



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Mestrado em Educação

Mudanças Empresariais e Competências Gerenciais:
Nova forma de gerenciamento
Novos saberes dos trabalhadores

Sônia M^a Oliveira Bonelli Rebouças

Salvador – Bahia
Julho/2004



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Mestrado em Educação

Mudanças Empresariais e Competências Gerenciais:
Nova forma de gerenciamento
Novos saberes dos trabalhadores

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação na Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia.

Orientadora:
Prof.^a Dr.^a Vera Bueno Fartes

Aluna:
Sônia M^a Oliveira Bonelli Rebouças

Salvador – Bahia
Julho/2004

R242 Reboças, Sonia Maria Oliveira Bonelli

Mudanças empresariais e competências gerenciais: nova forma de gerenciamento, novos saberes dos trabalhadores. / Sonia Maria Oliveira Bonelli Reboças. – Salvador, 2014.

140 f.

Orientadora: Vera Bueno Fartes

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia.

Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014.

1. Qualificação 2. Competência 3. Empresa estatal 4. Reestruturação produtiva 5. Gestão – empresa 6. Educação empresarial I. Universidade Federal da Bahia II. Fartes, Vera Bueno III. Título IV. Subtítulo.

CDU 37:658



Universidade Federal da Bahia
 FACULDADE DE EDUCAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ATA DA DEFESA PÚBLICA DE Mestrado de Sônia UF-B
(tese ou dissertação e o nome do mestrando (s) ou
 doutorando(a) S. Bonelli Rebouças
 NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MESTRADO E
 DOUTORADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Aos 02 de agosto de 2004
data
 às 13:30
hora, reuniram-se no Auditório II
sala/auditório

desta Faculdade de Educação, a Comissão Examinadora, composta pelos professores

Dr. Peresinho Fróes Durukan
examinadores

Dr. Judite Azevêdo da Silva
examinadores

e por mim, Leandro Gomes Leão
orientador

orientador(a), para julgar o trabalho intitulado "Mudanças organizacionais
título da dissertação/tese

e competências gerenciais: novas formas de geren-
continuação do título da dissertação

ciamento - Novos saberes dos trabalhadores".
continuação do título da dissertação

de autoria Sônia UF-B S. Bonelli Rebouças
nome do mestrando(a) ou doutorando(a)

Após arguição e discussão, a banca examinou, analisou e avaliou o referido trabalho,
 chegando a conclusão que este foi aprovado com distinção
decisão da maioria da comissão

Nada mais havendo ser tratado, esta Comissão Examinadora encerrou a reunião da qual eu
 lavrei a presente ATA, que após lida e achada conforme, vai assinada pelos presentes e
 encerrada por mim.

Salvador, 02 de agosto de 2004

CONFERE COM O ORIGINAL

DATA: 02 de agosto de 2004

Eliene B. Batista
 Secretária Executiva
 SIAPE: 1659286
 PPGE/FACED/UFBA

[Assinatura]

Valquiria de Figueiredo Judite Azevêdo da Silva

Claudia d'Araújo [Assinatura]

Mr. Nelson M. de Oliveira [Assinatura]

Rodolfo Estevão Martins [Assinatura]

[Assinatura]

[Assinatura]

Sônia Bonelli
[Assinatura]

Elara Bonelli
Marina Bonelli

12
[Assinatura]

A Deus que me ilumina, me dá força e coragem para que eu alcance os meus ideais e que, em todos os instantes da minha vida, se faz presente através de energias sutis.

Dedico esse trabalho a minha mãe Valquíria e aos meus filhos André, Marina e Clara, pelo caminho de aprendizado no qual caminhamos de mãos dadas.

Aos que contribuem para a construção de um mundo mais justo.

Aos gerentes que, competentemente, tratam as pessoas sob sua coordenação, de forma humana e respeitosa.

AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Vera Bueno Fartes, minha orientadora, pela qual tenho grande admiração e imensa gratidão, pela amizade, pela integridade, paciência e dedicação, pela confiança que depositou no meu trabalho, pelo incentivo nos momentos difíceis; sem o seu apoio e sua colaboração teria sido difícil realizar este sonho.

À professora Iracy Picanço que pelas críticas iniciais me fez despertar com um olhar mais crítico para o mundo do trabalho.

À Dudi, Kika e Mina, meus filhos amados, por suportarem as minhas ausências e por sempre me fazerem acreditar de que eu poderia ir mais longe.

À minha mãe Valquíria, companheira e amiga, sempre presente nos momentos mais difíceis.

À Carlos Andrade, meu companheiro, que compartilhou todos os momentos desta pesquisa comigo, auxiliando a galgar este importante degrau na minha formação, me apoiando com muita paciência e compreensão.

À minha irmã Cláudia d'Arede pelo apoio amigo durante todo o trabalho contribuindo com discussões ricas sobre o conteúdo deste estudo.

O meu agradecimento especial às colegas Helena Marques e Socorro Sá que partilharam diariamente das minhas angústias, das minhas descobertas, alimentando as discussões sobre o tema deste estudo, me fazendo sentir apoiada e incentivada, permitindo com que eu me afastasse parcialmente da minha atividade profissional, de modo que eu pudesse realizar este estudo. Sem este apoio eu não teria conseguido chegar ao fim.

Ao Engenheiro Paulo Fonseca, a quem sou muito grata, por sempre me incentivar e acreditar que o meu aprendizado poderia se tornar um conhecimento para a organização.

Ao Engenheiro Trabuco, pela colaboração em atender a meus insistentes pedidos de informações.

À José Carlos Jesus e David Messala pelos ajustes das planilhas, Humberto Leone pela elaboração de figuras, Rodrigo Esteves pela utilização dos equipamentos de informática, Mariane Maciel, M^a Auxiliadora da Cruz e M^a Angélica de Jesus que acolheram, generosamente, as minhas solicitações de informações sobre a empresa e os trabalhadores. Aos demais colegas da Divisão de Recursos Humanos, Sônia Mara da Sena, Eneida Maciel, Núbia Lordello e Terezinha Menezes pelo apoio.

À engenheira Fátima Sarmiento e ao Administrador Antônio da Lapa Mamédio pela minha liberação para a realização deste estudo.

Aos colegas da Sede, Vinícius Toscano, Ângela Sueli Batista, Ivana Rizvi, Olga Damasceno, Antônio Varejão, pelo interesse demonstrado neste trabalho.

Aos trabalhadores que possibilitaram a obtenção de dados indispensáveis a esta pesquisa.

Aos gerentes, sujeitos da pesquisa o meu agradecimento pela disposição em contribuir com a construção do conhecimento aqui produzido.

“Ao formar-se o dirigente, é fundamental a premissa: pretende-se que existam sempre governados e governantes, ou pretende-se criar as condições em que a necessidade dessa divisão desapareça?” (Gramsci, 1991, p 19)

RESUMO

Este estudo pretendeu analisar as mudanças ocorridas na organização do trabalho e seus reflexos na forma de gestão dos trabalhadores. Buscou-se contribuir com uma investigação sobre como o termo competências gerenciais está sendo compreendido e praticado no ambiente empresarial, estabelecendo-se uma correlação com a sua forma de aquisição pelos gerentes. A pesquisa se constituiu em um estudo de caso numa empresa estatal do setor de energia elétrica, onde foram examinados dois setores distintos: a operação do sistema e a administração. Os resultados apontam para um contexto de transição e contradições, que assinalam novas formas de gestão e exigência de novos saberes gerenciais e dos trabalhadores, enunciados nas opiniões dos diferentes sujeitos coletivos, que expressam diferentes interesses, expectativas e aspirações.

Palavras-chave: qualificação, competência, empresa estatal, reestruturação produtiva e gestão.

ABSTRACT

This study analysis the changes occurred in the productive world and it's reflexes on the way of management of the workers. It was sought to contribute with an investigation on how the term competences is being understood and practiced in the company environment, establishing a correlation with it's form of acquisition by the managers. The research constitutes a study of cases in a state company of the electric energy sector, where two distinct sectors: the system operation and the administration, were examined. The results evidenced a transition context and contradictions, which point to new forms of management and demands of new managing and worker knowledge, expressed in opinions from different collective subjects, which express different interests, expectations and aspirations.

Key words: qualification, competence, state company, productive restructure and manegement.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
O problema da pesquisa	02
A relevância do estudo	06
Gestão nas empresas: a evolução dos modelos de gestão nas empresas brasileiras	07
A construção do conceito de competências	12
Sujeito da pesquisa: O gerente	16
A organização da dissertação	16
PARTE I – À LUZ DA LITERATURA	19
CAPÍTULO 1 - A Reestruturação produtiva	20
1.1 - Mudanças no mundo: a globalização	21
1.1.1 - A Globalização e a sua face política	21
1.1.2 - A Globalização e a sua face econômica	25
1.1.3 - A Globalização e a sua face cultural	27
1.2 - Reestruturação Produtiva e os modelos da produção	34
1.2.1 - O taylorismo	34
1.2.2 - O fordismo	36
1.2.3 - O japonês	39
CAPÍTULO 2 - As competências no mundo do trabalho: reflexo de uma aprendizagem contínua	40
2.1 - Educação Empresarial	43
2.2 - Um olhar sobre a Qualificação	45
2.3 – Um olhar sobre as competências	52
CAPÍTULO 3 - As competências gerenciais: energizando a gestão de pessoas	59
PARTE II - A ENERGIA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO	65
CAPÍTULO 4 – A estrutura das estatais	66
CAPÍTULO 5 - O setor de energia elétrica	69
5.1 - As empresa pesquisada	69
5.2 - Sua trajetória	76
CAPÍTULO 6 - Iluminando o campo empírico	82
6.1 - A Regional Sul	82
6.2 - Gestão da empresa	85
6.3 - Política de gestão	87
6.4 - Política de capacitação	89

CAPÍTULO 7 - Clarificando os achados da pesquisa	92
7.1 - Quem são os sujeitos da pesquisa	92
• Faixa etária dos empregados	93
• Tempo de empresa dos empregados	94
• Gênero dos empregados	94
• Escolaridade dos empregados	95
• Faixa etária dos gerentes	95
• Gênero dos gerentes	96
• Escolaridade dos gerentes	97
• Dificuldades em exercer a função gerencial	98
7.2- Onde se localizam as novas exigências acerca das competências gerenciais	99
7.3 - Como os gerentes desenvolvem as suas competências	100
7.4 - Como os empregados e gerentes vêem as mudanças na empresa	101
7.5 - As mudanças no perfil gerencial dos empregados da GRS e ASV	104
7.6 - As competências gerenciais requeridas nas opiniões dos gerentes e empregados	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
APÊNDICE	125
Processos metodológicos	125
Elementos Estruturais	126
Categorias de análise	126
Análise documental	127
Definição da população alvo	128
Dificuldades metodológicas	133
Questionários	138
Entrevistas semi-estruturadas	

LISTA DE SIGLAS e ABREVIATURAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
ASV – Administração Regional de Salvador
BM – Banco Mundial
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBSF – Comitê da Bacia Hidrográfica do São Francisco
CNPQ – Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico
DG – Desenvolvimento Gerencial
EC - Empréstimo Compulsório
EFR – Escola Francesa de Regulação
Eletrobrás – Centrais Elétricas Brasileiras
EUA – Estados Unidos da América
FMI – Fundo Monetário Internacional
GRS – Gerência de Operação Sul
IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho
ISO – International Standart Organization
IUEE – Imposto sobre a utilização de Energia Elétrica
MAE – Mercado Atacadista de Energia Elétrica
MW – Mega Watt
ONGs –Organizações Não Governamentais
ONS – Operador Nacional do Sistema
PDHO – Programa de Desenvolvimento Humano e Organizacional
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
PRODEG – Programa de Desenvolvimento Gerencial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI – Serviço Social da Indústria
UFBA - Universidade Federal da Bahia

INTRODUÇÃO

As transformações abrangentes vivenciadas pela sociedade contemporânea, nos últimos anos, e especialmente aquelas ocorridas em função das inovações tecnológicas, tem causado impactos sobre a sociedade, as empresas e no perfil da força de trabalho.

Os estudos desses impactos partem do pressuposto de que o trabalho linear, segmentado, padronizado e repetitivo, característico do padrão tecnológico taylorista e fordista, tem sido substituído por uma nova modalidade marcada pela integração e pela flexibilidade.

Para DeLuiz (2003:1) “As respostas do capital à sua crise estrutural podem ser dimensionadas pelas reestruturações empreendidas no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de produção flexíveis (...) e de novos modos de gerenciamento da organização do trabalho e do saber dos trabalhadores”. Na análise da autora, as novas concepções gerenciais estariam ancoradas na hegemonia capitalista e teriam como objetivos, racionalizar, otimizar e adequar a força de trabalho face às demandas do sistema produtivo.

Pode-se observar através da análise de diversos autores, e quando nos debruçamos com um olhar crítico durante esta caminhada, participando de seminários, congressos, cursos, visitas a empresas, onde se discutiu a temática das competências como modelo de gestão de pessoas, que este discurso, levado às empresas pelos consultores, dirigentes, técnicos da área de recursos humanos, tem se disseminado como solução para todos os problemas de gerenciamento de pessoas. Autores como Heijden & Barbier (1999, p.128), com visão empresarial, afirmam que “O gerenciamento das organizações deve desempenhar um papel preponderante na implantação de sistemas que favoreçam o desenvolvimento continuado das competências dos assalariados, caso contrário, os funcionários não saberão mais ser flexíveis, e qualquer deslocamento do posto de trabalho, mesmo sendo interno à organização, irá gerar uma perda importante de tempo e dinheiro”.

Assim, com o objetivo de se adequar as demandas do mercado competitivo e em permanente mudança, as empresas através de políticas de recursos humanos, incorporam práticas e modelos de gestão de pessoas adequadas às novas demandas de conhecimentos para a reprodução do modelo hegemônico capitalista, como o modelo de competências, para o qual nos voltamos neste estudo.

A adoção do modelo das competências profissionais pelas gerências de recursos humanos no mundo empresarial está relacionada ao uso, controle, formação e avaliação do desempenho da força de trabalho diante das novas exigências postas pelo padrão de acumulação capitalista flexível: competitividade, produtividade, agilidade, racionalização de custos. Num quadro de crise do trabalho assalariado, da organização prescrita do trabalho, do declínio das organizações profissionais e políticas dos trabalhadores, este modelo tende a torna-se hegemônico.

No mundo empresarial, os conceitos de competência profissional ainda não são claramente reconhecidos, sendo intenção deste estudo, realizar a investigação com os seguintes objetivos:

- Analisar as mudanças na forma de gestão sobre os trabalhadores;
- Compreender como se configuram as competências gerenciais para gerentes e empregados;
- Identificar as mudanças no perfil gerencial percebidas pelos respondentes e entrevistados;
- Buscar onde os gerentes desenvolvem suas competências gerenciais.

O PROBLEMA DA PESQUISA

Temas como qualificação, competências, mudanças na gestão do trabalho, são complexos e polêmicos, devem ser abordados sob o enfoque de múltiplas áreas do conhecimento do ser humano, pois fazem parte do dia a dia dos que trabalham, devendo-se ressaltar a necessidade, ainda, de estudos e pesquisas sobre eles.

O mercado está inundado de literatura sobre o tema; há os que apresentam as inovações, como resolução dos problemas empresariais, através de novas formas de organizar a produção, novas tecnologias, novas formas de gestão, e há os estudos críticos que se contrapõem à “magia” da inovação e do progresso tecnológico, revelando a exclusão e a precariedade das condições de trabalho, outra face da realidade do trabalho humano, bem como os efeitos da globalização econômica, da flexibilização do trabalho e do modelo de competências no Brasil.

É fato que o avanço tecnológico, o mercado global, está afetando os setores da economia, redefinindo as relações que vinham se reproduzindo, segundo os mesmos padrões desde as primeiras décadas do século XX. As mudanças advindas da crise capitalista buscam preservar a sua hegemonia, criando estratégias de domínio do mundo.

Relacionado ao mundo do trabalho, as mudanças perpassam pelas novas práticas de gestão que configuram o modelo de competências, cujos elementos segundo Deluiz (2003, p. 2) são a valorização dos altos níveis de escolaridade, a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Com a elevação do nível de complexidade das atividades sociais e não apenas de trabalho no sentido estrito, o espectro de tarefas se ampliou e as situações a serem enfrentadas por trabalhadores exigem mais conhecimentos para o desempenho de atividades mais complexas.

Segundo Paiva, isto se deu por conta da:

“densificação da comunicação (rápido acesso à informação e pressão por procedimento rápido), à cooperação mediatizada pelo sistema informatizado, (elevação da transparência e maior controle sobre as relações de trabalho individuais), à compreensão das atividades (maior volume sobre o qual devem ser tomadas decisões de responsabilidade pessoal) e à compactação do tempo (densificação da estrutura temporal).” (PAIVA, 1998 p 124).

Esta preparação do trabalhador requereria um aumento na sua qualificação para poder lidar com as complexidades das tarefas. A qualificação tornar-se-ia então, uma exigência para ocupação dos

postos de trabalho em sua configuração, se mostrando, portanto, o seu estudo importante não só para a compreensão do processo de organização do trabalho, mas também, para as questões relacionadas com a formação e o desempenho profissional.

Segundo a ótica de Deffune e Depresbiteris (2000, p32), a idéia de qualificação do trabalhador não aparece mais adstrita ao mero conhecimento, habilidades e atitudes e sim à competência que se envolve com várias áreas correlatas de um trabalho. Antes, a necessidade de desenvolvimento de pessoas se baseava no posto de trabalho, hoje, o desenvolvimento seria voltado para que o trabalhador pudesse atuar em várias atividades. O debate vem assumido grande atualidade no terreno das políticas públicas e empresariais e é neste último campo que esta investigação se situa. Na tentativa de situar o debate aberto sobre as competências Tanguy & Ropé refletem da seguinte forma:

“O discurso sobre competência pode ser compreendido como uma tentativa de substituir uma representação da hierarquia dos saberes e das práticas, notadamente, diminuir os distanciamentos entre teoria e prática, geral e técnico, diferenciação entre formas de saberes e práticas, diferenciação que seria essencialmente horizontal e não mais vertical. Assim, entendida e utilizada, a noção de competências tende a dar importância às diferenças e particularidades individuais, à sua demonstração, a seu caráter distintivo mais do que ao princípio de igualdade que, sem ser considerado, já não é a referência primeira que dá sentido ao resto”, (TANGUY & ROPÉ, 1997).

Estas autoras inferem que o modelo de competências diminui o distanciamento entre o conhecimento geral e o conhecimento técnico - requerer maior qualificação do trabalhador. Tende a ser individualizada no sujeito e é necessário ser reconhecida no seu contexto social.

As grandes empresas têm questionado o processo de preparação do seu corpo funcional, muitas delas tem a área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal como responsável pela realização de ações educativas, cujo objetivo seria preparar e adaptar os empregados às novas regras do mercado, levando-os à realização dos objetivos organizacionais.

Portanto, é no bojo desse processo pedagógico, o qual permeia as relações de produção, que vão sendo criadas novas formas de organização do trabalho, novos padrões de relação, novas formas de gerenciamento, novas exigências de competências. A valorização das competências inscreve-

se no marco de um individualismo liberal e de subjetividade automatizadas numa lógica pós-moderna.

Nos objetivos das ações de educação do trabalhador estão implícitos conteúdos de produção da submissão, da aceitação, da dominação. Kuenzer (1995 p11) observa que na medida em que o trabalhador aprende a fazer frente às formas de disciplinamento impostas pelo capital, este se vê forçado a rever seus modos de ação, criando novas formas de dominação.

Assim, o interesse de investigação estaria no trabalhador com função gerencial, denominado gerente – que no papel que desempenha na organização, onde a função gerencial está diretamente associada à tarefa de decisão e direção das empresas e instituições, vive intensamente, momentos de pressão e conflitos. Segundo Barrela (2003 p 20) a maioria dos gerentes quando questionada sobre o seu trabalho, informa que encontra uma carga exagerada de tarefas imprevistas, reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Sua tensão é constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta sua ação e torna intermitente o seu desenvolvimento no processo organizacional. A tomada de decisão através de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas de maneira esparsa, exigem uma dose de racionalidade gerencial.

Chama-se a atenção para a relação que se estabelece entre gerentes e empregados, as tensões geradas pela busca ou resistência à adaptação, no ambiente de trabalho, povoado de incertezas e contradições. Nesta função, o gerente sofre pressões em adotar ações de curto prazo na busca de recursos e soluções de problemas, em mediar a relação empresa/empregados, em implantar e gerenciar as mudanças na organização. Estaria o gerente preparado para lidar com este ambiente de pressões e novas exigências?

Esta problemática se estabelece como ponto de partida para as seguintes questões:

- i)** Como os empregados e gerentes vêem as mudanças na gestão da empresa?
- ii)** Como é compreendido o termo competências gerenciais por gerentes e empregados?
- iii)** Onde se localizam as novas exigências acerca das competências gerenciais?

- iv) Como os gerentes percebem as suas competências?
- v) Como os empregados vêem as competências gerenciais no seu gerente imediato?
- vi) Como os gerentes buscam desenvolver suas competências gerenciais?

RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Como foi citado anteriormente, a sociedade contemporânea é caracterizada por experimentar um fluxo elevado de mudanças em seus sistemas de gestão. As organizações, por sua vez, vivenciam essas constantes mudanças buscando tornarem-se competitivas no mercado global. Assim, é fato que o novo ambiente de negócios exige profissionais com habilidades, capacidades e conhecimentos mais amplos e flexíveis, em constante atualização de suas competências, para poder desempenhar as atividades cada vez mais complexas e, para a garantia da sua permanência no cargo ou da sua empregabilidade. “Para tanto, num mundo que aceita mal erros e demoras, à educação geral é preciso adicionar bons conhecimentos profissionais especializados sujeitos a uma pressão permanente de atualização e adição”. (PAIVA, 1998, p 124).

O interesse neste tema está no pressuposto de que o movimento de mudança no contexto produtivo trouxe consigo novas exigências de conhecimento, propostas de inovações, como o modelo de competências, que surge com contradições que ainda não foram suficientemente explorados. Este trabalho pretende dar uma contribuição na análise de como o modelo e o termo competências estão sendo compreendidos e praticados, estabelecendo-se uma correlação com a forma de aquisição das competências de empregados para a função gerencial. Outro aporte que este estudo pode oferecer está em assinalar qual a participação da educação formal e informal no desenvolvimento das competências destes gerentes. Considera-se da maior relevância em retratar os atuais padrões de conhecimento exigido no gerenciamento do trabalho e apresentá-los à Universidade e a Empresa em busca de aproximar, apontando a sua interdependência.

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O modo de gestão compreende o estabelecimento de condição de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram. Para Chanlat apud Dutra, (2001 p. 14) “por um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa, para atingir seus objetivos. O modo de gestão resulta da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que a práticas dos grupos e dos indivíduos incorporam ou reinventam a partir desse aparato formal.”

A função gerencial como mediadora das relações entre empresa e empregados e como disseminadora dos novos modelos de gestão é de inquestionável importância, pois é a partir dela que se cria o modo de gestão.

A análise dos modelos de gestão da indústria brasileira tem início com a administração científica de Taylor. Suas práticas no Brasil tem origem nos anos 30, por iniciativa do empresariado paulista com a formação do Instituto de Organização Racional do Trabalho – Idort. A princípio sua propagação tem lugar na administração pública do Estado de São Paulo e nas suas companhias ferroviárias. Sua difusão é reforçada com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público. As orientações do empresariado estavam se voltadas para a qualificação da mão-de-obra, visando-se a substituição dos operários estrangeiros por operários brasileiros. Para isso é criado o Serviço Nacional de Aprendizagem – SENAI, o Serviço Social da Indústria – Sesi e outros. Segundo Kawamura (1979, p.147) “o taylorismo recebeu um importante reforço com a proliferação das escolas de engenharia, cujo perfil e conteúdo dos cursos propunham formar o engenheiro para assumir a mediação entre a tecnologia/capital e o trabalho.” Assim as escolas de engenharia receberam incentivos no pós-guerra com a justificativa da necessidade de formar profissionais capacitados cientificamente, para assumir a “gerência científica” e realizar a “concepção e o planejamento da produção.

Os trabalhadores resistiram com lutas a esta nova forma de trabalho e de vida, mas foram reprimidos com força policial. Outras formas de resistências foram registradas, como as ausências do trabalho e a baixa produtividade. A intervenção do Estado Brasileiro foi importante para a implementação das práticas tayloristas. “Com a aplicação da nova legislação trabalhista, que visava regulamentar o mercado de trabalho, garantia a reprodução da força de trabalho, ao tempo em que impunha limites a uma certa selvageria existente nas práticas dos empresários brasileiros.” (Druck, 1999 p.57). Esta legislação garantia direitos aos trabalhadores, como férias, jornada de trabalho, folgas ao domingos, salário mínimo etc.

No governo Kubistschek, instala-se no Brasil a indústria automobilística, com todos os elementos necessários para implantar a “gerência científica do trabalho”, com a instalação de novas fábricas e o capital estrangeiro entrando no país com as multinacionais, traziam o padrão Ford de gestão do trabalho. Segundo Druck, (1999 p 57), existia um ambiente fértil para a sua aplicação. Condições em que as lutas operárias estavam limitadas pelo tipo de estrutura sindical atrelada ao Estado, portanto com reduzida capacidade de mobilização e resistência.

A autora considera que, desde o pós-guerra até o final dos anos 70, o desempenho da economia brasileira levou o Brasil à frente das economias mais desenvolvidas da América Latina, sustentado pelo setor industrial. O desenvolvimento do capitalismo brasileiro se consolidou com um padrão fordista incompleto e precário. O processo de modernização se por estratégias de um Estado forte e centralizado e mais do que isso, erguendo um regime autoritário. “Foi, portanto, através da coerção e da força que se consolidou o fordismo no Brasil.(...)Em linha gerais o golpe de 64 veio para selar este padrão de desenvolvimento periférico e, para isso, teve que pôr fim a todas as lutas e mobilizações da sociedade civil que se opunham a este projeto.” (Druck, 1999 p. 59).

No Brasil não se constituiu um Estado de bem-estar social, a exemplo dos países centrais, não houve um processo de integração de amplas massas ao mercado de consumo. Integrando-se a estrutura histórica da sociedade brasileira a exclusão social; consequência do atraso político de fortes representações sindicais e de organização partidária, da ausência de verdadeira revolução democrática no país, na visão de Druck (1999, p59).

A mesma autora observa que estas práticas gerenciais se alteram em cada momento histórico, produto das relações de força entre o patronato e os trabalhadores. Foi o que ocorreu nos anos 70, com autoritarismo do regime militar, reprimindo os movimentos sociais. Conseqüentemente nas fábricas a gestão se torna mais autoritária, onde os trabalhadores são obrigados a suportar a super exploração de sua mão de obra, com a intensificação do trabalho e a contenção salarial. Mesmo com a introdução das novas tecnologias com base na microeletrônica o controle gerencial sobre o trabalho.

No final dos anos 70 o país se encontra numa situação de crise - com uma desaceleração do crescimento econômico e o país se endivida. Para Oliveira (2000 p.27), no contexto internacional manifesta-se a crise do capitalismo, que apresenta neste período sintomas do seu esgotamento, suas operações não funcionavam tão bem, suas operações se tornam incontroláveis, a política de governo coordenada nacional ou internacionalmente não respondem mais às demandas do momento.

