino_soares@yahoo.com.br**, procurar diretamente o Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da UFPB, pelo telefone (83) 3216.7006 ou o Comitê de Ética da UFPB: pelo telefone (83) 3216-7964 - e-mail: **eticaccs@ccs.ufpb.br** - Endereço: Universitário S/N, Castelo Branco, João Pessoa/PB, CEP 58.051-900.

Ciente das informações acima apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Assinatura do participante

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE A TAREFA E A ATIVIDADE

Pesquisador: Sabino de Almeida Soares

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 11736913.3.0000.5188

Instituição Proponente: Centro de Ciência da Saúde

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 255.875

Data da Relatoria: 23/04/2013

Apresentação do Projeto:

O trabalho gerencial é hoje uma ferramenta indispensável para o funcionamento e sucesso das empresas. Dentro dessa perspectiva, a gestão por competências vem sendo um modelo cada vez mais adotado na obtenção de eficiência organizacional. Buscando lançar um olhar para esse fenômeno a partir da Psicologia Social e do Trabalho, essa pesquisa tem como objetivo identificar quais competências os gerentes de uma grande indústria no segmento de bebidas, localizada na cidade de João Pessoa, mobilizam na realização de suas atividades e quais precisariam adquirir e/ou desenvolver. Participarão desta pesquisa 20 gestores (funcionários com cargos de liderança) que aceitem participar livremente da pesquisa.

Para alcançar o objetivo, utilizar-se-á uma entrevista semi-estruturada e a análise dos dados obedecerá à análise temática de conteúdo, proposta por Laurence Bardin.

Pesquisa que tem como objetivo identificar as competências mobilizadas pelos gerentes de empresas do segmento de bebidas de João Pessoa - Paraíba, na execução de suas atividades e aquelas que necessitam serem adquiridas e/ou desenvolvidas. A pesquisa faz parte da dissertação de Mestrado necessária para se obter o título de Mestre em Psicologia Social e está sendo desenvolvida sob a orientação da Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo.

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: eticaccs@ccs.ufpb.br; elianemduarte@hotmail.com

Objetivo da Pesquisa:

entificar as competências que são mobilizadas pelos gerentes no desenvolvimento de suas atividades e quais competências julgam que precisariam adquirir e/ou desenvolver.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos que eventualmente venham a ocorrer serão, especialmente, de ordem subjetiva, no que diz respeito à reflexão dos participantes sobre a sua forma de atuação no trabalho e como ele se relaciona com seus resultados e avaliações.

Benefícios:

Poderá trazer aos gerentes uma melhor compreensão desse novo modelo de gestão e uma maneira de atingir melhores resultados. Ao identificarmos possíveis entraves à sua aplicação e as novas oportunidades que a gestão por competências pode proporcionar, poderemos orientar para uma readequação das políticas de gestão empresarial o que refletirá em avaliações mais precisas/justas e melhorias nas condições de trabalho e clima organizacional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se desenvolverá na cidade de João Pessoa - Paraíba, durante o período de fevereiro de 2012 a dezembro de 2013. Serão entrevistados no total 20 gestores (funcionários com cargos de liderança), de uma grande indústria do setor de bebidas. A coleta de dados será realizada pelo autor da pesquisa. As entrevistas serão gravadas, posteriormente as mesmas serão transcritas e analisadas para que possamos descrever de forma objetiva e categorizar as competências que os funcionários acreditam serem críticas para empresa.

Critério de Inclusão:

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atendidos satisfatoriamente.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: eticaccs@ccs.ufpb.br; elianemduarte@hotmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DA
PARAÍBA - CENTRO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE



Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

JOAO PESSOA, 25 de Abril de 2013

Assinador por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador)

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: eticaccs@ccs.ufpb.br; elianemduarte@hotmail.com