No plano brasileiro, o governo militar perde sua força. A luta por democracia se exalta, fazendo emergir manifestações populares. Segundo Druck .“No interior das fábricas, várias são as formas de resistência e de luta que, mesmo sob a mais despótica e autoritária gestão, não cessam de se realizar. Os dirigentes sindicais da época usam o discurso da busca por “recuperar a dignidade do trabalhador”.” (DRUCK, 1999 p.63-64).

Durante os anos 80 não houve grande esforço político por propor mudanças estruturais. Foi notado um fortalecimento do novo sindicalismo, com o surgimento das centrais sindicais, a conquista de novos espaços de democracia, o surgimento de novos partidos políticos, como o Partido dos trabalhadores. Mas essas transformações não foram suficientes para mudar os rumos do país.

As estratégias empresariais para enfrentar a crise e de inserção no novo quadro internacional buscaram práticas de gestão do trabalho que mobilizassem os trabalhadores, para ganhá-los enquanto “parceiros”. Num primeiro momento, na passagem dos anos 70 para os anos 80, estas

iniciativas, referenciadas no modelo japonês de gestão e organização do trabalho, pinçam algumas práticas que são aplicadas em algumas fábricas. Foi a base de implantação dos Círculos de Controle de Qualidade - CCQs, que surgiram como resposta a uma situação econômica recessiva, ao mesmo tempo em que foi uma estratégia empresarial de resposta à mobilização operária intra e extra-fábrica, por maior participação e democracia. Druck (1999, p. 102) destacou que houve resistência à sua aplicação, tanto por parte dos sindicatos, tanto por parte das gerências aos supervisores, que não conseguiam romper com a cultura de gestão muito centralizadora e fortemente autoritária.

Em meados dos anos 80 novas práticas japonesas são difundidas, juntamente com a maior adoção de novas tecnologias de automação. Os Programas de Qualidade Total se concentram mais nas fábricas automotivas. O período de maior propagação do modelo japonês nos anos 90, aconteceu para todos os setores produtivos de bens e serviços, havendo uma verdadeira campanha para que as culturas gerenciais sejam substituídas por uma cultura da qualidade”. (DRUCK, 1999 p 103).

A autora (ibidem. p. 121), ao discutir a adaptação do modelo japonês no Brasil, registra duas preocupações: a primeira se refere ao problema do autoritarismo da cultura empresarial brasileira. A segunda preocupação é a supervalorização no estilo gerencial japonês, analisado como se tudo de positivo correspondesse ao modelo genuíno vindo do Japão, como se o que houvesse de negativo no modelo fosse criado aqui.

A maioria das empresas não levaram adiante os CCQs. Houve resistências dos trabalhadores e até de chefias intermediária. Druck aponta que esta prática de gestão gerou resultados no início, mostrando produtividade e redução de custos, com o tempo já não apresentava a mesma eficiência.

O Governo Collor, com um discurso sobre a necessidade de modernizar o país lançou, como parte do projeto para inserir o Brasil na nova ordem mundial, redefinida pelo processo de globalização, o Programa Brasileiro de Produtividade –PBQP, no qual se inseriu-se a terceirização. Estas duas práticas testadas e aplicadas anteriormente em vários setores e empresas, assumem um caráter epidêmico, como retrata Druck (ibidem,p.101-105).

O processo de aprendizagem das práticas japonesas se ampliou incorporando empresas de vários setores e em todos os níveis. Certas práticas características do sistema de gestão de pessoal japonês, como o emprego vitalício, o processo de qualificação profissional realizado no interior da empresa, os sistemas de recompensa associados mais ao desempenho do grupo do que ao indivíduo, procuram viabilizar esse processo. Zarifian, (2001 p. 97) observa que, no caso O autor observa que no caso Japonês é importante observar que as habilidades e conhecimentos vão se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, comprometer, e essas idéias vão sendo incorporadas no cotidiano empresarial.

O modelo de competências começa a ser discutido no mundo empresarial a partir dos anos 80, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura nos países centrais, no início da década de 70. Os elementos das novas práticas de gestão que se organizam no modelo de competências no mundo do trabalho para Deluiz são:

“a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligado a carreira ao desempenho e à formação.” (DELUIZ, 2003, p 2).

Zarifian (2001 p 22), ressalta que este modelo surge da constatação de uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo das direções e dos responsáveis pelas empresas francesas. Esse modelo concernia a diversos componentes das práticas de Gerenciamento dos Recursos Humanos – GRH.

No cenário brasileiro pós anos 90, com a inserção do país no processo de globalização produtiva, esses conceitos começam a fazer sentido para as empresas brasileiras. O debate sobre competências penetra no âmbito das instituições públicas ligadas ao ensino profissionalizante e avulta-se sobre os conceitos de qualificação e competência. Debate este que retomaremos adiante.

A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O presente estudo parte da idéia de que o termo competências debatido amplamente no meio acadêmico e difundido amplamente nas empresas, é compreendido por cada um dos atores sociais: gerentes e empregados - dando-lhe significados diferentes. Requer ser elucidado como um processo multidimensional que, para a sua compreensão, necessitaremos percorrer caminhos da sua construção.

O movimento de competências começou a apresentar aspectos comuns em diversos países, principalmente o da agregação de funções exercidas pelo trabalhador. Essa agregação já existia nos sistemas artesanais em que o trabalhador fazia o trabalho completo. Foi com a industrialização que os profissionais começaram a ser divididos em conjunto de tarefas bem definidas.

Para Defune & Depresbiteris refeletem sobre a matéria localizando historicamente o surgimento do conceito em questão:

“A idéia de competência surgiu inicialmente na Alemanha por volta dos anos setenta. Dizia respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes do campo profissional do futuro trabalhador; depois a educação geral incorporou essa idéia ao seu processo pedagógico. Assim, ambas, educação geral e profissional, partiam de competências definidas por um conjunto de representantes da sociedade, empresários, sindicatos e educadores”. (DEFUNE & DEPRESBITERIS, 2000 p. 64).

Fleury & Fleury num estudo sobre o conceito de competências, afirmam que o princípio deste debate deu-se mediante psicólogos e administradores nos Estados Unidos, após a publicação por McClelland do paper *Testing for Competence rather than Intelligence*. Este autor concebe a competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou determinada situação” Fleury & Fleury (2001, p. 184). Reanalizando dados de um estudo sobre as competências gerenciais, Richard Boyatzis nos anos 80, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior.

Na perspectiva americana o conceito de competências é compreendido como conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes, levando a crer que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. O foco da análise é o indivíduo, mas os autores consideram importante às competências estarem alinhadas às necessidades dos cargos.

Sob este prisma, Fleury & Fleury consideram que na fundamentação dos textos das práticas administrativas e na literatura acadêmica, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. “Portanto, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.” (Fleury & Fleury, 2001, p. 185).

Podemos elucidar que o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho, tem a base para contratação e preparação dos empregados para o trabalho, na qualificação, definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. No modelo de competências importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnicos, mas capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. No estágio do capitalismo flexível, observa-se um deslocamento progressivo do conceito da qualificação profissional para a noção de competências.

Roche (1999 p. 44) numa análise aprofundada das razões do surgimento do conceito de competência, atribui uma mudança no trabalho e na maneira de gerenciar os homens no trabalho. Também é a análise feita por Ropé e Tanguy (1994) que sugerem uma problematização da noção de competência em vez de simplesmente admiti-la como substituição à noção de qualificação. Depois de constatado o deslocamento semântico, convém de fato interrogar-se sobre o sentido de uma mudança tão rápida nas denominações para identificar as causas e as conseqüências do abandono quase unânime de um termo em proveito do outro.

Tal deslocamento semântico para estas autoras deve ser considerado não como um efeito de moda, mas como o sintoma de profundas transformações dentro do trabalho. Com base nos pensamentos de Dugué e Maillebois, Roche esclarece que a noção de qualificação aparece com o

taylorismo, numa época em que os procedimentos de fabricação estão estabilizados e cientificamente dominados. A noção de competência, pelo contrário, surge durante a última década, com as profundas transformações do aparelho de produção e das políticas de mão de obra. Para Dugué e Maillebois apud Roche (1999 p. 44-45) “a noção de qualificação está associada a uma visão estática do mundo do trabalho enquanto que a noção de competência, muitas vezes associada à termos tais como “novo”, “inovação”, “evolução” está vinculada à idéia de transformação.

No pensamento de Ramos (2002 p. 302) A noção de competência no plano do trabalho, compõe o conjunto de novos signos e significados talhados pela cultura pós-moderna, desempenhando um papel na representação da sociedade quanto à forma de os trabalhadores localizarem-se e moverem-se diante da nova lógica do capital. “A valorização das competências individuais dos trabalhadores inscreve-se, portanto, no marco de um individualismo liberal e de subjetividade atomizados”. (RAMOS 2002 p302). Para esta autora a noção de competência deve ser tomada de forma subordinada ao conceito de qualificação como relação social, o que se torna necessário para a formação de um projeto de formação humana segundo a concepção histórico-social do homem. Ramos esclarece que a noção de competência é limitada em relação à perspectiva da formação humana, na construção de uma concepção transformadora de mundo.

Para ser reconhecido como competente, não basta possuir apenas saberes, é preciso mobilizar esses conhecimentos. Os responsáveis pela área de recursos humanos proclamam que o intelecto das pessoas, sua responsabilidade são necessários ao trabalho, que a inteligência da tarefa torna-se uma exigência. A certeza de que a competitividade se obtém pela qualidade e que esta exige mobilizar todas as inteligências em todos os níveis tem como corolário o fato que, em todos os níveis, a competência se encontra presente.

Percebe-se que dependendo do campo de estudo existem diferentes interpretações de competências. Os cientistas sociais empregam termos para designar conteúdos particulares de cada qualificação em uma organização de trabalho determinado; já os psicólogos utilizam o termo às vezes como aptidões, outras como habilidades, outras como capacidade. No contexto do trabalho, a competência está sendo associada ao nível e ao domínio das atividades

desempenhadas. Da discussão sobre o termo chegou-se ao modelo de gestão que traz novas práticas.

Segundo Zarifian (2001 p 22), enquanto modelo de gestão de recursos humanos, foi gestado, no Centro de Estudo e Pesquisas sobre as Qualificações-Cereq, na França, durante uma pesquisa com pequenas e médias empresas do setor moveleiro, nos anos 1985/86, após constatarem uma mudança forte no modelo avaliativo da mão de obra dessas empresas. A partir daí, houve um entendimento dos problemas de desempenho, ligadas à qualidade, variedade, aos prazos etc. E a capacidade de iniciativa local passou a ser vistas como qualidade, que os trabalhadores precisariam demonstrar, rompendo com os procedimentos taylorista que essas mesmas gerências tinham mantido durante anos.

O modelo de gestão por competências busca desenvolver no trabalhador, conhecimentos habilidade e atitudes para que ele possa atuar em diversas atividades, e/ ou postos de trabalho. Antes, a preparação se referia a uma atividade específica em posto de trabalho específico. Para Defune e Depresbiteris (2000, p.19) “atualmente no mercado de trabalho um trabalhador competente é aquele capaz de mobilizar seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) no seu cotidiano.” As autoras acrescentam que na concepção da pedagogia poderia se dizer, genericamente, que a competência do trabalhador estaria na sua capacidade de abstração, boa comunicação oral e escrita, raciocínio lógico, na capacidade de prever e resolver problemas do processo e do produto, entre outras. Isso porque o trabalhador precisaria dessas competências para enfrentar uma realidade que exige constantes atualizações profissionais.

Localizando as competências numa perspectiva individualista, esta atende as exigências criadas pela flexibilização, desestatização e com a fragmentação dos direitos sociais. Assim, para o capital, a gestão por competências implica em dispor de trabalhadores flexíveis para lidar com as mudanças no processo produtivo, enfrentar imprevistos, ser polivalente e estar em constante atualização de suas competências, como pré-requisitos para a sua empregabilidade. Nesta linha de pensamento o indivíduo teria que adquirir um pacote de competências permanentemente renováveis, desejadas pelas empresas, estabelecidas por contratos de trabalho.

O SUJEITO DA PESQUISA: O Gerente

Nesta investigação, gerentes são atores sociais que ocupam cargos com funções de mando e fazem a mediação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Este termo veio do fordismo, onde as empresas começaram a tratar seu quadro funcional de mando como “gerentes”, primeiro no setor bancário, posteriormente expandido para outros setores, e hoje adotado por um grande número de empresas do mundo capitalista.

Compreendendo o trabalho gerencial como fundamental para a implantação de mudanças que requerem as organizações, o gerente é responsável pelo sucesso das implementações desses novos princípios e métodos que para serem colocados em prática necessitariam do envolvimento do seu corpo funcional. O trabalho gerencial busca empreender constantes esforços no sentido de mediar a relação entre a empresa capitalista e os empregados. O gerente é compreendido neste estudo como um indivíduo que num dado momento dá as ordens, coordena e no outro, é empregado, sujeito às mesmas tensões dos seus subordinados; nesta dicotomia, estabelece uma relação de conflito e mediação entre a empresa e seus subordinados.

Se uma das funções mais notórias que cabe à chefia é gerenciar as competências de seus subordinados, com todas as implicações técnicas, administrativas e comportamentais que isso comporta é cabível analisarmos onde e como os gerentes pesquisados desenvolvem as competências necessárias para a função, se para esse exercício seria suficiente o saber-fazer, ou se haveria também a necessidade de legitimidade, na opinião das pessoas que ele comanda.

ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho foi elaborado a partir do problema da pesquisa que é o eixo de todo o texto, num processo que envolveu dialeticamente a teoria e a prática. Destarte, têm-se como pressupostos:

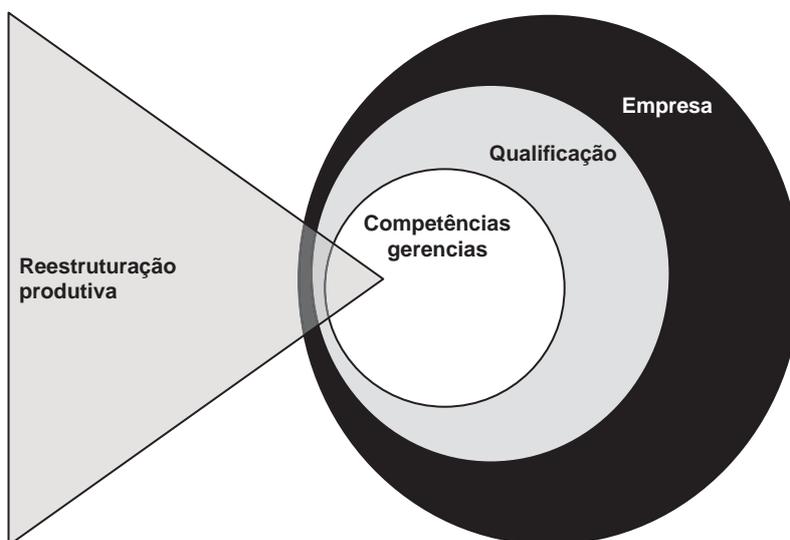
1. O contexto de reestruturação produtiva impacta nos processos de gestão, havendo diferentes estratégias colocadas em prática pelas empresas.
2. A heterogeneidade dos contextos e as diferentes estratégias colocadas em prática pelas empresas apresentam diferentes formas de gestão, ressignificando o conceito de qualificação e trazendo à prática o modelo de competências.
3. As mudanças no trabalho refletem diretamente no trabalhador que passa a ser mais exigido e responsabilizado.
4. As competências gerenciais surgem como garantia da implantação, com êxito, de mudanças necessárias às empresas.

Desta maneira, a pesquisa pretende compreender as conexões entre quatro eixos básicos, representados na figura 1 que buscam ilustrar as conexões deste estudo:

O novo contexto criado pela reestruturação produtiva traz para o ambiente empresarial, exigências de novos conhecimentos e atitudes dos gerentes e trabalhadores que enfrentam os desafios da competitividade, sendo necessários além da qualificação, o desenvolvimento de competências indispensáveis à sobrevivência da empresa.

Figura 1

Eixos básicos do estudo



Nesta perspectiva, na introdução apresenta-se o problema da pesquisa, os questionamentos mais gerais, os objetivos que nortearam a investigação, contextualizando e demarcando a problemática central contida no enunciado da tese.

Na Parte I (Capítulos I, II e III) procura-se rever conceitos sobre globalização, reestruturação produtiva, e competências no mundo do trabalho que possibilitam o entendimento central das competências gerenciais.

Na Parte II (Capítulos IV e V) busca-se contextualizar o campo empírico, mostrando a trajetória do setor elétrico brasileiro, realizando uma abordagem crítica da realidade atual. Nos (Capítulos VI e VII) aborda-se a questão da estrutura organizacional da Empresa pesquisada, a modelo de Gestão de Pessoas, sinalizando-se as lacunas existentes entre o discurso e a prática empresarial. No Capítulo VII apresenta-se o resultado da pesquisa, sob o enfoque comparativo de duas áreas de um setor produtivo de energia elétrica, estatal, que apresenta um contexto de reestruturação. São analisados com minúcia, as informações obtidas através de questionários e entrevistas de gerentes, ex-gerentes e empregados, de cada uma daquelas áreas, no intuito de averiguar como percebem a gestão da empresa e as competências gerenciais. Nessa parte, sintetiza-se o estudo articulando os resultados encontrados, de modo a pôr em destaque o peso que representa no processo produtivo, as competências gerenciais, tendo em vista as mudanças na organização e gestão do trabalho.

No Apêndice, detalham-se os procedimentos metodológicos, as dimensões de análise da pesquisa, trajeto do estudo, define-se a população e amostras, indicam-se fontes documentais e instrumentos para coleta de dados.

PARTE I

À LUZ DA LITERATURA

CAPÍTULO I

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: na linha de um novo paradigma

Este capítulo pretende desenvolver alguns pontos de discussão em torno das mudanças ocorridas no mundo do trabalho que originaram a reestruturação produtiva, cujos elementos têm sido objeto de inúmeras pesquisas e publicações nos últimos anos. Os conteúdos aqui abordados encontram-se ancorados nos pensamentos de Oliveira (2000), Dultra (2001), Druck (2001), DeLuiz (1994,2003). Embora não tenha um caráter conclusivo, Pretende-se aqui apresentar possíveis respostas a questões iniciais deste nosso estudo.

1.1 MUDANÇAS NO MUNDO: A Globalização

A busca de entendimentos sobre o contexto atual tem trazido teorias explicativas das mudanças recentes na conjuntura internacional. Uma análise global da crise do capitalismo se torna difícil pela complexidade que envolve os acontecimentos e pelas contradições e ambigüidades apresentadas pelos estudiosos do tema. São muitos os sinais e marcas de modificações em processos de trabalho, na cultura, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado etc.

Num estudo sobre o processo de transformação em curso no mundo produtivo, Dultra considera que “dentro de uma perspectiva evolutiva, as transformações são percebidas como parte de um movimento intrínseco ao sistema capitalista, enquanto numa interpretação mais radical considera-se que a sociedade vive, de fato, uma fase de ruptura, em que velhos conceitos e princípios mostram-se inteiramente superados”. (DULTRA, 2001 p. 22).

Oliveira (2000), estabelecendo diálogo com alguns autores, apresenta o tema dentro de uma visão bastante ampla dos fenômenos gerais que resultam na reestruturação produtiva. Para esta autora o novo reordenamento mundial teria bases no desenvolvimento da política predominante nos

últimos 40 anos, e não exclusivamente com o fim da Guerra Fria¹, defendida por alguns pesquisadores. O aparecimento de uma nova política internacional não seria algo que teria se dado somente com o fim da rivalidade entre o bloco soviético e os EUA, existiriam outros fatores desencadeadores de mudanças radicais em vários aspectos, e com um nível de complexidade que levaria a opiniões diversas e opostas. Desenhar-se-ia então, um novo cenário mundial com a globalização política, econômica e cultural.

Portanto, faz-se necessário analisar com maior acuidade, as diversas faces da globalização no seu âmbito político, econômico e cultural a partir de um mesmo referencial.

1.1.1 A Globalização e sua face política

Esta nova ordem mundial evidencia a necessidade de pensar a problemática da governabilidade política na atualidade. Apresenta algumas premissas do contexto atual; a suposição de que o mundo encontra-se diante de uma crise de governança, com sinais na década de 70, somado com os primeiros sintomas de esgotamento do *período de ouro*² do capitalismo.

Para Hobsbawm apud Oliveira (2000, p. 27) o fato é que o capitalismo não funcionava mais tão bem quanto na *era de ouro*, perdendo o controle das suas operações. As formas de administração e controle, a política de governo coordenada nacional e internacionalmente não atendia mais às demandas do momento.

As transformações significativas em relação ao destino do capitalismo seriam decorrentes da crise do capitalismo com a perda do controle por ele mesmo. A globalização política seria fruto das atuais relações de poder, tendo como referência o liberalismo, que se mostrou como solução imediata para as dificuldades políticas. Portanto, é expressa uma articulação política no âmbito das classes capitalistas, sem perder de vista a base estrutural sob a qual se organiza a sociedade.

¹ A Guerra fria dominou o cenário internacional durante a segunda metade do século XX, através de suas políticas de terror e pela ameaça de uma guerra atômica.

O marco histórico do surgimento desse novo cenário segundo Oliveira (2000, p 30), é o fim da Segunda Guerra Mundial, seus tratados, acordos feitos entre países vencedores, marcado pela convergência em torno de um mesmo ideal político e econômico de reconstrução social.

A ordem mundial que se estabeleceu como um modelo polarizado entre os EUA e URSS, foi caracterizado no primeiro pela flexibilidade das democracias liberais e no segundo pela rigidez do estatismo soviético. A dicotomia de idéias entre americanos e soviéticos deu origem ao fenômeno da Guerra Fria onde o modelo de centralização da planificação da economia defendida pelos soviéticos e a defesa da democracia de livre mercado pelos americanos, tiveram como resultado a disputa do domínio político e econômico das nações, por esses dois blocos.

Com o objetivo de examinar as possibilidades criadas com o fim da Guerra Fria e de estabelecer um sistema mais eficaz de segurança e governação mundiais, criou-se em 1992 uma Comissão sobre Governança Global³, em Estocolmo. Para lidar com as novas questões e antigos problemas, deveria adotar uma estratégia de flexibilidade e reformar o sistema de cooperação.

“A tese defendida por esta comissão repousa sobre a noção que houve uma mudança de eixo do poder, operada sobretudo pelas transformações econômicas nas últimas décadas. Essas transformações são atribuídas à financeirização da economia, à predominância do livre mercado e à retração do Estado-nação, ante o poder das grandes corporações e grupos econômicos. Esses fatores trazem à tona a preocupação em repensar as formas de regulação capazes de disciplinar a realidade emergente”. (OLIVEIRA, 2000 p. 28).

Outro conteúdo discutido trata-se da redefinição do papel dos Estados nacionais neste novo contexto. Segundo Druck,

“O que se observa é que, para o capital, o Estado se torna um entrave ao seu movimento de internacionalização por impor limites aos seus ganhos – através, por exemplo, da regulamentação do mercado de trabalho, da política tributária, alfandegária; ou mesmo quando o Estado deixa de ser parceiro para se tornar

² O Período de ouro é atribuído às décadas de 50 e 60, quando o fordismo obteve seu maior êxito e se configurou como modelo.

³ Comissão criada em 1992, com o objetivo de examinar as possibilidades criadas com o fim da Guerra Fria e de estabelecer um sistema mais eficaz de segurança e governação mundiais.

O conceito de governança é descrito por essa comissão como a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e instituições, públicas ou privadas, administram seus problemas comuns: “Governança diz respeito não só as instituições e regimes formas autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições” (Comissão... 1995:2, citado por Oliveira 2000, p27)

concorrente, seja através de representação política que o domina naquele momento, favorecendo um ou outro setor do capital”. (DRUCK, 2001 p. 19).

Segundo a mesma autora as relações internacionais expressam relações de força e de poder, existindo nações fortes e nações fracas, numa conjuntura em que as alianças políticas entre as nações dos blocos capitalista e socialista já não mais se enfrentam como tal.

Para Chomsky apud Oliveira (2000, p. 32-33), os estados-nações não ocupam o espaço de atores na arena internacional. Estão a serviço dos interesses corporativos transnacionais, “sendo pressionados a diminuir os gastos sociais enquanto mantêm, ou mesmo estendem, o Estado de bem-estar para os ricos”. (CHOMSKY apud OLIVEIRA 2000, p. 33).

Portanto, compreende-se a globalização política como fruto das atuais relações de poder, tendo como referência o liberalismo, que mostrou-se como solução imediata para as dificuldades políticas da esquerda e da direita. Para a primeira pregava a organização política, para a segunda, concessões. Com base nos autores citados acima, na nova ordem mundial, o mundo tende a ser liderado por ricos e para os ricos. Inteiramente dominado pelos interesses das grandes corporações econômicas e das instituições financeiras.

A temática da Governança global também é discutida pelo o Grupo de Lisboa⁴ que entende que o processo de globalização nos últimos 20 anos acentuou a transformação da competição transformando em ideologia e objeto agressivo de sobrevivência e hegemonia. O grupo considera que a principal fraqueza da atual configuração do mundo encontra-se na ausência de uma governança global, socialmente responsável e politicamente democrática. Não se encontra em declínio o poder do Estado-nação, em particular o poder econômico; nem que esteja sendo substituídos na esfera econômica pelas empresas transnacionais. Na interpretação de Oliveira, o grupo coloca que tem sido levado a cabo pelos estados através da privatização, da liberalização dos mercados nacionais e da regulamentação. (OLIVEIRA, 2000, p. 57-60).

⁴ Constituiu-se na reunião de algumas personalidades ligadas ao mundo acadêmico e cultural da Europa Ocidental, América do Norte e Japão, com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian. Analisa as mudanças que afetam as economias nacionais, o crescimento de empresas multinacionais, o papel do Estado e o meio ambiental global, ao mesmo tempo em que examina os meios e condições para criação de novas formas de governança mundial. (Oliveira 2004, p. 27).

O grupo de Lisboa apud Oliveira, chama a atenção para o papel que tem a nova *intelligentsia transnacional*, o que denomina as oligarquias iluminadas globais. “Tais oligarquias são representadas por industriais, líderes de negócios, gestores, originados principalmente dos EUA, Europa, sul e sudeste asiático, que têm como objetivo construir e trabalhar em cadeias globais de multinacionais, projetando estratégias globais para novos produtos, infra-estrutura, normas, serviços e mercado”. (OLIVEIRA 2000, p. 57).

Segundo Oliveira, se tem verificado a bastante tempo é que um governo de “facto” é formado pelas instituições financeiras internacionais estruturadas na Conferência de Bretton Woods em 1944. A autora apoiada na referência de Chomsky, aponta as características dessas instituições como a imunidade à influência e o operações realizadas em segredo, ameaçando a democracia, reduzindo- a. Nos países em desenvolvimento agem muitas vezes como poder de Estado.

Os grandes marcos políticos acontecem em encontros de cúpulas que reúnem gestores públicos e executivos das grandes corporações, chefes de Estado e mega-investidores. Os países ricos são tratados de mercados competitivos, e os países pobres, de mercados emergentes.

Compreende-se, portanto, que no contexto atual, o lado político da globalização deixa os Estados-nação e as grandes corporações, através de seus mecanismos de regulação e administração, no comando do mundo. Havendo diferenças radicais de privilégio e poder entre as nações ricas e as periféricas. “O postos de comando estariam em mãos dos países da Tríade (EUA, Alemanha e Japão)”. (FIORI & TAVARES apud OLIVEIRA, 2000 p 64).

O lado político da globalização também tem levado os estados nacionais a privatizações, liberalização dos mercados, em nome da necessidade de inserção no mercado mundial; conseqüentemente a manutenção e o alcance do bem-estar social tem sido comprometido, dificultados pelas políticas de ajustamento estrutural e o condicionalismo econômico exigidos pelo Fundo Monetário Internacional-FMI e Banco mundial-BM.

Para Motta apud Oliveira (2000, p90) “O capitalismo pressupõe não apenas a integração tecnológica e econômica entre as empresas, mas também entre essas e o Estado, assumindo o Estado um papel importante”. Assim, o Estado não é usado pelos capitalistas, ele é capitalista. Exerce um papel de organização e administração das estruturas necessárias ao desenvolvimento capitalista. Estado este que, como uma força política, um aparelho de poder das classes dominantes que do ponto de vista empresarial pode ser visto como um patrão que decide através de acordos estabelecidos ora com objetivos sociais coletivos, ora para atender a objetivos individuais de partidos e de políticos. As empresas estatais acabam servindo de peças para o jogo político que se estabelece nas relações do estado capitalista, da política neoliberal a favor das classes dominantes.

1.1.2 A Globalização e sua face Econômica

A *nova ordem mundial* está presente principalmente depois da guerra fria, percebe-se um novo arranjo estrutural, produto do próprio desenvolvimento capitalista; provocado por lutas travadas no interior de uma classe ou entre diferentes classes, buscando sustentação e garantia em âmbito mundial, sob novos parâmetros.

O processo de reestruturação capitalista norteia os novos procedimentos adotados pela economia mundial, obrigando os estados nacionais assumirem uma outra conduta política, que muitas vezes implica em aceitar a interferência de instituições externas, nem sempre formalizadas (OLIVEIRA, 2002).

É indispensável observar diante desta *nova ordem mundial* da globalização, a presença de fenômenos que vem determinando as transformações ocorridas. Para alguns autores a queda do muro de Berlim marca a transição da economia estatal planejada - um modelo de distribuição social para um modelo inteiramente regulado pelas leis de mercado.

O novo funcionamento do sistema é marcado pela dinâmica das finanças privadas e desreguladas. O rápido crescimento econômico dos “tigres asiáticos”: Malásia, Coreia e Tailândia e seu rápido

esfacelamento fez com que suscitasse dúvidas sobre a fragilidade do modelo vigente, sendo instituído um contexto de reestruturação capitalista. Oliveira cita a crise asiática como uma crise conjuntural, regionalmente localizada, com características, sobretudo financeira, o que levou o sistema econômico global a uma crise. Além disso, aponta para uma necessidade de regulação mundial que ela ensejou, revela a perda de poder das instituições financeiras criadas na Conferência de Bretton Woods⁵, que não puderam salvaguardar o sistema.

A mesma autora considera que “O mercado mundial afirma-se como uma instituição hierarquizada, segmentando-se entre países ricos, emergentes e pobres: o mundo deve ser governado pelas nações ricas, que por sua vez são governadas pelos homens ricos que as habitam”. (OLIVEIRA, 2000 p. 62).

Esta linha de pensamento sugere a compreensão de que a única referência é o mercado, onde os efeitos de saúde econômica têm efeito dominó, como servem de exemplo as bolsas de valores, cujos resultados têm rebatimento na economia de todos os países ligados economicamente. Este novo regime de acumulação do capital tem como lógica é a transnacionalização e a financeirização da economia, que durante a década de 80 avança pelo mundo e ganha o termo de globalização.

Considerando a dimensão econômica da globalização pela formação de um mercado instável e dinâmico, com um fluxo de capitais e acentuada interconexão entre os mercados cambiais, financeiros, de títulos e valores, Dultra destaca:

“Em nome do livre mercado, conseqüentemente, permite-se a atuação sem restrições dos agentes econômicos e a redução da intervenção do Estado como poder regulador, acreditando-se no equilíbrio natural entre as forças que o constituem. Isso vem possibilitando às grandes empresas efetivarem rentáveis transações comerciais e financeiras por todo o mundo, beneficiando-se das potencialidades que as novas tecnologias oferecem e da crescente desregulamentação dos mercados nacionais, deslocando-se de um a outro em velocidade nunca vista.” (DULTRA 2000, p28).

⁵ Criada em 1944, com o objetivo de reorganizar o sistema monetário internacional em torno do dólar. A ruptura deste acordo em 1971 foi um reconhecimento de que os Estados Unidos já não tinham condições de controlar sozinhos a política fiscal monetária do mundo.

As mudanças têm sido marcadas pelo deslocamento das empresas para instalarem-se em contextos favoráveis; permanecendo as empresas matrizes em seu país de origem e relacionam-se com suas demais unidades como filiais. As condições favoráveis levam em conta aspectos como a frágil representação sindical dos trabalhadores, as condições de qualificação da força de trabalho, as inserções fiscais proporcionadas pelos estados nacionais e outras garantias de ganhos em infra-estrutura. “O processo, caracterizado pela mobilidade do capital e a fluidez dos trabalhadores, tem proporcionado o retorno, em muitos casos a formas arcaicas de relações de trabalho, que se supunham ultrapassado”. (OLIVEIRA, 2000, p.66).

O aspecto relacionado às transformações produtivas, como as mudanças tecnológicas e organizacionais do processo de trabalho, é compreendido como a passagem do modelo taylorista/fordista para outro estágio de acumulação e tem como tal fenômeno a reestruturação produtiva.

1.1.3 A Globalização e sua face Cultural

Não é objetivo deste trabalho apresentar uma análise profunda e consistente da cultura pós-moderna. Considera-se o entendimento da dimensão cultural como uma das faces da globalização, no processo da educação como uma das condições gerais de produção.

Da última década para cá, houve um admirável impulso das ciências e das técnicas, o desenvolvimento racional e sistemático dos meios de produção, de gestão e organização do trabalho, que marcou a modernidade como a era da produtividade, intensificação do trabalho humano e de dominação humana sobre a natureza, direcionando as leis das forças produtivas aos esquemas de eficácia e de rendimento máximo.

Jamenson (1997) reporta-se a obra de Ernest Mandell: *O Capitalismo Tardio*, e desenvolve uma análise crítica da cultura pós-moderna enquanto lógica do capitalismo tardio como uma prodigiosa expansão do capital que atinge áreas então fora do mercado (OLIVEIRA apud JAMENSON, 2000: p.79).

A cultura pós-moderna global seria a expressão interna e superestrutural de uma nova era de dominação militar e econômica dos EUA sobre o resto do mundo. Tendo como principais características segundo Jamenson uma nova falta de profundidade, um enfraquecimento da historicidade, tanto em nossas relações com a história pública quanto em nossas formas de temporalidade privada (OLIVEIRA apud JAMENSON, 2000).

A pós-modernidade situa-se numa complexa definição, pois engloba muitas abordagens em campos distintos como a lingüística, a antropologia, a filosofia, a teologia, a ciência política, dentre outras.

O que marca a pós modernidade para Harvey é a aceitação total e ilimitada do efêmero, do fragmentário, do descontínuo e do caótico: “o pós-modernismo nada, e até se espoja, nas fragmentárias e caóticas correntes das mudanças, como se isso fosse tudo o que existisse”. (HARVEY, 1994, p. 49).

Numa posição crítica à pós-modernidade, Oliveira (2000, p.80) a considera marcada pelo individualismo, cujos agentes sociais estão virados para si próprios, para a satisfação das suas próprias necessidades narcísicas, na qual a identidade social é fornecida por aquilo que se consome, mais do que por aquilo que se é.

Nesta compreensão as características como a falta de profundidade, a superficialidade e a mutabilidade como traços marcantes dos pós-modernistas, como também, a falta de conteúdo e de permanência, de enraizamento, de tradição, parecendo ser responsável pelo desprendimento e descontextualização da cultura pós-moderna.

Oliveira apresenta como retrato da cultura pós-moderna o pensamento de Jamerson referente à cultura do simulacro concebida por Platão, como a cópia idêntica de algo cujo original jamais existiu. “(...) cultura do simulacro entrou em circulação em uma sociedade em que o valor de troca se generalizou a tal ponto que mesmo a lembrança do valor do uso se apagou.” (JAMERSON apud OLIVEIRA 2000, p. 81).

Brandão (2004, p.2) reportando-se a Platão, revela que os sofistas criavam e difundiam imagens falsas e simulacros da verdade, esclarece que a arte do sofista, não é a da ciência da verdade ou do conhecimento, mas a de um negócio; o sofista nada mais é do que um produtor e vendedor de idéias falsas a respeito das ciências relativas à alma. O sofista é o “atleta do discurso”, o que é essencialmente próprio a esta arte do sofista é uma aptidão sempre pronta a discutir, seja o que for e qual o propósito de qualquer assunto, como se ele fosse alguém que soubesse tudo.

O mesmo autor contempla que na medida em que um homem não pode saber tudo, o que é próprio do sofista - nada saber sobre nada, mas principalmente poder discutir, sua capacidade de discussão é inversamente proporcional do conhecimento verdadeiro das coisas. Sua arte e seu discurso, que pensa tudo saber e tudo produzir, nada mais fabrica do que imitações homônimas da realidade. Para o autor, Platão concebe sua teoria e ao expressar sobre a cultura do simulacro:

“O discurso do simulacro, como algo que acaba por desaparecer com o tempo, diante da presença das realidades vivas, com o passar do tempo revela-se a falsidade do discurso sofista e como suas palavras transportam as pessoas para o simulacro e não para a realidade. Mostrar e parecer sem ser, dizer algo sem, entretanto, dizer com verdade é uma espécie de arte do simulacro (...) Para Platão dentre os que imitam, uns conhecem o objeto que imitam, e outros o fazem sem conhecer”. (BRANDÃO 2004, p. 2-4).

Deleuze apud Gallicchio (2004: p.1) rompe com a representação platônica de simulacro. Sua discussão aborda as percepções remete aos conceitos sobre igualdade e diferença, semelhança e disparidade, representação e criação. Para a autora, Deleuze, quando analisa o simulacro definido por Platão, propõe uma reversão, uma ruptura direcionada a criação, positivando a noção de simulacro, potencializando a diferença e dessemelhança, apontando rupturas com modelos⁶, identidades, processo de representação e de identificação, tomando-o como criação.

Utilizando a concepção de simulacro oferecida por Platão e transportando-a para a atualidade, Ferreira (2004, p.2-4), afirma que o resultado do processo que envolve a sociedade do simulacro seria a cultura do efêmero e do vazio, onde tudo é superficial inclusive as relações humanas. A

⁶ Romper com os modelos significa para Deleuze rupturas com hierarquias e afirmar a diferença, visto que as coisas são incomensuráveis, incomparáveis dada a sua singularidade. (Gallicchio, 2004, p2).

velocidade das mudanças se torna então necessária para alavancar o consumo desenfreado. Através dessa necessidade tornar-se-ia fragmentado e sem sentido.

Dessa forma na lógica do pensamento de Oliveira, a cultura do simulacro invade todas as esferas da vida humana. Viver como se estivesse diante de um espetáculo, homens e mulheres tornam-se espectadores passivos ou telespectadores da vida. Privilegia-se a fórmula em detrimento do conceito, ao renunciar ao sentido, privilegia-se à aparência em detrimento da essência; os objetivos imediatos, em detrimento dos fins. Essa seria a lógica da indústria cultural na visão do autor, lógica essa que massifica homens e mulheres ao padronizar os sentimentos, as emoções e os desejos, destrói o indivíduo. Ao tornar vazio os sentimentos e desejos que podem aderir a totalitarismos de direita ou de esquerda ou ainda entregar-se à apatia e ao alheamento diante do mundo.

“A explicação tecnológica da indústria cultural, o fato de que milhões de pessoas participam dessa indústria, imporia métodos de reprodução que, por sua vez, tornam inevitável a disseminação de bens padronizados para a satisfação de necessidades iguais, o terreno no qual a técnica conquista seu poder sobre a sociedade, é o poder que os economicamente mais fortes exercem sobre a sociedade. A racionalidade técnica hoje é a racionalidade da própria dominação. Ela é o caráter compulsivo da sociedade alienada de si mesma” (SOARES, 2004: p. 1).

Segundo o autor, o consumidor torna-se a ideologia da indústria de diversão e as instituições não conseguem escapar disso. Tudo é percebido do ponto de vista da possibilidade de servir para outra coisa, por mais vaga que seja a percepção dessa coisa. Tudo só tem valor na medida em que se pode trocá-lo, não na medida em que algo em si mesmo.

Nesse sentido, teríamos chegado a uma espécie de estágio das coisas, onde tudo parece ter perdido a sua idéia original. Sua essência e valor: “as coisas continuam numa indiferença total a seu próprio conteúdo” (BAUDRILLARD apud SOARES, 2004: p. 2).

Embora os países capitalistas avançados continuem a reajustar as estratégias econômicas que limitam nossas vidas, o momento reflete a ausência de qualquer grande projeto coletivo e como declara Oliveira (2000 p:80); referindo-se ao que vem ocorrendo na atualidade, um processo de união entre a produção estética e a produção de mercadorias em geral, fazendo com que os produtos apareçam sempre novidades em ritmos cada mais acelerados.

Aliar a estética à funcionalidade dos produtos e sua necessidade de alta rotatividade e consumo, a partir de um movimento desenvolvido nos EUA denominado *styling*. Fenômeno oportunista que surgiu da necessidade comercial da superprodução, no período imediato à crise de 1929, cujo objetivo era o redesenho periódico dos produtos, mesmo que não alterassem sua função. Nesse sentido, o *styling* é um movimento que procura sensibilizar o consumidor no que se refere à sua aspiração social. Representa na realidade, um estímulo ao consumismo, bastante explorado pela produção de massas, que assimila a capacidade de consumo à posição social dos indivíduos.

“A passagem de um modelo de desenho industrial e concepção de produtos na qual o principal objetivo era a função para um outro estágio, onde a funcionalidade já não era o determinante, podem ser os responsáveis pela falta de profundidade e lastro com o real, identificada na cultura pós-moderna” (OLIVEIRA, 2000, p.82).

Divergentes opiniões sobre a globalização da cultura apareceram na literatura pesquisada. Alguns consideram a cultura pós-moderna à expressão interna e superestrutural de uma nova era de dominação militar e econômica dos EUA sobre o resto do mundo. Para outros não há características dominantes de um país específico, mas manifestações culturais de diversas origens e nacionalidades.

Para Oliveira (2000, p.79-87) há aspectos de vulnerabilidade na cultura americana, e que não é esta que vem se sobrepondo a outras, na verdade é ela que vem sendo destruída pelas culturas transnacionais⁷. Considera que a cultura global, agora transnacional não pode ser confundida com o processo de americanização da cultura. Reconhece o peso político que os EUA têm em relação aos outros países, mas não atribui à cultura americana todas essas mudanças e modismos que se observa no mundo hoje. Para essa autora, a cultura que vem sendo exportada tem origem de lugares diferentes - da China, Indonésia e Taiwan vem a maior parte dos produtos eletroeletrônicos importados, a que o consumidor tem acesso. Os jovens são muito influenciados pelo modismo de roupas, acessórios corporais e comportamentos dos europeus, a gastronomia, pela culinária francesa, italiana e chinesa que são as mais conhecidas no mundo.

⁷ O termo “transnacionalidades” é compreendido por Dalila Oliveira (2000) como um processo que extrapola os contextos nacionais, diferentemente da “supranacionalidade”,

Ao que tudo indica, essas transformações culturais têm contribuição de várias culturas e se trata de um movimento de transnacionalização, e que dessa maneira desconhece qualquer fronteira nacional, pressupondo a universalização de costumes e valores, independente da sua origem étnica ou social.

Outra característica atribuída a este movimento de transnacionalização da cultura é a superficialidade e a mutabilidade como características marcantes dos pós-modernista. “A falta de conteúdo e de permanência, de lastro e enraizamento parece ser a responsável pelo desprendimento e descontextualização da cultura pós-moderna”. (JAMESON apud OLIVEIRA, 2000, p. 80).

Este autor afirma que vem ocorrendo hoje um processo onde a produção estética integra-se à produção de mercadorias em geral; daí decorre a urgência desvairada da economia em produzir novas séries de produtos que cada vez mais pareçam novidades, com um ritmo cada vez mais intenso.

Tudo leva a crer que algo novo vem acontecendo nas manifestações culturais nas suas dimensões mais amplas, aquelas que englobam a vida das pessoas e mediam suas relações. Segundo Oliveira (2000) a cultura do evento, do espetáculo,

“é capaz de reunir numa mesma tarde, sem comunicação prévia, mais de vinte mil trabalhadores desempregados, muitos deles fantasiados com as cores da bandeira brasileira, num velório de um cantor de música sertaneja, chorando e vivendo o simulacro de suas perdas, preparando-se para outro espetáculo que os aguarda, o jogo da seleção do Brasil na Copa. É preciso entretenimento, mas é preciso também esvaziar tantas emoções, expurgar as dores e festejar o arremedo de vitória”. (OLIVEIRA, 2000, p.84).

Diante de tal cenário, mister se faz refletir sobre duas coisas: primeiro, o poder de convencimento relacionado aos meios de comunicação, que enfatizam de forma pertinente alguns acontecimentos; segundo, só é possível compreender essa adesão irrefletida das multidões, quando se considera uma cultura como única e linear, sem contradições internas e externas.

Se durante as últimas décadas permaneceu um período de refluxo das grandes manifestações de massa, identificadas como movimento político organizado em partidos e sindicatos, de outra forma, o abandono em relação a essas instituições pode está refletindo uma recusa às formas tradicionais de organização e a negação do processo de burocratização, freqüentes nessas

instituições. Nesse sentido, o que vem ocorrendo deve ser visto não como apatia, ou mesmo recuo das lutas sociais, mas como possibilidade de sua manifestação política, sobre outros parâmetros de organização.

A reflexão de que houve um processo desmassificação da cultura e de que por isso as culturas locais foram massacradas pela americanização dos costumes, segundo Oliveira (2000), despreza pelo menos dois aspectos fundamentais. O primeiro está relacionado às reflexões sobre os acontecimentos de massa não são as mesmas nas diferentes pessoas, nas diversas culturas, e sua interpretação varia de acordo com as bagagens individuais. O segundo está relacionado às opiniões publicadas, aos autorizados a falar.

Este enfoque sugere que as manifestações culturais não são características de uma cultura nacional específica, como se fosse possível localizar suas origens. A globalização da cultura pressupõe a universalização de costumes e valores, mesmo que, em termos de acesso ao consumo, as diferenças são percebidas.

Diante do exposto, pode-se concluir que são muitas as constatações sobre as mudanças no contexto mundial atual com reflexos na forma de viver das sociedades, como nas condições e organização do trabalho. Busca-se entender em que medida essas mudanças afetaram os empregados e a partir daí compreender as novas exigências no desempenho das funções, e em especial na função gerencial.

Assim, a superficialidade, a multabilidade, a falta de profundidade percebidas na cultura empresarial marca também a cultura empresarial, a qual associamos com a imagem do simulacro de Platão, onde o empresariado capitalista na figura de atores sociais com aptidões para o discurso sofista, de quem sabe tudo, “convence” o trabalhador a aceitar as condições da sua permanência no emprego, numa relação que se estabelece muitas vezes na falta de afeição e por absoluta falta de opção, com a ruptura da identidade do empregado com a tarefa, tornando-se uma relação trabalhador x trabalho uma razão de sobrevivência acima de tudo.

1.2. REESTRUTURAÇÃO POSITIVA E OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

A Administração Científica surgiu do esforço dos teóricos da época para dar conta das conseqüências da Revolução Industrial: crescimento acelerado das organizações, complexidade de sua administração, bem como, necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, face à concorrência e à competição entre as empresas. Teve início como exigências da manutenção na hegemonia capitalista o modelo taylorista, com algumas reformulações, instalou-se o fordismo, e outras mudanças fizeram emergir o modelo japonês, com bases também tayloristas e atualmente num novo contexto de reestruturação do capital fazem emergir uma nova forma de organização do trabalho, com características que discutiremos a seguir.

1. 2.1 O taylorismo

Taylor deu origem a administração científica, “Sua grande meta era uma maior eficiência industrial sob a forma de maior produtividade ou menor custo unitário” (FAYOL, 1981 p. 8). Como o objetivo de tornar o trabalho industrial mais eficiente, separou a preparação da execução, seriam necessários quatro agentes de preparação, diretamente ligados aos operários: o encarregado das ordens de execução, o encarregado das fichas de instrução, o encarregado do tempo, o encarregado da disciplina ou das relações humanas. Essas funções tinham como finalidade planejar qual o trabalho que deveria ser feito, como deveria ser feito, onde e por quem deveria ser executado, e quando deveria ser realizado, dando origem ao atual cargo gerencial, que surge especializado por área.

“No passado a idéia predominante era expressa nesta frase – os chefes das indústrias nascem, não se fazem – e daí a teoria de que, tendo sido encontrado o homem adequado para o lugar, os métodos deveriam ser, a ele, incondicionalmente confiados. No futuro, prevalecerá a idéia de que nossos líderes devem ser tão bem treinados como nascidos e que nenhum homem, embora excelente, sob o antigo sistema de administração de pessoal, poderá competir com homens comuns, mas organizados, adequadamente e eficientemente para cooperar”. (TAYLOR, 1980, p27).

Poderia se considerar que o mercado de trabalho sempre procurou homens capazes, tanto para ocuparem funções de mando quanto à de simples serventes, e com a administração científica de Taylor, organizou-se os treinamentos de preparação para a função, sendo para ele o objetivo de uma boa administração, o aperfeiçoamento dos homens que planejavam.

Taylor usava os incentivos financeiros, para obter a máxima produtividade do trabalhador e seus princípios de administração científica constituíram-se uma base para o modo de trabalho por toda a primeira metade deste século e, em muitas situações, predominam até hoje.

“Taylor procura submeter toda a operação a um controle minucioso, buscando diminuir os custos de produção através da eliminação de tempos mortos e a intensificação do trabalho, mudando assim as condições de extração do trabalho excedente. Esse objetivo também implicou substituição de trabalhadores qualificados por outros não qualificados (meros executores de operações padronizadas) selecionadas para um trabalho prescrito, fragmentado e repetitivo, detalhadamente estudado e controlado por cronômetros.” (DULTRA 2001, p34).

A partir deste contexto, considerou-se importante esta pesquisa fazer referência à escola de Fayol, por tratar da hierarquia empresarial. Compatível com a administração científica de Taylor, criou a “escola dos chefes”, estabelecendo a hierarquia industrial, numa escala de superiores dos mais altos aos mais baixos postos. Entendida como unidade de comando indicaria que o empregado deveria receber ordens de um só superior.

Ao contrário da ênfase dada por Taylor nas técnicas de administração aplicáveis ao nível de produção, a teoria de Fayol é orientada para a organização nos níveis de decisão. No seu trabalho, aparece a “administração funcional”, focalizada nas atividades gerenciais. Precursor da administração científica de Taylor, Fayol estabeleceu 14 conceitos considerados os mais importantes princípios da administração: Divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao coletivo, remuneração adequada às capacidades, centralização, hierarquia, ordem, igualdade, estabilidade na manutenção do Pessoal, iniciativa, espírito de equipe (convergência de esforços) (FAYOL, 1981, p.15).

Além da descrição dos princípios da administração, Fayol (1981, p28), considerou funções específicas ou elementos de gerência, constituiriam tais elementos a essência da função administrativa. Toda administração significava previsão, mando, coordenação e fiscalização e estabelecia que a série hierárquica de uma grande indústria seria composta de: Diretor, Chefes de serviço, Chefes de divisão, Chefes de oficina, Contramestres, Operários, cuja estrutura ainda hoje prevalece.

Mais tarde, no fordismo, as empresas começam a tratar seu quadro funcional de mando como “gerentes”, primeiro no setor bancário, termo mais expandido no modelo flexível do trabalho, adotado por um grande número de empresas brasileiras, inclusive as empresas que serão nosso campo de pesquisa.

Apesar do reconhecimento da grande contribuição de Fayol e de seus colaboradores, muitas críticas lhes são dirigidas por sua obsessão pela unidade de comando, pela acentuada centralização e, também, pela pouca originalidade na sistematização e na definição dos princípios da administração. As principais críticas feitas referem-se ao fato de a proposta tratar a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar seu conteúdo psicológico ou social. Referem-se apenas às organizações formais, estabelecendo esquemas lógicos e pré-estabelecidos, segundo os quais as organizações devem ser construídas e aos quais todos podem obedecer. Consideram-se tais esquemas prescritos e normativos.

2.2 O fordismo

Os princípios e as novas formas de gerência proposta por Taylor, tinham um conteúdo fortemente autoritário, com pouco uso do convencimento e mais utilização da força e coerção na busca da adesão dos trabalhadores. Somente começa a ter maior aceitação por parte dos trabalhadores e de seus sindicatos a partir da transformação dos salários como instrumento atrativo.

Esta nova etapa de redefinição do padrão de acumulação capitalista, que se intensifica nas primeiras duas décadas deste século, quando era Ford se estabelece. Segundo Druck,

“o “ império Ford”, para se estabelecer precisou combinar o uso da tecnologia -a linha de montagem-, indissolivelmente ligada à gerência racional do trabalho, que exigiu a destruição do sindicalismo, em especial daquele que representava os “proprietários de ofícios qualificados”, com formas atrativas de compensação aos trabalhadores, como os salários mais altos do que a média paga no mercado e benefícios sociais até então inexistentes.” (DRUCK, 2001 p 49).

O fordismo sintetiza as novas condições estabelecidas pelas mudanças tecnológicas, pelo novo modelo industrial, pela produção e consumo em massa, sendo necessário um novo padrão de renda que garantisse a ampliação do mercado e integração e inclusão dos trabalhadores.

Na década de 70 ganhou espaço na sociologia do trabalho o debate sobre a regulação de um modo de produção, como se reproduz a estrutura determinante de uma sociedade, a partir do surgimento de uma corrente teórica bastante expressiva, conhecida como Escola Francesa da Regulação (EFR). Para Aglietta⁸ apud Oliveira (2000, p74) “O estudo da regulação do capitalismo não pode ser a busca de leis econômicas e abstratas, mas o estudo da transformação das relações sociais que dão lugar às novas formas econômicas e não-econômicas simultaneamente. Elas estão organizadas em estruturas e reproduzem uma estrutura dominante, o modo de produção.” Para este autor as transformações das condições das lutas de classes é que determinam e reproduzem uma estrutura dominante.

Os teóricos da Escola de Regulação consideram que a hegemonia americana no plano internacional foi constituída a partir da instituição do dólar como moeda mundial. Acontecimento possibilitado pelo avanço do EUA no modelo de organização do trabalho originado do taylorismo-fordismo.

Assim, o fordismo pode ser considerado um modelo de desenvolvimento, a excelência do capitalismo contemporâneo, combinando um modelo de organização do trabalho, um regime de acumulação e um modo de produção, forma necessária de produção e reprodução do capital.

Após a Segunda Guerra Mundial aconteceu novas mudanças na redefinição do padrão de acumulação capitalista que se intensifica. São caminhos que não contrariam a essência do

fordismo, mas pelo contrário, o reafirmam. Surgem movimentos e principalmente, lutas sociais e políticas que intensificam o uso da persuasão entre a combinação da força com a inclusão de segmentos da classe trabalhadora.

Nesse sentido no pós-guerra, o modo americano de trabalhar e viver precisa fazer frente ao novo modo socialista de trabalhar e viver. É fundamental, para a América e Europa, a consolidação e a amplificação das políticas fordistas, agora também rearticuladas com as propostas de políticas de pleno emprego e proteção social do Estado (DRUCK, 1999).

Desta forma, o Estado de bem-estar social surge como uma resposta a esse movimento de caráter mais geral, abrindo um novo período de disputa política no plano mundial, entre capitalismo e socialismo e, nos planos nacionais, o welfare state como maneira de enfrentar a intensificação das lutas operárias, na busca por recuperar a iniciativa, a participação e o controle sobre os trabalhadores e suas vidas (DRUCK, 1999).

Compreende-se portanto, a reestruturação produtiva como um movimento de caráter estrutural, que emerge no cenário mundial como uma resposta do capital a um padrão capitalista que entrou em crise. Deve ser entendida como um fenômeno que corresponde às iniciativas do capital para consolidar um novo padrão de acumulação, comprometido cada vez mais com a lógica da rápida rentabilidade entre os agentes econômicos, o que termina por acirrar a concorrência e a impulsionar as empresas a adotarem estratégias competitivas, consideradas inevitáveis ao enfrentamento da instabilidade diante das constantes crises que o mercado passa a apresentar.

Desse modo, pode-se perceber que as turbulências e os fatores de risco trazidos pelo ambiente econômico, mostrando as fragilidades do paradigma taylorista/fordista, a rapidez de seus princípios e sua incompatibilidade diante das novas demandas geradas pelo mercado globalizado. O processo de transformação em curso atinge assim o modelo taylorista/fordista, compreendido em sua dupla acepção: quer como padrão de acumulação intensiva ou como um sistema de organização da produção e gestão do trabalho, uma vez que, diante das regras impostas pela economia mundial, passa a ser visivelmente confrontado em sua lógica produtiva, mostrando os

⁸ Aglietta é considerado o maior expoente da EFR.

limites da sua racionalidade em diversos sintomas como: rigidez dos processos de trabalho, rotinização, alienação, imobilismo, resistência à mudança.

Nas análises de Oliveira ao modelo taylorista-fordista a autora apresenta distinção das críticas. Aquelas que têm como preocupação centrada na necessidade de responder aos imperativos da produção capitalista, que se apresentam como desenvolvimento das teorias administrativas, disciplinas essenciais à produção capitalista. As outras críticas são aquelas que discutem a organização do trabalho como um problema estrutural do capitalismo. Denunciam o caráter explorador da organização de trabalho, tendo como objetivo e finalidade os interesses dos trabalhadores, e não os do capital.

Esta vertente aponta para o alto custo humano da consolidação deste modo de produção, é observado por Dultra: “através dos princípios de dominação e de expropriação do saber operário, o que se faz sacrificando o seu potencial criativo, o seu poder de decisão e ação, fatores que beneficiam o capital em detrimento do trabalhador”. (Dultra, 2001 p 36).

Para Harvey (1994) a intensificação da competição internacional verificada nos finais dos anos 60 e início dos 70 marca a crise do fordismo como modelo de Estado, culminando na ruptura do acordo de Bretton Woods, conseqüentemente o fim da hegemonia dos EUA.

O aparecimento de novas formas de organização do trabalho ao conjugar maior flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados e dos padrões de consumo, novos mercados, intensificação de inovações tecnológica e organizacional, evocaria também novos conhecimentos dos trabalhadores para lidar com o novo contexto produtivo.

2.3 O modelo japonês

A revolução tecnológica e o modelo japonês anunciam o esgotamento e a crise de um modo de regulação capitalista inaugurado a partir da primeira guerra Mundial e também a crise do Estado de bem-estar-social, padrão adotado pelas principais nações capitalistas, com a ampliação do fordismo, após a Segunda Guerra mundial.

No momento da concorrência intercapitalista e a própria perda de competitividade que os EUA começa a enfrentar a partir de meados dos anos setenta, principalmente no setor automotivo, o Japão passa a ser visto como exemplo para outros países levando mudanças de enfoque administrativo, onde estariam as referências no processo japonês de produção.

Os modelos japoneses de Qualidade Total, o Just in Time e Kanban, os Círculos de Controle de qualidade, e outros modelos oriundos da experiência escandinava, da escola sociotécnica e o chamado volvarismo, podem ser compreendidos como um desenvolvimento da crítica à escola clássica e não como a sua negação, pois não a questionam enquanto forma estrutural de organização do trabalho sob o capitalismo, mas como uma forma limitada de organização do trabalho.

Segundo demonstrado por Oliveira, “O próprio Taiichi Ohno, responsável pelo desenvolvimento do modelo conhecido como toyotismo, foi o primeiro a reconhecer que suas referências partiram do modelo fordista, desenvolvido nos EUA. Nesse aspecto, é possível classificar os modelos japoneses como um desenvolvimento dos pressupostos taylor-fordista, de organização da produção, não como uma superação crítica do modelo”.(OLIVEIRA 2000, p.70).

F.Lima citado por Oliveira (200, p71), retrata a Qualidade Total como um condensado de idéias que resgatam antigos princípios e técnicas, organizando-os sob uma aparência “nova”, cuja preocupação com a qualidade se impõe como valor máximo na produção. Advertindo que esta incorporação se faz sem nenhum distanciamento, sem se atentar para a permanência e real efetividade de que foi resgatado e desconsiderando todas as críticas já feitas.

A característica dos novos modelos de gestão e organização do trabalho busca assimilar elementos de autonomia dos trabalhadores no processo de trabalho. Pressupõe mudanças no modo de gerir e executar o trabalho, possibilitando alterações nos métodos e conteúdos das tarefas, o que leva não só a uma ampliação dos conceitos de trabalho e de qualificação, como também a se repensar as políticas empresariais.

A expansão dos modelos japoneses e seus desdobramentos são registrados nas empresas estatais desde os anos 90, observa-se também que as práticas taylorista/fordistas persistem, também, nos mesmos ambientes fabris. Dultra (2001) considera que para obter maior produtividade novos mecanismos de controle estão sendo amplamente usados. Tais controles, apesar de menos ostensivos, são talvez mais eficientes porque apoiados na cooptação, no apelo à subjetividade do trabalhador, no envolvimento do compromisso pessoal com a empresa, instituindo-se novos mecanismos de cobrança e avaliação de desempenho, agora negociados diretamente com o trabalhador sem a intermediação do sindicato.

O discurso hegemônico do empresariado tem como tema central a competitividade, a necessidade de uma nova ordem globalizada da economia, a sobrevivência e a superação da crise econômica nacional. A “modernização empresarial” é uma ordem para corrigir as distorções de antigas práticas que entravam a produtividade. As mudanças implicariam em adoção de novos padrões de gestão e organização da produção e do trabalho. Estaria sustentada na qualidade total e seus desdobramentos.

Druck afirma que no quadro mais geral das políticas econômicas e de reformas estruturais realizadas desde o governo Collor, destacam-se duas que têm sido fundamentais para justificar a adoção das práticas japonesas de gestão e organização do trabalho na perspectiva empresarial:

“a) a abertura da economia, com a redução de alíquotas de produtos importados, que gerou um certo “desespero” em alguns meios empresariais mais atingidos pela medida e que, assim, tiveram que tomar iniciativas para garantir sua permanência no mercado; b) o processo de privatização das empresas estatais, cuja justificativa se apóia na questão da eficiência, da qualidade e da produtividade como fatores “inerente” ao setor privado, que por isso consegue se manter competitivo. (DRUCK, 2001, p.127).

Com o discurso neoliberal do estado mínimo, Fernando Henrique, criou o Programa Nacional de Desestatização, o qual previa a venda de empresas estatais, com o argumento da necessidade de ajustes frente às atuais demandas de competição do mercado internacional. Para isso as empresas teriam que sofrer mudanças relativas à modernização. Este processo levado a cabo pelas estatais listadas no Programa, provocou efeitos sobre a classe trabalhadora e na gestão do trabalho, resultando em rupturas com antigos padrões impondo às empresas uma difícil adaptação. Dultra

(2001, p179-189), em pesquisa no setor de energia elétrica estatal aponta para um movimento de reestruturação que implica maiores demandas de qualificação para o trabalho, do qual os trabalhadores têm consciência do seu papel de agente de mudança e para isto precisa estar qualificado, pois é através deste mecanismo que enfrentaria a competição. Quanto às mudanças nos padrões de gestão do trabalho, elas acontecem parcialmente, pois não significam ruptura total com as práticas taylorista/fordistas, havendo uma convivência de velhas práticas com novas formas de desenvolver e relacionar-se com o trabalho.

O movimento que surge com a reestruturação produtiva pressupõe mudanças no modo de gerir e executar o trabalho, possibilitando alterações nos métodos e conteúdos das tarefas, o que leva não só a uma ampliação dos conceitos de trabalho e de qualificação, como também a se repensar as políticas empresariais.

CAPÍTULO 2

COMPETÊNCIAS NO MUNDO DO TRABALHO: o reflexo de um aprendizado contínuo

O segundo eixo estabelecido nesta pesquisa trata-se das competências, discutido como termo e como modelo de gestão de pessoas, vem atender as exigências de mudança na educação escolar e profissional. A noção de competência disputa espaço com a noção de qualificação, ressignificando-a. Nossa fundamentação encontra-se ancoragem em Hirata (1996), Tanguy & Ropé (1997), Roche (1999), Defune & Depresbiteris (2000), Dutra (2001), Dultra (2001), Zarifian (2001), Fartes (2000, 2002), Ramos (2002) Fleury & Fleury (2002, 2003), DeLuiz, 2003).

2.1 A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

Compreendendo a formação humana como um processo histórico e contraditório, por meio do qual, os indivíduos tomam consciência de si e das relações sociais as quais são sujeitos, Ramos (2002, p 27-28) a complementa como um processo do conhecimento e de realização individual que se expressa socialmente e que ultrapassa a dimensão do agir unicamente determinado pela necessidade de subsistência.

Sob o modo de produção capitalista, as potencialidades humanas física, intelectuais e emocionais, foram alienadas do homem e apropriados pela classe capitalista como mercadoria força de trabalho. O homem se torna mais pobre enquanto homem precisa cada vez mais do dinheiro para a realização das suas necessidades capitalistas. É a partir da relação trabalho–educação que se configura este processo contraditório e marcado por valores capitalista. Sob este prisma, Ramos refere sobre a preparação da força de trabalho da seguinte forma:

“a classificação dos processos de trabalho de preparação da força de trabalho é característica do modelo taylorista fordista de organização da produção no que se refere ao modo de organizar o ensino, seja por via formal e escolar (pela qual se deu principalmente a formação do técnico), seja por ações diretas das empresas,

realizados normalmente por seus centros de formação (onde se deu a formação dos operários qualificados”). (RAMOS, 2002, p. 34).

Os processos educativos dentro das empresas vêm buscando atender às demandas de qualificação para o trabalho, que se mostram contrastantes com aquelas requeridas pelos modelos taylorista-fordista. Dultra destaca a utilização dos arranjos organizacionais com “processos mais integrados e flexíveis, as empresas passam a requerer do trabalhador novos atributos necessários a um desempenho compatível com o padrão de flexibilidade, qualidade e produtividade que ela requer, estando em jogo novos conhecimentos e habilidades.” (DULTRA 2002, p. 138).

Assim, neste contexto atual nas empresas, a educação toma vulto no cotidiano dos trabalhadores. Os trabalhadores sendo mais exigidos e responsabilizados buscam ampliar seus conhecimentos, com estímulos a uma aprendizagem continuada. Nota-se um comprometimento maior das Empresas com a educação e com o desenvolvimento dos seus empregados fazendo surgir novas estruturas de apoio às ações de treinamento e desenvolvimento, como as Universidades Corporativas, parcerias com Universidades e Escolas técnicas, ligadas às estratégias para cumprimento dos interesses empresariais.

A educação corporativa consiste em formas e desenvolver a força de trabalho, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. É percebido à aproximação das empresas com as instituições formais, escolas, universidades etc; em busca de uma parceria uma aproximação entre teoria e prática, nesta estratégia empresarial também está contida um fator mais efetivos de comprometimento dos trabalhadores, responsabilizados pela sua atualização profissional, como condição de garantia do seu emprego.

Isso termina por conduzir a questionamentos sobre novas estratégias empresariais em termos de incorporações do saber dos trabalhadores e as relações que se estabelecem na produção flexível no plano empírico. Para Dultra (2001: 67), essas novas formas de competir e produzir novos conhecimentos e habilidades se impõe porque a destreza e habilidades manuais não são suficientes para que o trabalhador tenha um desempenho satisfatório, sendo-lhe exigido um rol de

competências técnicas, cognitivas e comportamentais necessárias a uma atuação mais dinâmica e comprometida com os resultados da empresa.

Atributos que no passado poderiam até ser considerados secundários, hoje se fazem necessários ao enfrentamento de eventos e nas situações imprevistas que caracterizam o atual contexto. Ainda que se saiba das controvérsias existentes em torno da temática das competências, evidenciadas neste trabalho, podemos considerar uma evolução no campo da educação empresarial. A relação entre esta última e a Gestão de Competências pode ser entendida como complementar, pois ao mesmo tempo em que sendo através da aprendizagem que se desenvolvem as competências, estas se evidenciam na prática organizacional formando um ciclo de aprendizagem vivencial, não sendo pretensão deste trabalho o aprofundamento sobre tal assunto.

2.2. UM OLHAR SOBRE A QUALIFICAÇÃO

Com a reestruturação produtiva abre-se um debate amplo que surge hoje nas diversas áreas das ciências humanas sobre qualificação e competência. A necessidade de qualificação virou uma epidemia como exigência para ocupação de postos de trabalho. Propagandeada por todo o segmento da vida social dá a idéia de todos estarem preocupados com a sua qualificação para obtenção de emprego, como se fosse a grande solução para os problemas de desemprego e subemprego no Brasil.

Para Dultra, “a problemática da qualificação sempre esteve no centro das análises sobre o mundo produtivo, apresentando-se como campo de investigação importante para os teóricos que se propõem a desvendar os nexos entre trabalho e educação quer sob o olhar da Economia, da Sociologia, da Psicologia, Administração ou da Educação.” (DULTRA, 2001, p.48).

Nasce um novo modo de gerir e executar o trabalho, com conteúdos do trabalho que exigem um trabalhador flexível, multifuncional e polivalente. Este novo modelo de produção requereria, portanto, novos conhecimentos habilidades e atitudes do trabalhador, com o objetivo de maximizar os lucros e aumentar a produtividade. Surge aí o cerne da pesquisa, que será focado

dentro da perspectiva de compreender e explicar como têm ocorrido as exigências de competências para o desempenho de funções gerenciais neste novo paradigma.

O estudo da qualificação é importante não só para a compreensão do processo de organização do trabalho, mas também para as questões relacionadas com a formação e o desempenho profissional. Será analisada a construção dos dois termos, qualificação e competência, que aparecem para alguns autores com o mesmo conceito numa nova roupagem e para outros autores como conceitos distintos.

Num estudo sobre Qualificação e Competências Roche (1999), refere que, apesar da grande quantidade de estudos, a qualificação permanece uma noção difícil de ser definida. O mesmo é dito da competência, prova de que, fundamentar um dos conceitos no outro é uma operação que se anuncia delicada. Contudo, um retorno, às fases do desenvolvimento industrial permite situar-se dentro desta noção. Segundo Zarifian apud Roche (1999, p 40), a noção de qualificação, noção-chave na esfera do trabalho, aparece logo nos primórdios do pensamento económico, com A. Smith (1723-1790) que promove uma abordagem da atividade industrial, retomada posteriormente pelo taylorismo, “em termos de encadeamento eficaz de operações de produção”. Para Ramos (2002, p 42), o conceito de qualificação nasce de forma correlata e consolida-se com o modelo taylorista fordista de produção, em torno do qual inscrevem-se tanto os padrões de formação quanto os de emprego, carreira e remuneração. Complementarmente, Forté (apud ROCHE 1999, 40) demonstra que com o taylorismo, a qualificação passa sucessiva e cronologicamente por três fases: o determinismo tecnológico; o determinismo societal; o princípio de eficiência produtiva.

O determinismo tecnológico

Segundo Roche (1999) Friedman é o primeiro sociólogo que se interessou pela dialética entre a qualificação do indivíduo e as mudanças de conteúdo da atividade, consecutivos à racionalização do trabalho. Frente ao progresso técnico que possibilita uma modernização do aparelho de produção e uma intensificação da taylorização na indústria de série, ele se preocupa com o empobrecimento da atividade e pela redução da formação necessária para cumprir uma tarefa.

Autora enfatiza notadamente o vínculo entre a evolução tecnológica e a substituição, sem formação prévia, dos operários qualificados, assim como as incidências da racionalização do trabalho sobre a política de mão-de-obra e sobre a classe assalariada. Ele vê nisso uma forte ameaça à qualificação dos indivíduos, tomada no sentido da época pré-tayloriana, e um deslocamento da qualificação do indivíduo para o posto de trabalho. Deplorando a depreciação da mão-de-obra, a autora traz o pensamento de Dadoy que retoma esse constato nos seguintes termos:

“Desde então, a capacidade de um novo contratado de substituir com sucesso, em algumas semanas, um operário cuja longa experiência adquirida ao trabalhar era ao mesmo tempo o capital e o orgulho, só podia aparecer, para a vítima, como prova da sua desqualificação, alias, geralmente sancionada por uma desclassificação dentro das grades hierárquicas, e como índice de uma política sistemática de depreciação da mão de obra operária”. (DADOY apud ROCHE 1999 , p 41).

Essa corrente sociológica se mostra contra o taylorismo que se dissemina, ao questionar o sentido do trabalho e do lugar do homem nas atividades de produção. A qualificação é essencialmente colocada em termos de patrimônio do sujeito: patrimônio físico, intelectual, quinestésico, moral e social.

Uma das vertentes do debate sobre a qualificação visa compreender os efeitos do progresso técnico sobre o trabalho. Para Ramos (2002 p.44), a discussão entre Georges Friedmann e Pierre Naville têm o mesmo objetivo de identificar os efeitos do progresso técnico sobre o trabalho qualificado, e, portanto sobre a qualificação. Situam-se também no movimento do determinismo tecnológico. Mas discordam em alguns pontos.

Naville acredita que a qualificação é uma relação social complexa entre as operações técnicas e a avaliação do seu valor social. Os trabalhos deste autor se encontram à origem de um movimento de requalificação dos indivíduos pela formação e, sobretudo pelo diploma. Fiedmann discorda da tese de Naville por considerar que os tempos de formação não são uma quantidade homogênea nem uma variável sempre determinante. Todavia, para este autor a heterogeneidade dos tempos de formação representa uma vantagem de análise e não um inconveniente. Touraine apud Roche

(1999, p.41) aprimora a tese de Naville ao definir a qualificação como um status reconhecido no sistema social de produção, associado a um potencial de participação na vida técnica da produção.

Forte apud Roche (1999 p 42) menciona depois a segunda fase que se interessa pela relação entre a qualificação e o seu reconhecimento social.

O determinismo societal

Junto com os trabalhos sobre o empobrecimento ou o enriquecimento das tarefas consecutivas ao progresso técnico, os debates sobre a qualificação também se organizam em torno das relações sociais e da luta pelas condições de trabalho e de remuneração. Esta vertente certamente não é independente da primeira já que, em paralelo à desqualificação ou à requalificação do trabalho, coloca-se a questão do reconhecimento e da avaliação da qualificação. Trata-se de outro determinismo, societal por sua vez, objeto de estudo privilegiado dos sociólogos dos anos noventa, os quais se interessam prioritariamente pela avaliação da qualificação.

Dadoy apud Roche (1999, p.41.) deplora esta centração exclusiva da sociologia do trabalho francesa sobre a avaliação da qualificação dentro de uma lógica macro-econômica em detrimento do conteúdo intrínseco da qualificação. Ela nota que o déficit em análise do conteúdo da qualificação é ainda mais sensível e deplorável hoje em dia, quando o conceito de competência tende a suplantar o de qualificação.

Roche esclarece (1999, p.42) que nesta ótica de determinismo societal da qualificação, constroem-se métodos de codificação da qualificação que servem de base às negociações entre o empresariado e os sindicatos até 1954. No nível dos grandes grupos, utilizam-se métodos tais como o *Job evaluation*, ou o sistema Hay, elaborado nos Estados Unidos e amplamente aplicado na França nos anos 50, notadamente nas indústrias Renault. Estabelece-se uma filiação lógica entre a qualificação, considerada ao mesmo tempo como um processo e como um resultado, e a codificação da qualificação que leva ao salário e à hierarquização social. A codificação da

qualificação impõe-se em detrimento da análise do processo de qualificação até o fim dos anos 70, o que explica a pobreza das contribuições concernente esta. Qualquer que seja o método de classificação, “a remuneração aparece ligada ao emprego e não ao valor individual do assalariado” (BOLON & DUBOIS apud ROCHE, 1999 p. 42).

O determinismo tecnológico e o determinismo societal se mostram inoperantes a partir dos anos oitenta, quando intervêm importantes mudanças na organização do trabalho: abandono dos princípios de divisão do trabalho, introdução da informática e das novas tecnologias, organizações complexas. A partir daquele momento, a qualificação entra numa fase onde ela adquire uma função estratégica de condição da eficiência produtiva.

A eficiência produtiva

Nessa perspectiva de eficiência produtiva, a qualificação reencontra a dimensão individual e rompe com a idéia da produtividade adquirida pela intensidade do trabalho. Em contrapartida, a produtividade está ligada à “realização de produtos de qualidade altamente complexos e à utilização em grande escala das novas tecnologias” (FORTE apud ROCHE, 1999, p. 43).

Para Dadoy, “a qualificação remete antes de tudo à pessoa e ela vai além da relação social estabelecida entre as capacidades profissionais do trabalhador e a sua classe salarial”. Segundo este autor, “a qualificação também é o conjunto de saberes e de *savoir-faire*” realmente desempenhados pelos operários. Ela remete ao individuo, a sua especificidade, à originalidade da sua trajetória pessoal, a sua experiência, a suas capacidades, até mesmo aos seus potenciais”. Nesse sentido, a noção de qualificação remete à especificidade do individuo que cumula saberes adquiridos da formação, mas também atributos pessoais, potencialidades, desejos, valores. É justamente neste momento que o interesse se dirige para o que as pessoas sabem mais do que sobre elas fazem, e que a ergonomia é enriquecida pela abordagem cognitiva. Com isso, ficamos próximos do que se diz atualmente da competência. É de fato durante essa terceira fase da qualificação que se opera o deslocamento da qualificação para a competência.

Para Druck (1999) o termo qualificação, vem sendo discutido a partir da década de 60, quando várias teses estão sendo constituídas, seja no debate mais geral dos modelos socioeconômico, seja nas transformações no mundo do trabalho. Segundo a autora este termo tem origens na *Sociologia da Educação* que está sendo associada a modelos socioeconômico de desenvolvimento, e a *Sociologia do Trabalho*, ligado a mudanças na organização do trabalho, com estudos empíricos no campo das transformações ligadas à qualificação.

A autora associa o nascimento deste termo a partir de dois enfoques: à concepção de *desenvolvimento* dos anos 50 e 60, da necessidade de planejar e racionalizar os investimentos do Estado no que diz respeito à educação escolar. Foi elaborada a partir da Teoria do Capital Humano, por dois economistas americanos, Shultz e Harbison, os quais defendiam a importância da instrução e do progresso do conhecimento como ingredientes fundamentais para a formação do chamado capital humano. Esta seria a solução para a escassez de pessoas com “habilidades-chaves” para atuarem nos setores em processos de modernização, o que implica no cultivo de atitudes favoráveis à atividade produtiva. O outro enfoque estaria no *planejamento macrossocial*, restrito ao binômio emprego/educação escolar, referendada na capacidade de cada Estado Nacional expandir quantitativa e qualitativamente seus sistemas escolares.

Nas discussões de algumas teses proferidas por Hirata (1998,1999) Paiva (1998) e Druck (1999), o termo qualificação aparece assim enunciado: i) associadas aos *conteúdos* explicam nos planos das mudanças na estrutura do trabalho, porque mudam os conteúdos em função das mudanças no trabalho; ii) como *construção social*, de relações de poder que se estabelecem com o capitalismo. Depende do acesso que os indivíduos podem ter a escolaridade, da divisão do trabalho, da discriminação que os indivíduos podem sofrer, identificados na série de elementos como o racismo, gênero, onde há disputa dos indivíduos para se qualificar; (iii) *socialmente construída*, tomando como referência às capacidades que os indivíduos têm, no campo simbólico, ideológico, culturais, adquiridos em diversos campos, como no trabalho, escola, vida social, etc. (são colocado obstáculos aos trabalhadores, que são testados, tendo que superá-los).

No campo do trabalho empírico as principais teses demonstradas são a primeira e a terceira, inclusive consideradas para acesso à cargos. Assim, a noção de hierarquia de postos de trabalho

estaria estabelecida a partir de uma escala de qualificações profissionais, associadas, por sua vez, a níveis também hierárquicos de escolaridade, a um credenciamento escolar oficial que legitimasse a representação dos que comandassem e possuíssem uma posição mais elevada na hierarquia de especializações e, por conseguinte, de mando e decisão.

A concepção de qualificação teria como parâmetro o posto/função, formalizados através de tarefas e habilidades (representados nos manuais de rotina de trabalho e de cargos e salários), sendo importante do ponto de vista da formação para o trabalho, garantir que os trabalhadores fossem preparados exclusivamente para desempenhar tarefas/funções específicas e operacionais.

Vale ressaltar que as diferentes noções estão, em geral, associadas às concepções de desenvolvimento socioeconômico ou de proposições de modelos de desenvolvimento que se tornam hegemônicas numa determinada época. Assim, a defesa da modernização capitalista através da industrialização e do estabelecimento de um padrão fordista de desenvolvimento estava atrelada à idéia de capital humano, enquanto processo de formação, educação e habilidades necessárias dos recursos humanos de um país rumo à modernidade.

Com a modernidade, novas formas de gestão são introduzidas, as tarefas têm graus de complexidade cada vez maiores, e passa a ser exigido dos trabalhadores novas qualificações para o desempenho profissional. Essas exigências têm o efeito de estimular a atenção dos trabalhadores à busca por conhecimento dentro e fora do seu local de trabalho. Em seus estudos Fartes (2002) explicita que “conquanto exista um caráter articulador nas experiências de educação no local de trabalho, fruto das políticas mais simples de integração no gerenciamento, parece plausível supor que exista um caráter diversificador nos percursos formativos dos trabalhadores, que faz a aprendizagem migrar – com maior ênfase após a reestruturação - da escola para os locais para onde se vai efetivamente exercer a profissão”. Essa realidade se expressa na força crescente dos cursos e treinamentos nos espaços internos da instituição, bem como na valorização que gerências e operadores conferem às experiências de aprendizagem mútuas entre os trabalhadores, durante o exercício do trabalho. A autora considera que é na concepção de qualificação como uma relação social, que desponta a dimensão da competência. “Sob esse ângulo, a qualificação define-se a partir de relações histórico sociais concretas, não só resultantes da dialética Qualificação/Competência que se desenvolve hoje em dia. FARTES. (200, p 62).

A qualificação requerida por uma atividade profissional, está, portanto, dentro de um quadro amplo de relações, no qual se inscrevem *o que deve conhecer, saber fazer e como deve se comportar*, associado ao posto de trabalho, as características e exigências em termos de conhecimento, experiências, habilidades para a realização da tarefa/função do trabalhador. Assim, estaria à qualificação do posto de trabalho definida pela prescrição taylorizada do trabalho e a qualificação do trabalhador determinada pelas habilidades/competências para dar conta das exigências do posto de trabalho. É nesse sentido que é entendida a noção de competências, como mais afeita às qualidades dos sujeitos individuais, conforme será discutido em seguida.

2.3 UM OLHAR SOBRE AS COMPETÊNCIAS

O termo competência ganhou evidência na década de 70, no contexto da crise do fordismo, em meio ao debate sobre as mudanças nos processos de trabalho e sobre as necessidades de novos perfis de trabalhadores. Tal tema aparece fazendo contraponto com a noção de qualificação profissional, sob o argumento de que esta teria se tornado incapaz de dar conta da nova realidade, caracterizada pelo trabalho flexível.

Roche (1999, p 44) revela que na bibliografia elaborada em torno da noção de competência, Dugué e Maillebois capitalizam os trabalhos publicados sobre a relação entre o trabalho e a competência entre 1988 e 1994. Esses trabalhos esclarecem o fato que a competência e a qualificação são dois termos distintos, e tentam encontrar para cada um deles um perímetro nitidamente identificado. No aprofundamento desta análise empreendem-se uma das razões do surgimento do conceito de competência, que as autoras não atribuem ao acaso mas sim a uma mudança no trabalho e na maneira de gerenciar os homens no trabalho.

É esta mesma linha de pensamento que é feita por Ropé e Tanguy (1994) que sugere uma problematização da noção de competência em vez de simplesmente admiti-la como substituição à noção de qualificação. Depois de constatado o deslocamento semântico, convém de fato interrogar sobre o sentido de uma mudança tão rápida nas denominações para identificar as causas e as conseqüências do abandono quase unânime de um termo em proveito do outro. Tal deslocamento semântico deve ser considerado não como um efeito de moda, mas como o sintoma de profundas transformações dentro do trabalho.

Segundo Dugué e Maillebois, a noção de qualificação aparece com o taylorismo, numa época em que os procedimentos de fabricação estão estabilizados e cientificamente dominados. A noção de competência, pelo contrário, surge durante a última década, com as profundas transformações do aparelho de produção e das políticas de mão de obra. As autoras acrescentam que a noção de qualificação está associada a uma visão estática do mundo do trabalho enquanto que a noção de competência - muitas vezes associada a termos tais como “novo”, “inovação”, “evolução” - está vinculada à idéia de transformação.

Para o indivíduo ser reconhecido como competente, não basta possuir apenas saberes, é preciso mobilizar recursos internos não muito claros, através do qual a qualificação se torna eficiente. Os responsáveis pela área de recursos humanos proclamam que o intelecto das pessoas, sua responsabilidade são necessários ao trabalho, que a inteligência da tarefa torna-se uma exigência. A certeza de que a competitividade se obtém pela qualidade e que esta exige mobilizar todas as inteligências em todos os níveis tem como corolário o fato que, em todos os níveis, a competência se encontra presente.

Para DeLuiz o tradicional conceito de qualificação estava relacionado aos componentes organizados e explícitos da qualificação do trabalhador: “educação escolar, formação técnica e experiência profissional. Relacionava-se no plano educacional, à escolaridade formal e aos seus diplomas correspondentes e, no mundo do trabalho, à grade de salários, aos cargos e a hierarquia das profissões, sendo expressão histórica das relações sociais diversas e contraditórias estabelecidas no processo produtivo” (DELUIZ, 2001 p 14)

A mesma autora (2001:13) compreende que o novo modelo flexível de gestão empresarial traz elementos de valorização dos altos níveis de escolaridade, de mobilidade e acompanhamento individualizado da carreira, de novos critérios de avaliação direcionados às competências, visando identificar e valorizar pessoas com potencial de crescimento, de adaptação, com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar incidentes críticos e novas demandas da empresa, com pensamento estratégico.

O termo competência vem ganhando espaço tanto no campo acadêmico, quanto no empresarial, e na ótica de todos os autores pesquisados vemos que seu uso não permite uma definição conclusiva, pois sua capacidade semântica favorece o seu uso por diferentes agentes. Nas atividades de trabalho e educação que trazem os pressupostos para o nosso estudo Tanguy/Ropé (1997, p. 54), esclarecem que esta noção está muito associada às noções de desempenho e de eficiência e em cada um desses domínios, as noções de competência são todavia utilizada em diferentes sentidos. “Ela tende a substituir outras noções que prevaleciam anteriormente na esfera educativa, ou a de qualificação na esfera do trabalho”.

Conceituando as competências

Fleury (2001 p 21) concebe competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O autor expõe como competências profissionais os verbos: saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades, ter visão estratégica, como mostrado no quadro das competências profissionais a seguir.

Quadro 1

Competências Gerais

Saber agir	Saber o que e porque faz Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimento, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury (2001:22)

O mesmo autor complementa que valorização dos saberes em ação, da inteligência prática, maior autonomia e controle nos processos produtivos, a mobilização de competências que envolvam o domínio cognitivo, são algumas das exigências observadas no modelo flexível de trabalho, assumindo um caráter mais intelectualizado.

Segundo análise Madef apud Zarifian (2001:66): “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”. Zarifian esclarece que esta definição indica claramente a mudança necessária a ser operada no modelo do posto de trabalho. A competência recai na competência do indivíduo, revelada em como ele enfrenta as situações do trabalho. “A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (Zarifian, 2001:68). Enfatiza-se uma mudança fundamental na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a mobilização do indivíduo.

Fleury (apud Dultra 2000, p. 27) vê como uma idéia de troca entre as pessoas e a organização. “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Tanguy & Ropé (1997), a competência poderia ser compreendida como comportamento apresentado através da tomada de iniciativa e de responsabilidade assumida com sucesso por um indivíduo ou por um grupo diante de uma situação profissional. As autoras comentam que assumir a iniciativa e a responsabilidade só pode vir do próprio indivíduo: é ele que mobiliza suas competências para enfrentar a situação. Não é algo que possa ser prescrito nem imposto, exceto de maneira indireta, quando a hierarquia define o quadro de responsabilidades de um indivíduo induzindo-o de um modo ou de outro, a assumi-las. Efetua-se em um período marcado por um aumento acelerado no número de diplomados no ensino secundário e superior. Os diplomas já não serviriam mais para hierarquizar os indivíduos que os indivíduos que os possuem. A escola permaneceria com o lugar de onde se constroem os saberes e o saber-fazer, conservando o monopólio da distribuição dos diplomas de um certo domínio desses saberes e

saber-fazer. “A empresa surge então como um lugar privilegiado para avaliar essas propriedades, denominadas competências”, propriedades específicas valorizadas em uma atividade, mas eminentemente instáveis e provisórias, já que ligadas a contextos singulares.” (TANGUY & ROPÉ, 1997).

O conceito de competências tem, portanto, transitado pela revisão de diferentes visões da qualificação: das mais tradicionais, associadas aos requisitos da empresa para preencher seus diferentes cargos e funções, às que consideram potenciais e saberes disponibilizados à empresa pelo trabalhador. Neste estudo pretende-se observar na prática empresarial as distorções destes conceitos já comentados por diversos autores.

O termo competências, assim, foi ganhando proporções de um modelo de gestão de pessoas. Fischer in Dutra (2001:21) distingue modelo de gestão de pessoas como “um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

Deluiz (2001:13), apontando para novos elementos na gestão do trabalho, coloca na década de 90 “o aprofundamento da globalização das atividades capitalista e a crescente busca de competitividade levaram às políticas de recursos humanos a se alinharem com as estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.”

Apresentado então como um modelo de gerenciamento, Zarifian (2001) explicita que o mesmo não é uma mudança que parte diretamente do conteúdo do trabalho ou das modificações no conteúdo das ocupações. Por exemplo: as inovações tecnológicas não têm nenhuma influência direta sobre a emergência desse modelo. Nasce de uma profunda mudança nas organizações do trabalho e nas relações sociais no seio das empresas. “Ele tem efeitos importantes sobre os conteúdos profissionais, mas esses efeitos são indiretos... é a superação das organizações prescritas do trabalho, ela se refere às missões e aos objetivos que são dados às equipes de assalariados e que eles devem assumir”.

Desta forma nos assinala Deluiz que as possibilidades de construção de competência, de ampliação, dos níveis de qualificação estão condicionadas as relações de força e poder que se estabelecem entre o capital, por meio das estratégias da gerência de controle da mão e obra e extração da mais valia. “A forma, como a lógica das competências, vão se implantar nos espaços de trabalho dependerá da capacidade dos trabalhadores, através da sua mobilização, instituir mecanismos que garantam a materialização de seus interesses.” (DELUIZ,1994).

A mesma autora aponta pontos positivos e negativos na adoção do modelo de competências. Os positivos seriam: a valorização o trabalho (assumindo um caráter mais intelectualizado e menos prescritivo), exigência da mobilização de competências que envolvam o domínio cognitivos mais complexos, a valorização dos saberes em ação, da inteligência prática, a maior comunicação e autonomia para o planejamento, execução e controle dos processos produtivos. Os pontos negativos seriam a intensificação do trabalho e a desprofissionalização que ocorre sempre que o trabalhador deixa de atuar dentro da sua esfera de saberes, atividades, responsabilidade e referenciais da sua profissão, e que são negociados em acordos coletivos e corporativos, com conseqüências para a sua (des) qualificação profissional, que são conseqüências de uma polivalência estreita e espúria, decorrente do reagrupamento das tarefas ou pela extinção de postos de trabalho e enxugamento dos quadros de pessoal, a intensificação da exploração do trabalho, e por último assinala o stress advindo da ansiedade decorrente do medo da perda do emprego, das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades sem contrapartida do salário ou estabilidade em ambiente cada vez mais individualistas e competitivos.

Hirata (1996), traz uma preocupação acerca de problemas que poderiam envolver este debate, que passa necessariamente pelo reconhecimento social simbólico e monetário. Levar em conta essas realidades regionais, a divisão sexual do trabalho é indiscutível. “Portanto, no caso de análise de competências é indispensável levar em consideração as desigualdades de sexo/gênero no mercado de trabalho para evitar uma generalização abusiva de uma lógica, que é sexuada, para o conjunto dos trabalhadores homens e mulheres.” (HIRATA, 1996).

Pode-se concluir com a mesma linha de pensamento de Ramos (2002, p 281-304) que a teoria pós-moderna é a variante radical da tese da sociedade pós industrial acolhendo, em sua estrutura, todas as formas de mudanças: econômicas, política e cultural, que configurariam um novo modo de regulação. A noção de competência é central para a validade de colorário pelo fato de se prever um comprometimento mútuo em torno da colaboração e envolvimento dos trabalhadores. Assim sendo, o modo de produção consistiria em adequar o comportamento dos indivíduos ao funcionamento de um regime de produção. Isto é coerente com o papel educador do Estado, que faz a apropriação dessas noções pelos documentos e pelo discurso oficiais na tentativa de construção desse novo modo de regulação. Portanto para Ramos a noção de competência nos planos educativo, e do trabalho, compõe o conjunto de novos signos e significados talhados pela cultura pós-moderna, desempenhando um papel na representação da sociedade quanto à forma dos trabalhadores localizarem-se e moverem-se diante da nova lógica do capital.

CAPÍTULO 3

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: energizando a gestão de pessoas

A revolução industrial é tida como marco zero das relações de trabalho como conhecemos atualmente, com a idéia de ter um tempo predeterminado para realizar as tarefas. No período industrial, compatível com a administração científica de Taylor, Fayol criou a “escola dos chefes”, estabeleceu a hierarquia industrial, numa escala de superiores dos mais altos aos mais baixos postos. Entendida como unidade de comando indicaria que o empregado deveria receber ordens de um só superior.

Ao contrário da ênfase dada por Taylor nas técnicas de administração aplicáveis ao nível de produção, a teoria de Fayol é orientada para a organização nos níveis de decisão. Nos seus trabalhos, aparece a “administração funcional”, focalizada nas atividades gerenciais. Precursor da administração científica de Taylor, Fayol estabeleceu 14 conceitos considerados os mais importantes princípios da administração: Divisão do trabalho, Autoridade e responsabilidade, Disciplina, Unidade de comando, Unidade de direção, Subordinação do interesse individual ao coletivo, Remuneração adequada as capacidades, Centralização, Hierarquia, Ordem, Igualdade, Estabilidade na manutenção do Pessoal, Iniciativa, Espírito de equipe (convergência de esforços) Fayol (1981, p: 15-28).

Além da descrição dos princípios da administração, Fayol considerou que as funções específicas ou elementos de gerência, constituiriam tais elementos a essência da função administrativa. Para o mesmo autor, toda administração significava previsão, mando, coordenação e fiscalização que deveria ser exercida pelos seguintes níveis hierárquicos: Diretor, Chefes de serviço, Chefes de divisão, Chefes de oficina, Contramestres e Operários.

A complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. Fronteiras organizacionais, estrutura, especialização e até mesmo a hierarquia adquirem características de flexibilidade.

Barrela (2003, p. 54) aponta as discrepâncias entre perspectivas clássica e moderna das funções gerenciais por nível hierárquico. A visão sistêmica de interdependência, limites definidos e divisão por subsistemas, sofre das mesmas ambigüidades e imprecisões que caracterizavam a visão organizacional de fronteira, limites e hierarquia. A visão ordenada e tradicional de que o mundo organizacional implícita na própria idéia de “organização” induziu-se a pensar a realidade administrativa como: racional, controlável e passível de ser uniformizada. Entretanto o novo contexto produtivo o perfil gerencial mostra-se outro.

Há que se considerar que as organizações são espaços produtivos diferentes, em cada uma há contextos que requerem conhecimentos e comportamentos específicos do gerente que se aprende no ambiente de trabalho ou se traz no seu repertório de vida.

Competências gerenciais são competências individuais relacionadas aos gerentes. Estas competências estão relacionadas a conhecimentos, habilidades e atitudes que a organização espera dos seus gestores e que fazem parte da função gerencial como o processo decisório, busca de recursos para solução de problemas e outras.

No entendimento de BOOG (1991, p 123), “gerenciar significa realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização”. Segundo o autor, poderíamos dizer que é papel gerencial, estabelecer políticas e diretrizes empresariais, dar incentivos às motivações dos indivíduos pelo trabalho. “Podemos numa visão estreitamente econômica dizer que, gerenciar é atingir resultados "usando as pessoas". Numa visão técnica, gerenciar é dirigir resultados “apesar das pessoas”; num aspecto social, gerenciar é atingir resultados “para as pessoas”. (BOOG,1991: 121).

As novas concepções gerenciais que surgem no bojo desse processo de reestruturação empresarial estão ancoradas, assim, numa lógica de recomposição da hegemonia capitalista e das relações capital-trabalho e têm como objetivo racionalizar, otimizar e adequar a força de trabalho para às demandas da produção.

Zarifian (2001), entende que estariam assim, os processos de trabalho, exigindo um novo comportamento das organizações com novos atributos dos trabalhadores. Os atributos seriam as competências e se tornariam importantes não só para reverem as práticas de gestão de pessoas, mas para clarificar a relação entre a estratégia, as funções, as competências essenciais das pessoas. Zarifian prossegue na discussão analisando a forte mudança no modelo avaliativo de desempenho realizado com diretores e gerentes de empresas francesas esclarecendo o seguinte: “até agora, afirmavam gerências e responsáveis, avaliamos a nossa mão-de-obra levando em consideração suas habilidades corporais: sua destreza, a habilidades de seus gestos, sua rapidez na execução de tarefas. A partir de agora, precisamos gerenciá-la levando em consideração, prioritariamente, a solicitação que é feita a seu entendimento do processo de trabalho”- Passa da solicitação do corpo à solicitação do cérebro". Este é o marco de Marcando aí uma mudança significativa do ponto de vista gerencial, na percepção de uma mudança nas condições de produção desse setor, uma “descoberta” capitalista para obter maior produtividade do trabalhador.

No trato das competências gerenciais o discurso se volta para a capacidade do gerente em gerir o seu próprio “negócio”- compreendido como a sua área seu setor, composto de processos e pessoas, na mobilização de recursos para criar ambientes organizacionais que suportem os processos de mudança com êxito. Neste discurso atual das empresas, o apelo às competências é muito forte. Observamos o seu uso bastante difundido em congressos e seminários de Recursos Humanos e “vendido” por consultores organizacionais como modelo milagroso para identificar talentos, motivá-los e avaliá-los, com o objetivo de aumentar a produtividade, a racionalidade do trabalho e a rentabilidade das empresas, em troca o trabalhador poderia receber recompensas em formas de viagens, promoções, bolsas de estudos, remunerações variáveis, etc.

Para Le Boterf (1995 apud Fleury e Fleury, 2001:187), a competência situa-se numa encruzilhada com três eixos formados pela pessoa: sua biografia e socialização, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Para ambos a competência é o conjunto de aprendizagens, sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações.

Na observação desses autores, a educação está presente em todos os momentos de vida do sujeito, assim como para Motta (1999:27). A educação consiste num processo pelo qual o indivíduo adquire novos valores, reconstrói sua experiência e aumenta o grau de compreensão sobre si próprio e sobre a realidade em que vive. Assim, o processo educacional ocorre em todos os momentos da vida do indivíduo em contato com o mundo que o rodeia. A aquisição de novos conhecimento e valores se faz de forma assistemática em conversas, leituras, experiências de trabalho, atividades culturais ou mesmo de lazer. No mundo, hoje, essa aquisição de conhecimento é altamente facilitada devido à intensidade e a variedade dos meios de comunicação. Entretanto, o aprendizado pode ser organizado com vistas a um fim específico, através da sistematização de conhecimentos.

No que se refere às competências gerenciais estas se encontram embasada tanto nos conhecimentos sistematizados pela teoria, como produzidas por experiências individuais, no dia-a-dia do indivíduo, tanto no trabalho, quanto nas relações sociais estabelecidas em outros ambientes. As novas exigências de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes gerenciais, são considerados atributos subjacentes às competências e que não podem ser isolados das práticas reais de trabalho, pois são necessários para o desempenho em situações específicas. Considera-se, portanto, neste estudo, a classificação sugerida por Dutra como competências gerenciais: i) liderança e criatividade; ii) orientação estratégica e planejamento; iii) gestão integrada de processos e prazos; iv) negociação; v) tomada de decisão.

Liderança e Criatividade – está relacionado com a capacidade de gerenciar pessoas, incentivar o trabalho grupal, dar autonomia e oportunidade as pessoas a mostrarem os seus talentos.

Orientação Estratégica e Planejamento – está relacionado à capacidade de resolver problemas, agir estrategicamente, incentivar mudanças, conhecer bem a empresa e áreas afins.

Gestão Integrada de Processos e Prazos – está relacionada com a capacidade de comprometimento com a empresa, de gerir recursos financeiros, buscar resultados, e tratar a sua área como se fosse o seu negócio.

Negociação – está relacionada com a capacidade de ter flexibilidade com as regras e opiniões, agir com tolerância diante das incertezas, saber ouvir as pessoas, ter a capacidade de dar “*feedback*”, ser claro, coerente, determinado, ser capaz de identificar as necessidades dos clientes e das pessoas do seu grupo de trabalho.

Tomada de Decisão – está relacionada com a capacidade de tomar decisões, defendendo o interesse da empresa e considerando as necessidades dos empregados, ter autocontrole diante de situações difíceis.

Diante das dificuldades que encontrarmos na literatura acadêmica o conceito e a classificação das competências gerenciais relacionadas à educação profissional, associou-se atributos subjacentes às competências, Estes atributos foram identificados em pesquisa de mestrado, com informações registrados por gerentes durante o Fórum de Recursos Humanos, realizado em São Paulo em julho de 2002, com respondentes de vários níveis hierárquicos, representantes de várias empresas brasileiras, localizadas em vários Estados.⁹ (BARRELLA,2003:56).

A partir daí pode-se organizar um quadro das competências gerenciais que serviu de elemento para a construção do instrumento de avaliação para registro das opiniões dos sujeitos desse estudo.

Quadro2

Competências gerenciais

Competências gerenciais	Atributos
Liderança e Criatividade	1.1 Saber gerenciar o desempenho 1.2 Ter sensibilidade às necessidades e sentimentos das pessoas 1.3 Ter capacidade de gerenciar pessoas 1.4 Ter capacidade de obter as informações por intermédio das pessoas 1.5 Ter capacidade de incentivar o trabalho em grupo 1.6 Ter a confiança das pessoas 1.7 Dar oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento
Orientação Estratégica e Planejamento	2.1 Ter iniciativa para resolver problemas 2.2 Ter capacidade de estabelecer alianças estratégicas 2.3 Buscar o seu desenvolvimento 2.4 Conhecer bem a empresa

⁹ Este trabalho foi realizado em pesquisa de mestrado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, em junho de 2003

Competências gerenciais	Atributos
	2.5 Buscar conhecer outras áreas afins 2.6 Ter a capacidade de incentivar as mudanças
Gestão Integrada de Processos e Prazos	3.1 Ser comprometido com a empresa 3.2 Ter capacidade de gerir recursos financeiros 3.3 Ser exigente quanto à qualidade e resultados apresentados pelas pessoas 3.4 Ser capaz de gerenciar a sua área como se fosse o seu próprio negócio
Negociação	4.1 Ter flexibilidade com as regras e opiniões 4.2 Ter tolerância em relação à incertezas 4.3 Saber ouvir às pessoas 4.4 Ser capaz de dar feedback às pessoas 4.5 Ter a capacidade de expressar as suas idéias com clareza e coerência 4.6 Ter a capacidade de identificar as necessidades dos clientes 4.7 Ter ânimo e determinação para crescer na carreira 4.8 Valorizar os pontos fortes e gerenciar os pontos fracos das pessoas da equipe
Tomada de decisão	5.1 Ter a capacidade de tomar decisões difíceis 5.2 Ter a capacidade de, nas suas decisões, considerar às pessoas 5.3 Ter autocontrole diante de situações difíceis 5.4 Ter responsabilidade com os resultados

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dutra (2001) e Barrella (2003)

PARTE II

**A ENERGIA DO SETOR ELÉTRICO
BRASILEIRO**

CAPÍTULO IV

AS ESTRUTURAS DAS ESTATAIS

Neste Capítulo trata-se das estatais brasileiras, como surgiram, buscando contextualizar o nosso campo empírico do presente trabalho.

4.1. A TRAJETÓRIA DAS ESTATAIS BRASILEIRAS

As empresas públicas tiveram delimitado o seu conceito pelo decreto-lei n.º 200 de 25 de fevereiro de 1967. Em 1969, com nova concepção traçada em decreto-lei n.º 900, de 29 de setembro de 1969, considerando-se empresa pública:

“A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revertir-se de qualquer das formas administrativas em direito” (AFFONSO 1980, p331).

Historicamente, a intervenção do Estado em atividades diretamente produtivas foi determinada por necessidades de caráter estrutural e político muito diversas. Assim, a formação de cada segmento empresarial do Estado e a definição dos papéis de cada empresa estatal corresponde a diferentes situações estruturais, arranjos políticos e requisitos técnicos.

Segundo Abranches (1980, p 8) “a formação de empresas estatais está sempre ligada a mudanças importantes na organização das atividades produtivas. Surgem como elementos, estrutural e politicamente determinados, para garantir a continuidade e ampliação do processo de acumulação privada do capital”.

Portanto, a intervenção do Estado na acumulação e suas formas seriam determinadas pelo curso de desenvolvimento da estrutura produtiva, pelo grau de heterogeneidade estrutural na economia, pelos modos de sua inserção na ordem econômica mundial e pela dinâmica política dos interesses sociais. A ampliação do aparelho de Estado corresponderia às necessidades criadas por

transformações estruturais, provocadas pelo processo de desenvolvimento, como pela dinâmica política própria a cada etapa deste processo, a pactos, alianças e correlações de poder, envolvendo diversas forças sociais ativas.

Uma das questões recorrentes nos debates em torno do papel da empresa estatal em economias de mercado refere-se à ambigüidade inerente à sua ação, que caracteriza um comportamento oscilante entre sua face estatal; que a leva a realizar objetivos políticos e de natureza macroeconômica, e sua face empresarial, que privilegia interesses particulares, que se poderia considerar microeconômicos. “Esta ambigüidade é fonte, por vezes, de importantes contradições entre interesses mais gerais, vinculados ao papel do Estado em apoio à acumulação de capital na órbita privada, e os interesses particulares das empresas dos Estados, muitas vezes obrigadas a apresentar resultados avaliados com base em critérios de eficiência e rentabilidade, próprios à empresa privada”. (ABRANCHES, 1980, p. 10).

Os mecanismos estruturais que definem a ação da empresa estatal, sua forma particular de inserção no sistema produtivo e no estado e as implicações políticas e econômicas resultantes da intervenção estatal em atividades diretamente produtivas são geradores de atritos e conflitos entre os dirigentes das empresas, políticos, sindicatos e trabalhadores que se defrontam com barreiras burocráticas, leis, normativos, e interesses diversos.

Como empresas, são organizações solidárias com o capital privado, na medida em que são parte integrante e sobre determinada da dinâmica de relações e interesses própria à atividade produtiva. Além disso, reproduz-se na estrutura interna da empresa estatal tanto o arranjo organizacional e a prática gerencial próprios às empresas privadas quanto à trama de relações sociais que caracteriza a produção privada de bens. Como aparelho de Estado, no entanto, a empresa estatal enquadra-se em um outro conjunto de relações sociais e políticas, inerente à própria natureza do Estado capitalista. Fazem parte, assim, de um outro universo de relações de poder, de outro tipo de processo decisório, dificilmente reproduzível em uma organização privada. Assim, por ser ao mesmo tempo empresa e Estado, este tipo de organização recebe benefícios e vantagens, mas, por outro lado, pode sofrer restrições concretas que a obriga, muitas vezes, a sacrificar seus interesses imediatamente empresariais para atender a necessidades da economia em seu conjunto ou

submeter-se a orientações de ordem política que transcendem a esfera própria da atividade empresarial.

Segundo Affonso (1980, p 333) as empresas públicas brasileiras surgiram na vida econômica do país com o Instituto de Resseguros do Brasil em 1939, a Companhia Siderúrgica Nacional em 1941, a Companhia Vale do Rio Doce em 1942, a Companhia Hidrelétrica do São Francisco em 1945, a Fábrica Nacional de Motores, em 1946, ao que se seguiram inúmeras outras, dentre as quais a Petrobrás, em 1953, a Rede Ferroviária Federal, em 1957, a Eletrobrás em 1961, e seguiram-se outras. Neste período, iniciou-se um processo de expansão da participação das empresas estatais na economia brasileira. Esta participação cresceu enquanto o Estado brasileiro pôde manter o ritmo de desenvolvimento através de financiamentos externos, recursos estatais e autofinanciamento através das tarifas cobradas pelos serviços prestados.

Na década de 80, houve uma crise fiscal e cambial, e com a inflação elevada e crônica, o modelo de desenvolvimento baseado em investimentos diretos do Estado foi seriamente afetado. Foram realizados neste período, diversas tentativas de ajustes macroeconômicos, sem sucesso.

O Estado foi perdendo a capacidade em alocar recursos na expansão e manutenção da infraestrutura, a estabilizar a economia e no início dos anos 90, denota-se a falta de capacidade do Estado brasileiro de sustentar o desenvolvimento do país. O bloqueio dos ativos financeiros, a falta de liquidez na moeda nacional, congelamento dos preços, levou as estatais a consequências traumáticas. Como medida de equilíbrio das contas, foram formulados grandes projetos de natureza político-administrativa, encabeçados pelo programa de privatizações. Em 1991, foi lançado o Programa Nacional de Desestatização, sendo várias as empresas privatizadas; primeiro no setor de aço e petroquímica, em 1994 e a partir de 1995 estendeu-se aos setores de infraestrutura e monopólios naturais. O programa foi interrompido em 2003 com o início do novo governo.

CAPÍTULO 5

GERANDO ENERGIA ELÉTRICA

Este tópico mostra historicamente o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro e a Empresa estatal pesquisada, abordando o processo de mudanças pelo qual vem passando o setor e conseqüentemente a Empresa

5.1 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

O grau de desenvolvimento de um país, tem como um de seus indicadores, o consumo *per capita* de energia elétrica e o índice de crescimento desse consumo, dada a sua ligação direta com a produção industrial e o poder aquisitivo da população. “Um regime de déficit energético representa poderoso freio a esse desenvolvimento” (FUCHS, 1997 p. 1).

O fornecimento de energia elétrica é considerado um serviço público, portanto, sujeito ao regime de concessão por parte dos poderes públicos, estando, na maioria dos países sob severa fiscalização.

Segundo Fuchs (1997 p8), em 1879-1880, com invenção da lâmpada incandescente por Thomas A. Edson, a energia elétrica teve seu grande impulso, e só a partir de 1882, quando o mesmo inventor inaugurou a central elétrica de Pearl, fornecendo iluminação pública e energia para motores em parte da cidade de Nova Iorque, começaram a surgir os primeiros sistemas comerciais de eletricidade, em diversos países do mundo.

O setor elétrico brasileiro nasceu em fim do século XIX, de forma pequena e fragmentada, com a implantação de pequenas empresas explorando o serviço de fornecimento de energia elétrica nos grandes municípios brasileiros. Para Gomes (2003, p.1) seu marco inicial é em 1879, com a

inauguração do serviço de iluminação elétrica¹⁰ interna na estação central da ferrovia Dom Pedro II, mais conhecida como Central do Brasil, no Rio de Janeiro.

Em 1883, foi construída a primeira hidrelétrica brasileira, no município de Diamantina, Minas Gerais, aproveitando as águas do Ribeirão do Inferno, afluente do rio Jequitinhonha. Em estudo realizado por Gomes mostra que entre 1890 e 1909, cresceu em 800% o número de estabelecimentos industriais. O setor de manufaturas, no acionamento de sua maquinaria, utilizava como fonte primária de energia o carvão importado. “Convencidos de que a eletricidade de origem hidráulica era mais econômica que o carvão importado, os industriais da época passaram a utilizar crescentemente a nova opção” (GOMES 2003 p2).

Assim, em 1888, foi criada a primeira concessionária de serviço público brasileira, a Companhia mineira de eletricidade, para gerar e distribuir energia elétrica, fornecendo iluminação pública para cidade de Juiz de Fora e força motriz a fábricas da região. Entre 1883 e 1900, a capacidade instalada no Brasil multiplicou-se por 178, passando de 61 kW para 10.850 kW, dos quais 53% de origem hidráulica.

Segundo dados do BNDES, o processo de expansão urbana do Rio de Janeiro e São Paulo na passagem do século XIX para o XX, atraiu o capital estrangeiro para instalar companhias de serviços públicos, utilizando termelétricas¹¹. Em 1904, canadenses e americanos passam a explorar através da *Tramway, Light and Power Company*, praticamente todos os serviços urbanos de utilidade pública: transporte, telefonia, iluminação pública, distribuição de gás canalizado, produção e distribuição de eletricidade.

O crescimento do consumo de energia elétrica justificou os primeiros movimentos de regulação da atividade pelo Estado e em 31 de dezembro de 1903, foi criada a primeira lei de concessão dos serviços de eletricidade, autorizava o governo federal a promover por via administrativa ou concessão, o aproveitamento da energia hidráulica dos rios brasileiros. Na interpretação de Gomes (2003 p3) foi esse o germe da regulamentação federal da indústria de energia elétrica.

¹⁰ A fonte geradora era um dínamo, uma máquina que converte força mecânica em energia elétrica.

¹¹ A fonte geradora é o óleo diesel.

Neste mesmo ano Delmiro Golveia, proprietário da Companhia agro fabril mercantil, constrói em Alagoas a hidrelétrica de Angiquinho, com captação na cachoeira de Paulo Afonso. Fora do eixo Rio - São Paulo o emprego da energia elétrica, em seus diversos usos, começa a efetivar-se, o que representou para o nordeste um marco para o seu desenvolvimento.

Comenta Araújo que “o setor elétrico passou a ser considerado um monopólio natural, pois se enquadrava como uma falha de mercado cuja única firma atuando no mercado seria superior à exigência de competição, em determinadas situações”. (ARAÚJO, 2002, p 21).

Nos anos seguintes houve uma forte expansão urbana que pressionou a produção interna de bens de consumo e a expansão do setor elétrico. Em 1924 a energia elétrica estava concentrada nas empresas *Light* e da *Amforp*, com o parque gerador predominantemente hidráulico. Os contratos de concessão eram outorgados pelo governo federal, estadual e municipal, dependendo do escopo da concessão. Aos poucos a importância da eletricidade para o desenvolvimento do país e a crônica escassez deste serviço levou à estruturação do setor.

A crise de 1929 deixou claro o esgotamento do modelo agroexportador e a urgência de redefinir a política econômica e o papel do estado naquele processo. A redefinição do papel do Estado, indispensável para implantar um modelo econômico que objetivasse diversificar a estrutura produtiva fez-se pelo crescente intervencionismo na esfera econômica.

A partir de 1930 o liberalismo cede lugar a um nacionalismo econômico, iniciando-se no governo de Getúlio Vargas a expansão da participação das empresas estatais na economia brasileira (PINHEIRO apud AFFONSO, 2002, p. 46). Em 10 de julho de 1934 é formalizado o Código de Águas¹², a partir daí, a União passa a deter a competência de legislar e outorgar concessões de serviços públicos de energia elétrica, antes regidos apenas por contratos assinados com os estados, os municípios e o Distrito Federal. Isto refreou a participação de companhias internacionais no setor.

¹² A regulamentação e a fiscalização dos serviços concedidos, passa a ser encargo do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica e da Divisão de Águas do Ministério da Agricultura até 1960, quando essa atribuição é transferida para o recém criado Ministério das Minas e Energia.

No período da segunda guerra mundial houve uma redução no ritmo da expansão, e em consequência uma menor oferta em relação ao crescimento do consumo. O Estado decide ampliar o seu papel para além da sua atribuição reguladora e fiscalizadora passa a investir diretamente na produção. A primeira decisão é tomada em 1945, quando o Estado investe na construção de usinas hidroelétricas.

A década de 40 foi marcada com um planejamento econômico estatal, baseados em modelos estrangeiros. A estabilização do setor elétrico brasileiro foi acelerada no final dos anos 50, com a criação de diversas empresas estatais, federais e estaduais, como citamos anteriormente, quando passou a atuar sob a coordenação da Eletrobrás.

Nos anos 70 e 80, consolidou-se este modelo estatal, garantindo o suprimento das necessidades de energia elétrica para a indústria e consumidores.

A partir da década de 80 o Estado brasileiro entrava em crise, especificamente nos setores de infra-estrutura; uma medida governamental atinge a rentabilidade das concessionárias, causando entre outros fatores a progressiva quebra do equilíbrio econômico-financeiro do setor. Com o rompimento do modelo de autofinanciamento, os investimentos dependeram cada vez mais da captação de financiamentos externos. Juntamente com a política de contenção das tarifas que não mais garantiam os níveis de remuneração dos investimentos, acumularam-se débitos crescentes. Neste ambiente confrontam-se governos estaduais e federal, com a inadimplência dos primeiros, através das contas de energia das suas concessionárias, o que agrava a crise no setor. Falta de investimentos no setor, o crescimento do consumo de energia elétrica e o período de seca resultaram em deficiência no fornecimento de energia.

Gomes afirma que “na metade da década de 90, a situação de falência do modelo de financiamento do setor gerou debates permanentes, na tentativa de superar a crise e desfazer o nó institucional, que colocava em risco qualquer projeto de retomada de crescimento econômico” (GOMES, 2003 p.12).

Affonso também corrobora com esta análise ao mencionar que “neste cenário as empresas de energia elétrica foram fortemente impactados, já que estavam alavancados com empréstimos internacionais, pagando elevados juros, e suas tarifas, fonte de autofinanciamento, passaram a ser usados como instrumento macroeconômico de combate à inflação” (AFFONSO, 2002 p. 48).

O governo, buscando formas de minimizar a crise, retirou os impostos setoriais – Imposto sobre a Utilização de Energia Elétrica – IUEE e Empréstimo Compulsório – EC, responsáveis pela reconstrução do setor. Não conseguindo reverter a situação do esgotamento em 1992, a situação ficou insustentável, provocada pela inadimplência intra-setorial, com um déficit de caixa, e agravada pela má gestão das estatais que foram utilizadas para fins políticos inviabilizando um gerenciamento administrativo em bases técnicas, focadas na eficiência.

Os especialistas afirmam que a crise de esgotamento da sobrecapacidade existente seria resultado do crescimento da demanda, sem investimentos significativos em geração de energia elétrica neste período.

Ciente da necessidade de mudanças, o governo criou o Comitê de Revitalização do setor elétrico em 2001, como última tentativa de normalizar o funcionamento do mercado através de acordo geral do setor e, em seguida, criar um marco regulatório que finalize a reestruturação do setor elétrico. As mudanças no cenário internacional, com a reorientação do desenvolvimento econômico comandado pelo setor privado, influenciaram as privatizações no Brasil, nos setores de infra-estrutura, com a transferência de portos, siderurgias, ferrovias, rodovias, telecomunicações e energia elétrica.

Em 1993, com a Lei Eliseu Resende, nº 8.633/93 iniciou-se uma reestruturação no setor elétrico brasileiro, originando um redesenho do papel do Estado, que transfere à iniciativa privada a responsabilidade pelo fornecimento dos Serviços de infra-estrutura e a organização do trabalho por meio da desverticalização das atividades do setor (geração, transmissão e comercialização), que segundo o mesmo autor seria “uma concepção que estimularia a competição na oferta e na comercialização de energia elétrica” (Araújo 2002 p 48).

Em 1995 o setor de energia elétrica iniciou um complexo processo de reestruturação no qual o modelo estatal vem sendo substituído pelo aporte de recursos privados para garantia do seu crescimento. “Essas reformas tiveram como referência o paradigmático processo de reestruturação do Reino Unido, que influenciou as reformas de utilidade pública em todo o mundo. No entanto, algumas experiências com esse novo modelo não têm se mostrado suficientes para garantir um desempenho dos sistemas elétricos.” (ARAÚJO, 2002 p.13).

O governo brasileiro contratou em 1996 a *Coopers & Lybrand*, uma consultoria inglesa, para a elaboração de um estudo sobre o setor elétrico brasileiro. A reforma instituída pelo governo tinha entre outros pontos a atuação como regulador das atividades de infra-estrutura, criando-se assim as instituições: ANEEL¹³, MAE¹⁴ e o NOS¹⁵, reforçando o papel do estado como regulador do setor.

Para a reforma, dificuldades foram encontradas, como a dimensão continental do Brasil, impecílios para uma rede de transmissão adequada. Para facilitar as possibilidades de trocas de energia entre as regiões, o mercado total foi dividido em 4 submercados: Sul, Sudeste/Centro-oeste, Nordeste e Norte. Basicamente, as atuais linhas de transmissão eram de propriedade das empresas geradoras.

No entanto, de acordo com a lógica da reestruturação setorial as empresas foram obrigadas a criar empresas específicas de transmissão de energia elétrica e a expansão do sistema de transmissão tem sido feita através de licitações, e no processo licitatório são requeridos os fatores técnicos e de oferta de menor preço. A quebra do monopólio foi importante na visão de analistas econômicos, que consideravam ser este um dos freios à produtividade, em face a inexistência da concorrência, com o argumento de que produz ineficiência, relaciona-se com retardo do

¹³ A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, foi criada em 1996, constitui a primeira autarquia sob regime especial instituída pelo governo federal com a finalidade de regular e fiscalizar a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Dentre suas características principais, tem-se a autonomia decisória, autonomia financeira, estabilidade administrativa, quadro de pessoal próprio.

¹⁴ O Mercado Atacadista de Energia Elétrica – MAE, foi criado em 1998 com a função de intermediar todas as transações de compra e venda de energia elétrica, tendo como participantes os geradores, distribuidores, comercializadores e os grandes consumidores livres.

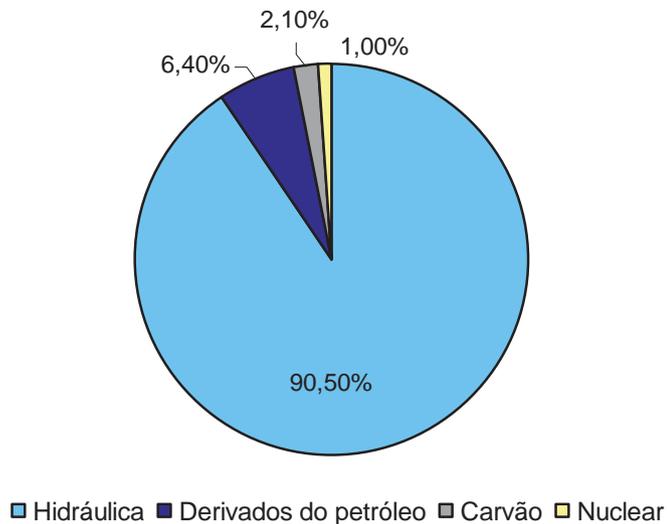
desenvolvimento tecnológico, afeta a eficiência dinâmica, a busca do progresso técnico e de novas tecnologias que permite maior produção, a menores preços.

Em 2001 o Brasil foi submetido a um dos piores regimes pluviométricos das últimas décadas, prejudicando o abastecimento dos grandes reservatórios do Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. O racionamento foi inevitável, consumidores residenciais, o comércio, a indústria, e o poder público, tiveram que reduzir o consumo. O novo governo assume suas atividades com o compromisso de solucionar os principais problemas do setor. Um outro desafio proposto no novo Modelo Institucional do Setor Elétrico é a universalização da energia elétrica, como direito de todos os brasileiros.

Hoje, mais de 90% da energia elétrica no país é de origem hidráulica, estima-se que só foram utilizados 25% deste potencial. A tabela abaixo apresenta a atual participação de energia primária na geração elétrica no Brasil.

Quadro 3

Tipo de Geração



Fonte: Plano decenal de Expansão 2000/2009 – Eletrobrás

¹⁵ O Operador Nacional do Sistema – NOS, criado em 1988, tem a responsabilidade de controle operacional direto de todos os que compõem a rede básica de transporte de energia elétrica, sejam eles de propriedade das empresas de

Assim, elucidando a natureza da empresa estatal pesquisada, como organização produtiva e como aparelho de Estado, partimos de uma perspectiva ampla, para compreendermos o caso particular desta Estatal na sua relação com o Estado, às implicações na sua forma de gestão e as competências requeridas para os seus gestores para atuarem neste contexto de mudanças.

Este breve histórico para situarmos a empresa pesquisada. O setor elétrico constitui-se em especial espaço de estudo, por atravessar um momento de instabilidade e incerteza que afeta diretamente as atividades gerenciais, advindas da reforma administrativa que visa preparar as empresas estatais para um mercado cada vez mais competitivo. Dirigir o foco às estatais é desafiador, considerando-se que estas instituições ao mesmo tempo em que estão se modernizando e preparam seus empregados para atuarem num contexto de mudanças se depara com interferências políticas e impasses burocráticos do Estado.

5.2. A EMPRESA PESQUISADA

O motivo que nos levou a escolha desta empresa foi o processo de mudança pelo qual vem passando nos últimos cinco anos, reestruturando-se para a privatização que deveria ter acontecido em 1999, sendo o processo interrompido por problemas sociais e políticos, os quais serão tratados adiante, e não sendo mais discutido o projeto de desestatização no Governo de Luiz Inácio Lula da Silva. Outra mudança significativa é consequência do novo modelo do setor elétrico que refletiu na implantação de mudanças na sua forma de gestão, de modo a ajustá-la aos padrões, considerados exigidos pelo mercado para torná-la competitiva. Estes fatores ocasionaram significativas e rápidas estratégias políticas e administrativas, com redução dos níveis hierárquicos, incentivos a desligamentos, provocando modificações na gestão e no comportamento dos empregados, além de alterar estratégias de renovação tecnológica e de organização da produção.

Trata-se de uma empresa estatal, concessionária de serviço público de energia elétrica, criada em Decreto Lei nº 8.031, de 31 de outubro de 1945. Entre 1975 e 1999, consolidou seu parque

gerador de energia elétrica, com a construção de cinco grandes, situadas nos Estados da Bahia e Alagoas.

Esta Empresa possui o maior parque gerador de energia possui o maior parque gerador de energia elétrica do Brasil¹⁶, com 10.704 MW de potência instalada, o que representa 14% de toda a capacidade de geração do país. 90% da sua potência têm insumos da água de rios e 4% de óleo e gás. Tem buscado desenvolver estudos na área de fontes alternativas de energia, tais como energia fotovoltaica e termossolar (obtida do sol), eólica (obtida dos ventos) e a gaseificação (obtida da madeira), como fontes ecologicamente viáveis. A sua atuação principal localiza-se na Região Nordeste, abrangendo os Estados da Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Ceará, Piauí e Rio Grande no Norte, abastecendo de energia elétrica 25% da população nacional¹⁷.

Pelo espaço geográfico amplo de geração e transmissão de energia elétrica, esta Empresa tem a sede em Recife e subdividi-se em 5 Regionais operacionais, tendo como centro de geração a área de Paulo Afonso/ Xingo (Regional Paulo Afonso), em Fortaleza (Regional Norte), em Salvador (Regional Sul), em Recife (Regional Leste), e em Teresina (Regional Oeste). Com um quadro funcional de 5.600 empregados, garante o suprimento de energia elétrica dos Estados citados anteriormente, como também o fornecimento para 14 grandes consumidores industriais, sendo a Bahia o maior pólo consumidor da energia produzida pela Empresa, correspondendo a de 45% de sua produção.

A sua estrutura organizacional é representada por um Conselho fiscal, Conselho de administração e demais níveis representados no quadro abaixo:

¹⁶ Dados do Relatório Anual da Empresa, 2002 pág. 06.

¹⁷ Dados do Relatório Anual da Empresa 2002, pág. 12

Quadro 4

Quantitativo dos Órgãos por níveis

NÍVEIS	Presidência	Diretoria Administrativa	Diretoria Financeira	Diretoria de Engenharia	Diretoria de Operação	TOTAL
PRESIDENTE	1					1
DIRETORIA		1	1	1	1	4
SUPERINTENDENTES	1	2	2	5	3	13
DEPARTAMENTOS	2	9	6	10	13	40
DIVISÕES	-	23	10	31	45	109
CENTROS	-	-	-	1	13	14
SERVIÇOS	1	26	-	-	62	89
TOTAL	5	61	19	48	137	270

Fonte: STI, 2002

A empresa tem investimentos em pesquisas de desenvolvimento de fontes de energias alternativas, como também apóia pesquisas que envolvem diversas instituições de ensino, como o CNPq, em programas nas áreas de educação, fontes alternativas de energia, recursos hídricos e qualidade da água, aquíicultura, atividades agropastoris, solo, clima e meio ambiente, turismo e hotelaria, arqueologia e patrimônio histórico, e ecologia e biodiversidade da caatinga.

5.3 SUA TRAJETÓRIA

A empresa em pauta foi criada para solucionar o crônico déficit energético do Nordeste. Alguns especialistas no setor defendiam a construção dos novos empreendimentos de geração de energia elétrica, no Sudeste, onde a demanda era maior e de outro lado havia os que defendiam a minimização do desequilíbrio entre as duas regiões.

Há registros em relatórios da empresa¹⁸ que em 1944, o então Ministro da Agricultura, Apolônio Sales, apresentou ao Presidente da República, Getúlio Vargas, o anteprojeto de criação de uma sociedade por ações para realização do aproveitamento energético do Rio São Francisco. Em 3 de outubro de 1945, através do Decreto Lei nº. 8.031, foi outorgado a organização da Estatal em estudo, com um crédito especial do ministério da fazenda, no valor de quatrocentos milhões de

¹⁸ Informações obtidas em relatórios da Empresa, 2001 e 2002.

cruzeiros, sendo 50% em ações ordinárias, subscritas pelo governo federal, e 50% em ações preferenciais, subscritas por diversos agentes. O Decreto Lei nº. 19.706, cedeu licença à Empresa, pelo prazo de cinquenta anos, para efetuar o aproveitamento progressivo da energia hidráulica, do Rio São Francisco, entre Juazeiro, na Bahia e Piranhas e Alagoas; fornecer energia às concessionárias de serviços públicos e fazer a distribuição direta de eletricidade para grande parte do Nordeste.

Desde a sua criação, até 1984, a Empresa pesquisada esteve em fase de expansão. Segundo Os problemas da economia brasileira entre 1984 a 1990, tais como, a inflação alta, retração das atividades produtivas e a crescente dívida externa, incidiram fortemente sobre o setor de energia elétrica brasileiro, repercutindo no enfrentamento de dificuldades ocasionadas pela redução do valor real das tarifas, levando-a a um endividamento iniciado em anos anteriores a título de financiamento da sua expansão.

Segundo estudo realizado por Gomes (2003 p 4), em 1987, a decretação do racionamento de energia elétrica no nordeste, o atraso na construção de hidrelétricas e a baixa hidrológica do rio que fornece água para a Empresa pesquisada, provocou a redução significativa da sua capacidade produtiva. A partir daí houve investimentos para aumentar a capacidade instalada de seu parque gerador.

Mudanças introduzidas em 1993, no setor elétrico, alteraram profundamente o modelo institucional vigente. Foram extintas a remuneração sobre os ativos em serviço, reajustes tarifários diferenciados, contratos de longo prazo entre empresas de geração e as distribuidoras, parcerias entre concessionárias públicas e a iniciativa privada para construção de novas usinas.

E em 1995, a Empresa pesquisada foi incluída no Programa Nacional de Desestatização, no entanto, foi adiada várias vezes a sua venda, devido à relativa indefinição quanto à sua nova configuração setorial e principalmente as implicações da privatização relacionadas com a utilização das águas do rio São Francisco.

As mudanças embora afetem toda a empresa, se revelam mais fortes em algumas áreas, e em outras encontram mais resistências. Assim, neste contexto onde se convive com novas e velhas tecnologias, novas formas de gestão e organização do trabalho, encontra-se a confirmação de Dultra de que: “As pesquisas apontam para um contexto ambíguo, marcado pela heterogeneidade, em que se faz sentir a convivência de velhos e novos métodos, a concomitância de práticas convencionais e modernas de gestão”. (DULTRA 2000 p34).

Inicialmente a reforma implicou em mudanças na organização do trabalho, a reorganização dos processos com a utilização das ferramentas e métodos da Qualidade Total, eliminação de órgãos, redução no seu quadro de pessoal com incentivos a desligamentos, ênfase na terceirização de serviços, além disso, verificou-se um achatamento dos salários e a perda de benefícios. Isto provocou um impacto muito grande nos trabalhadores e a empresa desenvolveu um “Programa de Preparação para a Mudança”, com o objetivo de conscientizar seus empregados sobre as mudanças que teriam que acontecer para a empresa tornar-se mais competitiva.

O processo culminou com a proposta, apresentada em forma de projeto de divisão da Empresa em três outras, o que gerou um clima de incertezas, apreensão, estresse por parte de todos os envolvidos, dos empregados ao presidente, o fato só não se concretizou porque, conforme depoimentos de especialistas e políticos, havia uma complexidade muito grande envolvendo o domínio da água do Rio São Francisco, por seus múltiplos usos.

Abriu-se um debate sobre as conseqüências dessa privatização, envolvendo políticos, órgãos ligados ao governo federal como o Comitê da Bacia Hidrográfica do São Francisco - CBHSF¹⁹ que realizam pesquisas na região do São Francisco, ONGS, e associações, com campanhas contra a privatização, um dos argumentos era o de que “privatizando a CHESF, estaria se privatizando a água; um bem público”, este debate polêmico levou o adiamento do seu leilão. Em 2003, com a mudança de governo o programa de desestatização foi retirado com a justificativa de não fazer parte do projeto do novo governo, ainda que o governo manifeste conduta neoliberal.

Na compreensão de Ramos (2002) “A historicidade indica que tudo o que existe está em contínua transformação, de modo que nenhum fato ou situação é imutável.” (RAMOS, 2002, p 20). Assim, o mundo organizacional é afetado por mudanças que trazem novas formas de gestão do trabalho, que são apregoadas para atender as demandas hegemônicas do capitalismo que insuflam a competitividade. A Empresa busca avançar na implantação de novas formas de gestão, promovendo o desenvolvimento de uma nova mentalidade gerencial. É fato de que a empresa tem desempenhado o seu papel educando seus trabalhadores para os seus objetivos empresariais determinados pela relação entre capital e trabalho. Esta pedagogia capitalista, para Kuenzer (1995) “objetiva a educação do trabalhador que, ao vender sua força de trabalho como mercadoria, se submete à dominação exercida pelo capital, educa-o também para enfrentar esta dominação. (KUENZER, 1995 p.11)

O modelo de gestão por competências, numa empresa capitalista vem atender a esta demanda, é concebido como proposta pedagógica de preparação profissional como estratégia de elevar o conhecimento organizacional, respondendo as exigências de competitividade.

¹⁹ Este comitê criado em 13/12/2002, é um órgão colegiado de natureza consultiva, deliberativa e normativa, integrante do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e vinculado ao Conselho Nacional de

CAPÍTULO 6

ILUMINANDO O CAMPO EMPÍRICO

Aqui estão contidas as informações do campo empírico; a sua organização, o quadro funcional, a estrutura hierárquica, a gestão de pessoas, a política de recursos humanos e a política de capacitação, com dados obtidas através da Divisão de Recursos Humanos e informações coletadas de técnicos da área. São analisadas as duas áreas que compõem a Regional estudada.

Os propósitos da pesquisa estão voltados para o estudo das competências gerenciais no interior de uma empresa estatal. Assim, neste capítulo, analisam-se duas áreas que compõem uma regional do setor de produção de energia elétrica na Região Nordeste. Nesse sentido, tratar-se-á inicialmente da origem da Regional, descrevendo e analisando as mudanças tecnológicas e organizacionais no processo de trabalho, focalizando a política de recursos humanos e capacitação gerencial. Ainda nessa primeira parte focalizar-se-á o perfil tecnológico e organizacional do trabalho nas duas áreas escolhidas para essa investigação, examinando-as à luz do contexto das políticas e estratégias gerenciais da empresa.

6.1. A REGIONAL SUL

A Regional Sul atua nos Estados da Bahia e Sergipe. Encontram-se representadas duas diretorias: A Diretoria Administrativa, através da Administração Regional Sul-ASV e a Diretoria de Operação pela Gerência de Operação Sul-GRS. Neste estudo, serão analisadas a Administração Regional-ASV e a Gerência de Operação-GRS.

Quadro 5

Quadro de Órgãos da Regional Sul

NÍVEIS	ASV	GRS	TOTAL
DEPARTAMENTOS	1	1	2
DIVISÕES	5	3	8
CENTROS		1	1
SERVIÇOS	5	9	14
TOTAIS	11	14	25

Fonte: Serviço de Pessoal da Regional Sul

A Regional Sul tem na sua estrutura organizacional 4 faixas verticalizadas. Na base encontram-se os 14 Serviços, acima, 1 Centro, seguido das 8 Divisões, e por último os 2 Departamentos.

TABELA 1

COMPOSIÇÃO QUANTITATIVA POR NÍVEL HIERÁRQUICO DA REGIONAL SUL (1999 a 2003)

Nível hierárquico	1999		2000		2001		2002		2003		Total 2003 por nível hierárquico
	ASV	GRS									
Departamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Divisões	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	8
Centro		1		1		1		1		1	1
Serviços	9	9	9	9	8	9	8	9	5	9	14
Total por setor	15	14	15	14	14	14	14	14	11	14	25
Total por ano	29		29		28		28		25		25

Fonte: Serviço de Pessoal da Regional Sul, 2003.

Observa-se que no período de 1999 a 2003 houve uma redução de 4 órgãos da Regional, todos pertencentes a ASV, sendo órgão de base – os serviços. Não havendo modificações em termos de número, na GRS.

Vale esclarecer que, embora o quadro dos órgãos, acima representado, aponte para 25 gerências, duas delas durante este período de 1999 a 2003, foram ocupadas pelo mesmo gerente, (o gerente do Centro é o mesmo de uma das Divisões), portanto, consideramos para este estudo 25 órgãos, com 24 gerentes.

TABELA 2**QUADRO DE PESSOAL DA REGIONAL, SEGUNDO CATEGORIAS**

Categorias	1999		2000		2001		2002		2003		TOTAL Categoria
	ASV	GRS									
Empregados	154	446	119	414	112	407	136	448	151	451	602
Gerentes	15	13	15	13	14	13	14	13	11	13	24
Total por órgão	169	459	134	427	126	420	150	461	162	464	626
Total por ano	628		561		546		611		626		

Fonte: Serviço de Pessoal da Regional Sul, 2003.

Mostra-se a ocorrência de uma oscilação referente ao número total de empregados no período de 1999 a 2003. Isto é justificado com um decréscimo do quadro de pessoal, de 1999 para 2001, quando houve um enxugamento desse quadro, conseqüente das demissões voluntárias, ocorridas desde década de 90. Sobre o assunto em questão Fartes (2000) revela que “a abertura comercial e a política de enxugamento do estado vigentes a partir dos anos 90, pressionaram as empresas públicas a uma rápida e intensa redução de custos. Como primeira medida, foi adotado o congelamento de contratação de novos funcionários do Estado”. (FARTES, 2000, p. 162).

Em entrevista com engenheiros do setor de operação, percebe-se que algumas funções como a de operadores de sistemas e subestações foram as mais afetadas, gerando um estresse entre os operadores como jornadas de trabalho exaustivas, aumento de horas extras etc., forçando as gerências a buscarem a contratação mais rápida de funcionários qualificados através de concurso público, que ocorreu nos anos de 1997, restritos a operadores e técnicos de segurança do trabalho; em 2002 estendeu-se as vagas para outras carreiras. A admissão de novos empregados explica a elevação do número de funcionários a partir de 2002.

TABELA 3

Faixa etária dos Empregados da Regional Sul

Faixa etária dos Empregados	N	%
Até 25 anos	34	5%
26-30	50	8%
31-40	104	17%
41-50	318	51%
51-60	113	18%
Mais de 60 anos	7	1%
Total	626	100%

Fonte: Serviço de Pessoal da Regional , 2003.

Em relação à faixa etária pode-se observar que a empresa tem maior concentração de empregados na faixa etária que corresponde a 41-50 anos, totalizando de 51% da sua força de trabalho, seguido de 18% empregados na faixa etária de 51-60 anos, que corresponde aos empregados que adquirem o tempo necessário para aposentadoria. Considerando que 75% do efetivo da Regional encontra-se lotados na área de operação e manutenção, com atividades desenvolvidas em área de risco (risco de choque elétrico), portanto, com direitos previdenciários garantidos para o benefício de aposentadoria especial aos 25 anos de trabalho, caberia observar que esses empregados têm um tempo de permanência na empresa mais curto, e concluir que há um enxugamento contínuo e gradativo, mas que o ingresso de novos empregados não se dá na mesma proporção dos que saem.

6.2 A GESTÃO DA EMPRESA

A empresa em questão recebe diretrizes do Ministério das Minas e Energia e da Eletrobrás, sua autonomia é pequena, pois está aprisionada por normas setorializadas, leis federais e agências reguladoras. O setor elétrico pelo fato de fornecer um produto estratégico para o país, exige um planejamento preciso, para que não haja falhas no fornecimento de energia, o que causaria extremados prejuízos para a sociedade e para a economia.

O planejamento é elaborado para um período de cinco anos, com a participação de todo o primeiro escalão, quando são estabelecidas as metas estratégicas. Anualmente o planejamento é

revisado e as metas estratégicas são desdobradas em medidas com participação da elaboração, até o primeiro nível hierárquico da organização.

Observa-se que a empresa dispõe de uma forma estruturada de gestão, amparada por sistemas de modernas²⁰ tecnologias, referente a métodos de gestão, equipamentos de natureza da informática, telecomunicação ou da geração e transmissão de energia elétrica. Portanto, tecnicamente a empresa tem a sua disposição o mais alto nível de tecnologia.

Os atores sociais responsáveis pela implantação das mudanças que vem acontecendo na empresa, encontra-se em posição de relevância na cadeia hierárquico-funcional, ocupantes de cargos gerenciais. Nesse agrupamento, destacam-se os engenheiros, que representam 64% dos gerentes da Regional, com os recursos de poder postos à sua disposição. Conforme argumentado por Corrêa (1977, p. 94), o poder está intimamente ligado à dependência, e esta, nas organizações, pode dar-se mediante o controle às informações, pessoas ou instrumentos. Quem quer que detenha esse controle e acesso, terá poder quer seja um técnico ou um gerente.

Entretanto, como a maioria das gerências é composta por engenheiros, cabe-se a elucidação do que esta classe representa na empresa. Na Regional Sul 64% dos gerentes são engenheiros, sendo que na GRS, área de produção, todas as 15 unidades gerenciais são ocupadas por engenheiros. Pela característica específica de uma empresa de geração e transmissão de energia elétrica a área pesquisada necessita de profissionais qualificados para o exercício das atividades inerentes ao planejamento, construção, operação e manutenção do setor elétrico. As exigências contratuais são rígidas com relação à qualidade do produto. Assim a fiscalização exercida pela agência reguladora a ANEEL, controla o nível de tensão e frequência, não devendo haver interrupções no fornecimento, pois não só acarretaria prejuízos financeiros para a empresa e para os clientes industriais, mas também traria conseqüências danosas à população.

Os elementos básicos do estudo foram os atores sociais em posição de relevância na cadeia hierárquico-funcional da Regional: os gerentes, e o corpo técnico a ele subordinado.

Os Gerentes Engenheiros

Segundo Oliveira (1998 p 335), os engenheiros começaram a ganhar destaque em relação à estrutura tradicional do serviço público com a constituição das primeiras empresas estatais e seu papel na expansão das atividades nos setores de infra-estrutura básica, que viabilizaram sua inserção nos quadros de carreira da máquina pública do estado, bem como sua ascensão técnica e político-administrativa.

Os engenheiros também têm papel importante na implantação do taylorismo no Brasil. Como falamos na Introdução deste trabalho as práticas taylorista no país, tem origem nos anos 30, segundo Druck (1999 p 54) têm no empresário e engenheiro paulista Aldo Mário de Azevedo, seu precursor . Neste período as escolas de engenharia receberam um importante reforço para a sua proliferação e diretrizes para os conteúdos dos cursos que propunham formar o engenheiro para assumir a mediação entre a tecnologia/capital e o trabalho. Assim as escolas de engenharia formavam profissionais capacitados cientificamente para assumir a “gerência científica” e realizar a “concepção e o planejamento da produção”.

Elucida-se assim, a forma de gestão da Empresa retratada nas opiniões dos empregados, que serão mais esclarecidas no capítulo 7.

6.3 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas e diretrizes da gestão de pessoas nessa empresa são descritas em manual específico. Este manual apresenta as práticas de recursos humanos empregadas pela empresa, tais como: a admissão dos empregados que é realizada através de concurso público; a jornada de trabalho padrão que é de 40 horas semanais, e para algumas categorias se difere com turnos ininterruptos ou de revezamento. Quanto à remuneração o empregado além do salário mensal, recebe anuênio e vantagens designadas em acordo coletivo de trabalho; há também a promoção recebida anualmente por critérios da avaliação de desempenho, participação nos lucros anuais da empresa,

²⁰ Moderna no sentido das novas tecnologias testadas empresas multinacionais , consideradas avançadas nos países de primeiro mundo, tais como Balanced Scorecard , aplicações das séries ISSO e adoção dos critérios estabelecidos

e outras formas de remuneração indireta relacionadas à função, como: sobreaviso, periculosidade e insalubridade. A empresa oferece aos empregados e seus dependentes assistência médica e hospitalar, assim como, planos de previdência privada administrada por fundação específica de assistência, tíquetes alimentação ou refeição, por dia trabalhado.

Necessitando rever suas práticas de gestão de pessoas, no ano 2001 a Empresa contratou a Deloitte²¹, empresa de consultoria, para realizar um projeto para implantação do modelo de gestão por competências. Em 2002, foi realizado um diagnóstico das práticas de recursos humanos na empresa com o objetivo da elaboração de um projeto de um Modelo Integrado e Estratégico de Gestão de Pessoas (com base nas competências). Trata-se de fato, de um projeto orientador de mudanças a serem realizadas por etapas.

Segundo informações obtidas em entrevista com técnicos da área de recursos humanos, há dificuldade de diversas naturezas, para a implantação, tais como: a cultura organizacional, embasada no descrédito dos benefícios trazidos pela proposta de mudança, a desmotivação por parte do corpo funcional e gerencial com relação a essas novas práticas de gestão advindas de tantas outras ferramentas como as da Qualidade Total que causou desgastes com inadequações na forma em que foram implantadas com ganhos para a empresa, mas sem ganhos para o trabalhador, com a cultura da Empresa de valorização da formação técnica, do excesso de controle, da centralização. Esta questão é elucidada por um entrevistado quando questionado sobre as práticas que compõem o novo modelo de gestão:

“Esses modelos têm vantagens e desvantagens quando comparado um com o outro, todos trazem propostas de mudanças de mudanças boas, ou seja, você busca sempre um modelo que você acha que é o mais eficiente para ter um melhor rendimento para a sua empresa. O que acontece é que antes de um modelo se esgotar as pessoas já estão pensando em outro modelo..Isto não é salutar para a organização, assim sua gestão não se moderniza. Eu diria que dos modelos de gestão que mais teve sucesso anteriormente, é oriundo do Programa de Qualidade, e suas evoluções como a ISO e suas certificações (...) Por ser estatal, possivelmente não leva grandes vantagens. Ela tem um prejuízo para a modernização da sua gestão, pois o modelo é sempre temporário, depende de quem está no poder, vamos dizer assim.” (Gerente A).

6.4 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO

Seguindo as tendências da educação profissional nas grandes empresas²² as atividades educativas da área pesquisada são organizadas em programas. O Programa de Desenvolvimento Humano e Organizacional – PDHO, é composto de *ações corporativas* – de caráter corporativo, é estruturado para atender a conteúdos determinados, ligados ao planejamento estratégico da empresa. São estabelecidos pelas diretorias, superintendências e departamentos. As *ações específicas* – para atender a demanda de conhecimento específico dos empregados, individualmente, ou em grupos de um determinado setor. O programa corporativo é coordenado pelo Departamento de Recursos Humanos, em localizado em Recife, assim como os recursos são alocados por diretoria, havendo pouca autonomia das Regionais. Cabe às Regionais a coordenação das ações específicas e os treinamentos com instrutoria interna, das próprias regionais.

A capacitação gerencial é realizada com um único curso denominado de Desenvolvimento Gerencial-DG, com carga horária de 40 horas. Não há uma preparação anterior a investidura do empregado ao cargo gerencial, portanto os empregados não se preparam para gerenciar. Suas competências gerenciais são desenvolvidas no exercício da função.

Para a realização das ações de treinamento e desenvolvimento são contratadas instituições ou profissionais especializadas. São também realizados treinamentos e cursos tendo como instrutores os próprios empregados especializados.

Além dos treinamentos e cursos realizados dentro e fora da empresa, observa-se a formação de grupos de estudo, mas com algumas resistências gerenciais e também por parte dos empregados. Portanto, não há uma cultura da aprendizagem, nem incentivos para a disseminação do conhecimento dentro da organização.

²¹ A Deloitte Touche Tohmatsu é *verin* (associação) estabelecida na Suíça, com escritórios em diversos países. Cada firma membro é uma pessoa jurídica própria e independente que opera sob o nome “Deloitte”.

²² Bonamino Alicia – PUC, RJ, Pinheiro Beatriz- UFRJ – Pesquisa : formas alternativas de organização dos conteúdos e processos de ensino, nov/98. Seminário Internacional de educação profissional, trabalho e competência.

TABELA 4

QUANTITATIVO DE TREINAMENTOS REALIZADOS POR TIPO (1999 A 2003)

Tipo de Treinamento	Ano de realização por setor																Total 2003					
	1999				2000				2001				2002				2003				N	%
	GRS N°	GRS %	ASV N°	ASV %	GRS N°	GRS %	ASV N°	ASV %	GRS N°	GRS %	ASV N°	ASV %	GRS N°	GRS %	ASV N°	ASV %	GRS N°	GRS %	ASV N°	ASV %		
Comportamental	11	5%	16	13%	21	6%	10	8%	42	11%	10	11%	24	5%	10	10%	14	5%	6	6%	20	5%
Gerencial	15	7%	8	6%	8	2%	3	2%	10	3%	14	16%	24	5%	18	18%	9	3%	8	8%	17	4%
Técnico	196	88%	96	75%	315	86%	91	73%	294	78%	49	56%	384	83%	53	54%	230	75%	55	57%	285	71%
Qualidade	0	0%	5	4%	11	3%	12	10%	19	5%	11	13%	13	3%	8	8%	9	3%	11	11%	20	5%
Segurança do Trabalho	1	0%	3	2%	12	3%	8	6%	11	3%	4	5%	19	4%	9	9%	43	14%	16	17%	59	15%
Total	223	100%	128	100%	367	100%	124	100%	376	100%	88	100%	464	100%	98	100%	305	100%	96	100%	401	100%

Fonte: Divisão de Recursos Humanos, 2003

Nota-se uma maior concentração de treinamentos do tipo técnico, observado tanto na GRS, como na ASV, no período de 1999 a 2003. Pode-se destacar que a GRS pela forte características técnicas da área, valoriza mais este conhecimento do seu corpo funcional, numa tendência decrescente que aparece com 88% em 1999 e 75% em 2003. Mas na ASV está evidenciado uma realização mais equilibrada dos cursos por tipos. Os dados mostram também um acréscimo nas realizações dos cursos de segurança no trabalho e de qualidade nas duas áreas. No primeiro, isto pode ser interpretado como uma preocupação da empresa com a segurança dos seus empregados e no segundo pelas práticas da qualidade total, como as certificações ISO.

TABELA 5

Escolaridade dos Empregados da Regional Sul (1999 a 2003)

Escolaridade dos empregados	Setor					
	GRS	GRS%	ASV	ASV%	Total N	Total %
1º grau incompleto	34	7%	21	16%	55	9%
1º grau completo	23	5%	8	6%	31	5%
2º grau incompleto	25	5%	2	2%	27	5%
2º grau completo	282	60%	52	40%	334	56%
Superior incompleto	39	8%	3	2%	42	7%
Superior completo	64	14%	44	34%	108	18%
Total	467	100%	130	100%	597	100%
Pós-graduação	18	4%	12	9%	30	23%

Fonte: Divisão de Recursos Humanos, 2003.

O nível de escolaridade dos trabalhadores da Regional Sul apresenta-se mais concentrada no segundo grau completo, com 60% dos empregados da GRS e 40% da ASV, acompanhado dos graduados com 14% e 34%, respectivamente.

Os empregados que possuem o 1º grau incompleto (16%) estão na ASV, estes se encontram mais concentrados em funções como vigilantes e motoristas. Já na GRS, os 7% com o mesmo nível de escolaridade, encontram-se em áreas de atividades como a manutenção de linhas de transmissão.

Observa-se busca de empregados por cursos superiores. Questionou-se tanto à aqueles que estavam se inscrevendo em vestibulares, quanto aos que já cursavam o 3º grau, o motivo de tais decisões, obtendo-se as seguintes respostas: à alguns empregados que estavam se inscrevendo no vestibular desta universidade sobre o porque de estarem buscando outra formação e obtivemos a seguinte respostas:

“Preciso buscar outra profissão, pois ganho pouco, daqui à 5 anos me aposento e não sei se o benefício que vou receber do INSS será suficiente pra sustentar a minha família e sei que não conseguirei outro emprego para fazer o que faço aqui” (Emp. 23 ASV)

“Hoje não dá pra parar de estudar. Quero crescer na empresa e acredito que a Empresa vá se modernizar e acabar com normas que atrapalham o trabalho da gente como esta que proíbe a mudança de nível”. (Emp. 78 GRS)

Desta forma percebe-se que os trabalhadores estão buscando melhorar a sua formação tanto para a requalificação para exercer outra profissão quanto para obtenção de oportunidades de crescimento na carreira.

CAPÍTULO 7

CLARIFICANDO OS ACHADOS DA PESQUISA

O presente capítulo trata da sistematização das opiniões de empregados e gerentes dos dois setores estudados, expressas nas falas dos sujeitos a respeito de: i) como os empregados e gerentes vêem as mudanças existentes na empresa; ii) o conceito de competências gerenciais formulado por gerentes e empregados; iii) onde se localizam as novas exigências acerca das competências gerenciais e iv) como os gerentes percebem as suas competências; v) como os gerentes buscam desenvolver suas competências gerenciais;

No contexto do trabalho a competência está sendo associada ao nível e ao domínio das atividades desempenhadas. Ao se dar voz aos sujeitos acerca das competências gerenciais se pressupõe que estes retratem as suas opiniões. Tivemos como sujeitos de nossa pesquisa 19 gerentes, sendo 10, de GRS e 9, da ASV e 43 empregados de nível médio e superior de GRS e 38 ASV, totalizando 81 sujeitos analisados nas suas opiniões sobre as questões levantadas.

Como já tinha sido abordado anteriormente, existe na Empresa um Programa de capacitação, mas não consta a vinculação com o modelo de competências.

7.1 Quem são os sujeitos da pesquisa

TABELA 6

Amostra da Pesquisa

Categoria	Setor	Nº Categoria	Nº Respondentes	% Respondentes
GERENTES	ASV	11	9	82%
	GRS	13	10	77%
Subtotal		24	19	79%
EMPREGADOS NÃO GERENTES	ASV	99	38	38%
	GRS	385	43	11%
Subtotal		484	81	17%
Total		508	100	20%

Fonte: Divisão de Recursos Humanos e pesquisa direta, 2003

Os sujeitos dessa pesquisa foram os empregados gerentes e não gerentes, da Regional Sul, com níveis de escolaridade médio e superior, que fazem parte de um universo de 508 pessoas dentro da Empresa. Os respondentes totalizam-se em 100, sendo 81 empregados não gerentes, destes 43, pertencem à GRS e 38 à ASV. Os empregados gerentes, somam 19, sendo 9 lotados na ASV e 10 na GRS.

TABELA 7

Faixa etária dos empregados

Faixa etária do empregado por setor de trabalho.

Faixa Etária	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
18-25	2	4,7%	2	5,3%
26-30	4	9,3%	3	7,9%
31-35	3	7,0%	3	7,9%
36-40	7	16,3%	1	2,6%
41-45	10	23,3%	6	15,8%
46-50	13	30,2%	14	36,8%
51-55	3	7,0%	7	18,4%
56-60	0	0,0%	1	2,6%
Mais de 60	0	0,0%	0	0,0%
Ignorado	1	2,3%	1	2,6%
Total	43	100,0%	38	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Os empregados respondentes desta pesquisa estão concentrados na faixa etária de 46 a 50 anos tanto na GRS (30,2%), quanto na ASV (36,8%). Ampliando-se as faixas de idade e passando a considerar a faixa de 41 a 55 anos, teremos um percentual de 60,5% , na GRS e 71%, na ASV. Estes dados demonstram um quadro funcional com elevada faixa etária.

Quando vinculado ao tempo de trabalho na empresa, conforme a tabela 8, revela que 41,8% concentra-se na GRS e 57,9% , na ASV, com tempo de trabalho dedicado à empresa na faixa de 21 a 30 anos, demonstrando pouco *turn-over* nesta empresa.

TABELA 8**TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA DO EMPREGADO POR SETOR DE TRABALHO**

Tempo de trabalho na empresa (em anos)	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
Menos de 2	5	11,6%	8	21,1%
2-5	2	4,7%	2	5,3%
6-10	2	4,7%	1	2,6%
11-15	6	14,0%	1	2,6%
16-20	10	23,3%	4	10,5%
21-25	13	30,2%	7	18,4%
26-30	5	11,6%	15	39,5%
Mais de 30	0	0,0%		0,0%
Total	43	100,0%	38	100,0%

Fonte: Pesquisa Direta, 2003

A Empresa apresenta uma mobilidade muito pequena no seu quadro funcional. Na ASV 39,5% com 26-30 anos de tempo de serviço. Já na GRS 30,2% o seu quadro funcional ocupa a faixa de 21-25 anos de tempo de serviço. Elucida-se a aproximação da aposentadoria, dos empregados de dois setores, ressaltando-se que uma boa parte desse efetivo tem direito à aposentadoria especial com 25 anos. Sendo assim, suas opiniões mostram toda uma experiência e uma forma de ver a Empresa historicamente, considerando que estes empregados, na sua maioria, só tiveram este emprego, permanecendo na mesma empresa durante toda a sua vida profissional.

TABELA 9**GÊNERO POR SETOR DE TRABALHO**

Gênero	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
Feminino	13	30,2%	22	57,9%
Masculino	30	69,8%	16	42,1%
Total	43	100,0%	38	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Com relação ao gênero dos entrevistados, revela-se uma maioria masculina na GRS, com 69,8% e uma maioria feminina na ASV com 57,9%. Isto reflete o direcionamento dos homens para as áreas mais técnicas, considerando o tipo de atividade específica que o setor da GRS desenvolve na área de engenharia, com o desdobramento nas atividades de operação e manutenção do sistema elétrico. Por sua vez, as atividades de ASV são de suporte a GRS, sendo pela sua

diversidade de serviços, portanto, necessitando de profissionais de variadas formações, havendo maior possibilidade de acesso às mulheres.

Escolaridade dos Empregados

TABELA 10

GRAU DE INSTRUÇÃO DO EMPREGADO POR SETOR DE TRABALHO

Grau de Instrução	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
2º grau completo	24	55,8%	21	55,3%
3º grau completo	19	44,2%	17	44,7%
Total	43	100,0%	38	100,0%
Especialização	5	11,6%	10	26,3%
Mestrado	1	2,3%	0	0,0%
Doutorado	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

O grau de instrução dos sujeitos ouvidos, se aproximam nos dois setores, GRS e ASV. Observa-se uma distribuição equilibrada nos graus de instrução dos respondentes. Com o 2º grau completo 55,8% estão na GRS e 55,3% na ASV. Os Pós-graduados se localizam na ASV como de especialistas (26,3%) e na GRS (11,6%).⁴

Faixa Etária dos Gerentes

TABELA 11

FAIXA ETÁRIA DO GERENTE POR SETOR DE TRABALHO.

Faixa Etária (em anos)	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
18-25	0	0,0%	0	0,0%
26-30	0	0,0%	0	0,0%
31-35	0	0,0%	0	0,0%
36-40	0	0,0%	0	0,0%
41-45	1	10,0%	3	33,3%
46-50	7	70,0%	5	55,6%
51-55	2	20,0%	0	0,0%
56-60	0	0,0%	1	11,1%
Mais de 60	0	0,0%	0	0,0%
Total	10	100,0%	9	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Os gerentes respondentes apresentam-se em uma faixa etária entre 46 a 50 anos.

Há uma incidência de 70% na GRS e 55,6% na ASV com idades entre 46 3 55 anos. Nas entrevistas obteve-se informações de que os gerentes permanecem na função gerencial por muito tempo, não abrindo oportunidades para outros empregados, o que pode ser confirmado em falas como esta:

“Acho que os gerentes da Regional Sul ficam muito tempo no mesmo cargo, fazendo as mesmas coisas, portanto ficam amarrados. Não se preparam para assumir a função gerencial, nem para sair dela... Uma vez gerente ... sempre gerente.” (Emp. 78 ASV)

Gênero dos Gerentes

TABELA 12

GÊNERO POR SETOR DE TRABALHO.

Gênero	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
Feminino	0	0,0%	5	55,6%
Masculino	10	100,0%	4	44,4%
Total	10	100,0%	9	100,0%

Fonte: pesquisa direta, 2003

Os dados desta tabela revelam que todos os respondentes da GRS, setor de produção, são homens e no setor da ASV a maioria de 55,6% são mulheres.

Vale ressaltar que este dado numa empresa estatal não significa que as mulheres estejam em posição de igualdade com os homens nas oportunidades de ocupação de cargos gerenciais, apenas reflete um momento histórico em que as mulheres foram maioria numa empresa de domínio masculino. Como a empresa não possui um plano de carreira, os cargos são ocupados por indicação de superiores, ou por solicitações políticas.

Escolaridade dos gerentes

TABELA 13

Grau de instrução do gerente por setor de trabalho

Grau de Instrução	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
2º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%
2º grau completo	0	0,0%	1	11,1%
3º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%
3º grau completo	10	30,0%	8	89,9%
Total	10	100,0%	9	100,0%
Especialização	7	70,0%	6	66,7%
Mestrado	1	0,0%	0	0,0%
Doutorado	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Os dados apontam um alto nível de escolaridade dos gerentes. Pode-se observar que todos os gerentes da GRS possuem o 3º grau, pois como já foi apontado anteriormente trata-se de um setor de engenharia, portanto, todos são engenheiros. Na ASV, setor prestador de serviços internos 89% tem 3º grau, com formações em variadas áreas da ciência: engenharia, educação física, economia, enfermagem, sociologia, administração, e contabilidade. Ainda neste setor aparece um registro de 1 gerente com o grau de instrução correspondente ao 2º grau. Na Empresa é exigido para ocupação das gerências de nível de divisão o 3º grau e para as gerências de serviço é exigido o 2º grau, mas observa-se que há uma valorização da formação superior. Os Pós-graduados aparecem na ASV como especialistas (66,7%) e na GRS (70,0%) têm especialização e 1 possui mestrado. Vale ressaltar que entre 2000 e 2003 houve a realização de cursos de pós-graduação com oferta de vagas para todos os gerentes, em convênio com a universidade Federal da Bahia-UFBA e a Faculdades Salvador-UNIFACS.

Dificuldades em exercer o papel gerencial

TABELA 14

DIFICULDADES EM EXERCER O TRABALHO COMO GERENTE

Dificuldades	Setor			
	GRS		ASV	
	N	%	N	%
Na complexidade das tarefas	1	5,9%	2	13,3%
Na aquisição de novos conhecimentos	2	11,8%	4	26,7%
No relacionamento com níveis hierárquicos superiores	1	5,9%	1	6,7%
No relacionamento com a equipe de trabalho	1	5,9%		0,0%
Na complexidade das máquinas e equipamentos	0	0,0%	2	13,3%
Na execução de diretrizes/metodologias da empresa	6	35,3%	1	6,7%
Na administração do tempo	6	35,3%	5	33,3%
Outras	0	0,0%	0	0,0%
Total	17	100,0%	15	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2003.

Os dados sugerem que as maiores dificuldades em exercer o papel gerencial para os gerentes da GRS (35,3%) e da ASV (33,3%), estão localizadas no item *administração do tempo* justificado por um respondente da seguinte forma: “(...) “o tempo é difícil de administrar, com realizações tanto no que diz respeito à resolução dos problemas do cotidiano quanto no planejamento das atividades” (Ger.5 ASV)

Em observação direta no campo empírico, constatamos que o gerente desta Regional é muito envolvido com as atividades operacionais, principalmente os gerentes com nível hierárquico de serviço, confirmado na fala um entrevistado da GRS: “Houve um enfraquecimento do poder do chefe, que passou a ser gerente de rotinas, havendo forte concentração das decisões nas hierarquias superiores...” (Ger. 70 GRS)

Os gerentes relatam que encontram uma carga inesperada de tarefas imprevistas, reuniões, interrupções de natureza variável. A atenção é desviada constantemente para trabalhos diversos, o que dificulta seu processo de aprendizagem com ações formais, como também na participação de cursos durante o expediente e fora dele, pois além da jornada extensa, há a vida familiar.

Outra dificuldade registrada na GRS 35,3% está focada na *Execução de diretrizes/metast da empresa*. O argumento é justificado pelas fato das metas desta área serem elaboradas na sede da empresa sem a participação da Regional, sendo difíceis executá-las, sentimento registrado na avaliação de desempenho dos gerentes. Em segundo lugar aparece na ASV com 26,7% de opiniões registradas a dificuldade de *Aquisição de novos conhecimentos*, que poderia ser explicada pela maior oportunidade de acesso que os gerentes desta área têm às “novidades”, sugerindo a interpretação de um estímulo a busca de novos conhecimentos.

7.2 ONDE SE LOCALIZAM AS NOVAS EXIGÊNCIAS ACERCA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

TABELA 15

LOCALIZAÇÃO DAS NOVAS EXIGÊNCIAS

Onde você localiza as novas exigências acerca das competências gerenciais?	Setor em que trabalha			
	GRS	GRS %	ASV	ASV %
Maior conhecimento da tarefa	3	13,6%	3	12,5%
Maior conhecimento da empresa	6	27,2%	2	8,4%
Melhor relacionamento entre as pessoas	3	13,8%	6	25,0%
Melhor auto-conhecimento	1	4,6%	4	16,6%
Domínio das tecnologias da informática	3	13,6%	3	12,5%
Domínio de língua estrangeira	0	0%	0	0%
Conhecimento atualizado permanente	6	27,2%	6	25,0%
Total	22	100%	24	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Nesta tabela estão expressas as opiniões dos gerentes sobre onde se localizam as novas exigências acerca das competências gerenciais. Percebe-se em maior número que estas encontram-se localizadas tanto na GRS (27,2%) quanto da ASV (25,5%) no *Conhecimento atualizado e permanente*. Este resultado confirma as exigências de conhecimento na execução das atividades hoje nas empresa. Com o mesmo número de respostas aparecem para a GRS (27,2%) *Maior conhecimento da empresa*, e na ASV(25,0%) *Melhor relacionamento entre as pessoas*. De acordo com o demonstrado anteriormente, a GRS tem o controle da produção; sendo assim, necessitaria de conhecimento maior da empresa, e a ASV, na condição de prestadora de

serviços internamente, necessitaria sempre de um bom relacionamento para atendimento às pessoas.

7.3 COMO OS GERENTES DESENVOLVEM SUAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Ao ser formaliza esta questão, considera-se os meios para aquisição da qualificação/competências referenciadas por Fartes (2000, p. 189) atribuídas a três modalidades da Educação: “a primeira delas, propiciada pelas redes de ensino regulares, seja via escolas propedêuticos ou técnicos ou técnico-profissionais; a segunda pelos cursos e treinamentos, estruturados e organizados não pertencentes a rede de ensino regular; finalmente, terceira modalidade propiciada, por um lado, pela vivência societal/familiar e, por outro, pelo exercício cotidiano do trabalho.” Considerase que as competências são aprendidas ao longo da vida e todas as experiências podem se constituir em ocasiões de aprendizagem.

TABELA 16

MEIOS QUE O GERENTE UTILIZA PARA DESENVOLVER SUAS COMPETÊNCIAS

Como você desenvolve suas competências	Setor em que trabalha			
	GRS	GRS %	ASV	ASV %
Por meio de cursos e palestras	3	11,5%	7	20,5%
Por meio de treinamento formal de responsabilidade da empresa	7	26,9%	5	14,8%
Por meio de treinamento formal de sua responsabilidade	2	7,7%	3	8,8%
Por meio de treinamento realizado pelo chefe	0	0%	0	0%
Interagindo com os colegas	6	23,0%	8	23,6%
Interagindo com áreas afins de outras empresas	3	11,5%	4	11,8%
Por meio de estágios	0	0%	0	0%
Por meio de visitas à outras empresas	1	4,0%	4	11,8%
Por meio de leituras de revistas, jornais e livros	4	15,3%	2	5,8%
Outros	0	0%	1	2,9%
Total	26	100%	34	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Com esta tabela, verificou-se no campo empírico, que a aprendizagem se dá de diversas formas, em vários espaços; sendo os meios mais utilizados pelos gerentes da GRS (26,9%), os *Treinamentos formais de responsabilidade da empresa*. Para a ASV (23,6%) o meio mais utilizado é a *Interação com os colegas*, e o mesmo para a GRS com (23,0%). Ainda é

representativo *Os cursos e palestras*, registrado na ASV (20,5%), como meio de desenvolvimento das competências dos gerentes.

Analisando-se estes resultados cabe interpretar que a GRS é um setor que investe fortemente no desenvolvimento técnico dos seus empregados. Também há uma interação das atividades que exigem sempre a interação das pessoas. Na ASV, há mais autonomia para a realização de cursos.

7.4 COMO OS EMPREGADOS E GERENTES VÊM AS MUDANÇAS EXISTENTES NA EMPRESA

As opiniões analisada por categorias cuja interpretação foi obtida a partir dos depoimentos dos entrevistados. As falas aqui registradas retratam as mudanças observadas pelos gerentes e empregados e como são percebidas por esses atores.

Na opinião dos entrevistados as mudanças são percebidas e consideradas lentas. Sempre acontecem por vontade de um gerente ou diretor - geralmente quem acaba de assumir um cargo, quer implantar uma mudança rápida, mas nem sempre consegue, pois se esbarra na máquina estatal burocrática, na morosidade das decisões principalmente quando estas tratam de aspectos da gestão de pessoas e aspectos relacionados aos recursos humanos. As mudanças só acontecem rapidamente quando é vontade da diretoria de operação ou vem como diretriz do Ministério das Minas e Energia ou da Eletrobrás.

“A Empresa em si, no momento vai ficando, vai enraizando aspectos positivos de algum modelo, ela vai se modernizando aos poucos. Mas por ser estatal possivelmente nesse aspecto nós não levamos grande vantagem. Ela tem prejuízo nesse aspecto de modernização de gestão, porque modernização do negócio, tecnologia e tudo, a empresa sempre foi de ponta, ela sempre tá chegando na frente, mas na questão da gestão ela tem essa dificuldade de que a pessoa que alavanca não fica por muito tempo, pois o mandato é temporário, o mandato depende de quem está no poder. É ele quem manda.” (Gerente A)

Aparecem nas entrevistas dos sujeitos entrevistados, como a mudança que mais teve sucesso na empresa, aquelas advindas do Programa de Qualidade, ocasionando mudanças na forma de pensar e agir dos empregados. Nota-se que, para alguns gerentes existe um sentimento de que algo positivo aconteceu.

“O que mais mexeu com a cabeça dos gerentes foi sem dúvidas o PRODEG²³, porque envolveu um processo de educação em massa, e logo depois vieram as ferramentas da Qualidade, e o resultado é que os processos ficaram mais organizados e começamos a trabalhar com os indicadores de resultados podendo verificar que podemos melhorar sempre o nosso desempenho...” (Ger. 13 GRS)

“ Eu diria que um dos modelos de gestão que mais teve sucesso anteriormente, vem oriundo do programa de Qualidade, a agente está ainda com a questão das certificações que evoluíram do programa de Qualidade, que esse foi o que mais marcou na Empresa ao longo desses anos. Agora só se fala no modelo de competências, vamos ver o que vai emplacar, ele está sendo mostrado como trazendo uma nova organização para a Empresa, uma mudança para melhor” (Gerente B)

Há também a percepção de que há muita novidade chegando a empresa, e a área de Recursos Humanos tenta implantar modelos e práticas com o objetivo de tornar a empresa mais ágil, moderna, mas não negocia, tenta impor seus preceitos, porque considera o melhor para a empresa. No entanto, a diretoria de operação não permite que as mudanças cheguem facilmente ao seu setor, portanto nasce na diretoria administrativa mas não se dissemina.

“A Empresa tem problemas para se modernizar em termos de gestão, sempre novas formas de lidar com a competitividade, a produtividade, são sempre mostradas e há a tentativa de implantação, mas não há persistência, o crédito do resto da empresa, então vem outra pessoa geralmente de RH e traz outro e o que estava sendo implantado, é substituído.(...)” (Gerente C)

Na opinião dos entrevistados a Empresa está sempre sob muito controle, é burocrática e presa a muitas leis e normativos o que a torna lenta nas suas decisões.

“ Estamos gerenciando uma estatal que tem que atender a legislação, que de certa forma deixam a empresa amarrada, como a Lei 8.666²⁴ que dificulta o processo decisório..” (GER 15 GRS)

“Aqui há muita burocracia, os gerentes não tem autonomia, o poder decisória está na Sede, com a hierarquia superior que por sua vez tem sempre que consultar a Eletrobrás que consulta o Ministério das Minas e Energia; tem intervenção dos políticos, aí os processos ficam lentos, perdem agilidade. Está instaurada a burocracia das estatais..” (Emp.P 27 ASV)

²³ Programa de Desenvolvimento Gerencial, realizado em toda empresa em 1989, para implantação das ferramentas da Qualidade

²⁴ Trata-se de uma Lei Federal que determina o processo licitatório e de contratações nas estatais

Vale elucidar que nas falas há muito mais desabaços sobre outras questões, do que objetivamente o registro de opiniões sobre mudanças percebidas pelos entrevistados. Poderia ser interpretado como um sentimento de não realização pessoal ou profissional, cuja responsabilidade fosse da empresa, e que vem à tona quando há oportunidade de discorrer da seguinte forma:

“(…) O que quero dizer é que a Empresa é legalista demais, cria muitos normativos internos que a torna mais rigorosa e os processos mais lentos, mas tem um sentido, a Empresa é uma empresa pública e o dinheiro público tem que ser vigiado. Existe também a influência política. Ao longo dos anos que estou aqui na Empresa, houve anos em que a interferência política teve mais, outros menos. O primeiro escalão é escolhido pelo governo e o ideal é que daí pra baixo as indicações recaíssem nos empregados da casa que viriam de carreira, foi quando isto aconteceu que eu vi a empresa produzindo mais e com maior lucro, pois essas pessoas estavam com o intuito de somar, mas a gente tem dúvidas do que vem de fora e de quem vem”. (Gerente A)

Portanto, pode-se interpretar que as interferências políticas, que funcionam como uma barreira impede o crescimento da empresa e sua modernização. Outro fator está relacionado às pessoas da organização, na opinião dos empregados nem toda novidade é boa, às vezes é mostrado como um benefício para os empregados, mas na verdade lhe é exigido maior esforço, a dedicação e o que se espera em troca é um salário mais justo.

“As decisões nem sempre são de interesse social ou da empresa, há vezes em que os interesses são partidários, individuais; enfim esta questão pra mim, é a pior pedra no caminho das estatais...” (Emp.51 ASV)

“A Empresa tem mudado, vai mudando aos poucos, são muitos termos novos e logo é substituído por outro. Mas é considerado normal no mundo que está em mudanças”. Todo mundo quer experimentar coisas novas. Só que não podemos acreditar que tudo vai ser melhor. A ISO foi implantada aqui e trouxe maior organização dos nossos processos, mas também trouxe um excesso de controle, eu não achei bom. Nada em excesso é bom. Mas a empresa ficou mais arrumada e eu não ganhei nada com isso. Nós nos esforçamos pra fazer sempre o melhor, mas não somos bem pagos, não há recompensa financeira. Valemos muito pouco pra empresa”. (Emp. 23 ASV)

Fica denotado em algumas falas expressões referentes a um certo saudosismo, uma certa solidão, desilusão e abandono; ao mesmo tempo é representada uma gratidão por se trabalhar nesta empresa. Esta é uma declaração que aborda as mudanças sentidas profundamente, colocadas de forma poética por este empregado:

“ Eu vejo algumas coisa mudando. A forma de relacionamento, a forma de executar o trabalho, é uma nova forma de pensar, são novas máquinas e equipamentos chegando. Eu vejo as pessoas querendo ir embora, se aposentar como um sonho, vejo o tempo me agonizando sem ter tempo para aproveitar. Eu vejo muita coisa mudando, eu mudei, mudei minha forma de ser, mudei para acompanhar as mudanças , pra me adaptar, pra não ser dominado pela intolerância , pela apatia, pelo do medo. Não só eu mudei , mas o mundo mudou. Trabalhar aqui tem suas desvantagens: o salário é baixo, há uma certa letargia, uma superficialidade, mas há como vantagem a segurança diante de tantas incertezas, a possibilidade de poder respirar, pensar, não ser tão submisso, ser o que não se aparenta . Num país de tantos excluídos, de tanta violência., me vejo aqui , sentado á minha mesa , olhando pra uma linda paisagem lá fora e lá do outro lado alguém precisando de ajuda. Aliás todos nós, eu aqui dentro também. Onde estão os homens governantes humanitários? (Emp. 67 GRS)

7.5 AS MUDANÇAS NO PERFIL GERENCIAL NA OPINIÃO DOS EMPREGADOS DA GERÊNCIA DE OPERAÇÃO - GRS E DA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL - ASV

Na visão dos empregados da GRS e na ASV, o perfil gerencial mudou nos últimos anos. Passa do foco nos processos para uma maior atenção no indivíduo; um enfoque, ainda que superficial, mas presente tanto no discurso de recursos humanos quanto no desejo dos trabalhadores.

Esta análise está configurada a partir das opiniões dos sujeitos estudados e apresentadas abaixo, considerando-se a maior freqüência nas respostas dos instrumentos utilizados no estudo.

Percepções como: melhoria dos relacionamentos, envolvimento dos empregados no processo decisório, a busca da satisfação de empregados, clientes e acionistas, relacionamento ético pautado no respeito e diálogo aparecem em maior número de declarações::

“O gerente de hoje não está só preocupado com o gerenciamento dos processos, mas eles compreende que cada tarefa é realizada por pessoas, portanto preocupado com o resultado do seu setor, ele se preocupa com o bem estar social das pessoas” (Emp.27 ASV)

“O perfil gerencial mudou da imposição para o diálogo” (EMP66 GRS)

“ O modo de se relacionar, ele busca se entrosar com todo o grupo”. (Emp.P65 GRS)

Foram constatados outros fatores a respeito das mudanças no perfil gerencial, tais como, habilidade e múltipla competência, utilizadas como uma incorporação do que ouvem no discurso empresarial, conforme pode se denotar nos seguintes enunciados:

“Nos últimos anos o perfil gerencial requerido no mercado de trabalho se tornou cada vez mais exigente, o gerente precisa possuir um conjunto de habilidade para exercer sua função com êxito”. (Emp. 21 ASV)

“Ouço falar da necessidade de múltiplas competências, ou seja, temos que saber cada vez mais diversas coisas e ser um Ser Humano melhor”. (Emp. 27 ASV)

Há opiniões também de mudanças relacionadas com uma maior capacitação dos empregados, aumento do nível de exigência no desempenho do empregado, poder aquisitivo a partir perda salarial, o aparecimento de novos conceitos, a rapidez do tempo, mas consideram que a forma de trabalhar não mudou muito, enfatizado no depoimento do empregados:

”Nos cursos ouvimos falar que tudo está mudando, mas às vezes parece que tudo muda pouco. Acho que o que mais mudou foi o nível de exigência, o chefe hoje, exige mais do empregado e ele também mais exigido”. (Emp.28 ASV)

“A visão dos negócio e das pessoas exige do gerente uma postura mais humana ao lidar com gente, mas os salários estão mais baixos; o custo de vida aumentou, o salário não acompanhou. Portanto, se exige cada vez mais competência da gente e se paga menos por isso”. (Emp.81 GRS)

“A rapidez do tempo gera muita ansiedade, tudo é pra já. A gente não pensa muito, vai fazendo... vai vivendo, quando a gente para um pouco se pergunta: O que fiz da minha vida, não dá pra ser muito humano, estar presente na vida dos filhos, ajudar os colegas, enfim...” (Emp.62 GRS)

7.6 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS - NAS OPINIÕES DOS GERENTES E EMPREGADOS

Presente na análise do objeto deste estudo, as competências gerencias dos gerentes requerem um resgate quanto as dificuldades na formulação do conceito de competências gerenciais - embora haja uma discussão acerca do termo, na prática empresarial o entendimento ainda é inconsistente. Como citado anteriormente, partiu-se da classificação de Dutra (2001) e Barrilla (2003) para o percurso de construção deste conteúdo do estudo.

As Competências gerenciais na opinião dos empregados da GRS

A análise foi realizada com base no somatório das opções “concordo” e “concordo fortemente”, assim como, “discordo” e “discordo fortemente”. Num primeiro momento analisou-se cada competência considerando-se o somatório dos atributos. Num segundo momento a análise se deu considerando-se os atributos que tiveram maior representatividade e que foram apontados para os graus de discordância ou concordância.

Vale ressaltar que as opiniões retratadas no grau de “Não concordo nem discordo”, só serão analisadas se observadas como significativas em seu conjunto, pois se considera como uma opção de registro que nem afirma nem confirma a questão.

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – Auto-avaliação dos Gerentes da ASV

Competências Gerenciais - Auto-avaliação dos Gerentes da área ASV

Competências Gerenciais	Grau de Discordância / Concordância										Total respondentes
	Discordo Fortemente	DF %	Discordo	D %	Não concordo Nem discordo	NCND %	Concordo	C %	Concordo Fortemente	CF %	
1 - Liderança											
1.1 Gerencio o desempenho dos empregados da minha equipe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	88,9%	1	11,1%	9
1.2 Me sensibilizo com as necessidades e sentimentos das pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	4	44,4%	4	44,4%	9
1.3 Tenho a capacidade de gerenciar pessoas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	0	0,0%	9
1.4 Tenho capacidade de obter Informações por intermédio das pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	8	88,9%	0	0,0%	9
1.5 Incentivo o trabalho em grupo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	55,6%	4	44,4%	9
1.6 Tenho a confiança das pessoas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	88,9%	1	11,1%	9
1.7 Dou oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	6	66,7%	1	11,1%	9
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	4	6,3%	48	76,2%	11	17,5%	63
% Graus de Discordância/Concordância	0,0%					93,7%					
2 - Orientação estratégica e planejamento											
2.1 Tenho iniciativa para resolver problemas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9
2.2 Tenho capacidade de estabelecer alianças estratégicas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	7	77,8%	1	11,1%	9
2.3 Busco o meu desenvolvimento	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9
2.4 Conheço bem a empresa	0	0,0%	1	11,1%	3	33,3%	5	55,6%	0	0,0%	9
2.5 Busco conhecer outras áreas afins	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	7	77,8%	1	11,1%	9
2.6 Incentivo as mudanças	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	5	55,6%	3	33,3%	9
Subtotal	0	0,0%	1	1,9%	8	14,8%	36	66,7%	9	16,7%	54
% Graus de Discordância/Concordância	1,9%					83,3%					
3 - Gestão Integrada de Processos e Prazos											
3.1 Sou comprometido com a empresa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	6	66,7%	9
3.2 Tenho capacidade de gerir recursos financeiros	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	6	66,7%	1	11,1%	9
3.3 Sou exigente quanto a qualidade e resultados apresentados pelas pessoas da equipe	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	7	77,8%	0	0,0%	9
3.4 Gerencio a minha área de responsabilidade como se fosse o meu próprio negócio	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	3	33,3%	3	33,3%	9
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	7	19,4%	19	52,8%	10	27,8%	36
% Graus de Discordância/Concordância	0,0%					80,6%					
4 - Negociação Interação com o Ambiente											
4.1 Tenho flexibilidade com as regras e opiniões	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	66,7%	3	33,3%	9
4.2 Tenho tolerância em relação à incertezas	0	0,0%	1	11,1%	1	11,1%	6	66,7%	1	11,1%	9
4.3 Sei ouvir as pessoas	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	3	33,3%	4	44,4%	9
4.4 Dou feedback às pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	7	77,8%	1	11,1%	9
4.5 Expresso as suas idéias com clareza e coerência	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	7	77,8%	0	0,0%	9
4.6 Identifico as necessidades dos clientes	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9
4.7 Tenho ânimo e determinação para crescer na carreira	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	9
4.8 Valorizo os pontos fortes e gerencia os pontos fracos das pessoas da equipe	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9
Subtotal	0	0,0%	1	1,4%	10	13,9%	45	62,5%	16	22,2%	72
% Graus de Discordância/Concordância	1,4%					84,7%					
5 - Tomada de Decisão											
5.1 Tenho capacidade de tomar decisões difíceis	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	7	77,8%	0	0,0%	9
5.2 Nas minhas decisões são consideradas as pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	4	44,4%	4	44,4%	9
5.3 Tenho auto-controle diante de situações difíceis	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	5	55,6%	1	11,1%	9
5.4 Tenho responsabilidade com os resultados	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	66,7%	3	33,3%	9
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	6	16,7%	22	61,1%	8	22,2%	36
% Graus de Discordância/Concordância	0,0%					83,3%					
Total	0	0,0%	2	0,8%	35	13,4%	170	65,1%	54	20,7%	261
% Graus de Discordância/Concordância	0,8%					85,8%					

O resultado final aponta que os gerentes da ASV concordam possuírem todas as competências representando 85,8% das respostas. Em relação à Liderança os gerentes se auto-avaliam com uma representação de 93,7% que concordam que preenchem as características de liderança.

No quesito Orientação estratégica e planejamento, foram registrados na auto-avaliação, 83,3% que concordam possuírem estas características.

Foram registrados também 80,6% de concordância nas respostas dos gerentes em possuírem características de Gestão integrada ou processos e prazos.

Em relação à negociação interação com o ambiente 84,7% se auto-avaliam possuidores destas características.

No quesito Tomada de decisão, 83,3% dos gerentes da ASV, se auto-avaliam como possuidores destas características.

Foram registrados também nos dados analisados que 13,4% não concordam nem discordam possuir algumas competências. Dos nove gerentes, um respondente discordou conhecer bem a empresa e ter tolerância em relação às incertezas.

Estes dados sob a ótica gerencial, revelam um quadro de gerentes competentes, que confrontados com a tabela 17 desenvolvem essas competências por meio de cursos, palestras e interação com os colegas.

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – Auto-avaliação dos Gerentes da GRS

Competências Gerenciais - Auto-avaliação dos Gerentes da GRS

Competências Gerenciais	Grau de Discordância / Concordância										Total respondentes
	Discordo Fortemente	DF %	Discordo	D %	Não concordo Nem discordo	NCND %	Concordo	C %	Concordo Fortemente	CF %	
1 - Liderança											
1.1 Gerencio o desempenho dos empregados da minha equipe	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10
1.2 Me sensibilizo com as necessidades e sentimentos das pessoas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	90,0%	1	10,0%	10
1.3 Tenho a capacidade de gerenciar pessoas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	90,0%	1	10,0%	10
1.4 Tenho capacidade de obter Informações por intermédio das pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	10
1.5 Incentivo o trabalho em grupo	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	6	60,0%	3	30,0%	10
1.6 Tenho a confiança das pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	7	70,0%	2	20,0%	10
1.7 Dou oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	77,8%	2	22,2%	9
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	4	5,8%	51	73,9%	14	20,3%	69
% Grau de Discordância/Concordância	0,0%					94,2%					
2 - Orientação estratégica e planejamento											
2.1 Tenho iniciativa para resolver problemas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	50,0%	5	50,0%	10
2.2 Tenho capacidade de estabelecer alianças estratégicas	0	0,0%	0	0,0%	2	20,0%	6	60,0%	2	20,0%	10
2.3 Busco o meu desenvolvimento	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	7	70,0%	2	20,0%	10
2.4 Conheço bem a empresa	0	0,0%	0	0,0%	3	30,0%	4	40,0%	3	30,0%	10
2.5 Busco conhecer outras áreas afins	0	0,0%	0	0,0%	4	40,0%	4	40,0%	2	20,0%	10
2.6 Incentivo as mudanças	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	7	70,0%	2	20,0%	10
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	11	18,3%	33	55,0%	16	26,7%	60
% Grau de Discordância/Concordância	0,0%					81,7%					
3 - Gestão Integrada de Processos e Prazos											
3.1 Sou comprometido com a empresa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	20,0%	8	80,0%	10
3.2 Tenho capacidade de gerir recursos financeiros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	10
3.3 Sou exigente quanto a qualidade e resultados apresentados pelas pessoas da equipe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	60,0%	4	40,0%	10
3.4 Gerencio a minha área de responsabilidade como se fosse o meu próprio negócio	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	21	52,5%	18	45,0%	40
% Grau de Discordância/Concordância	0,0%					97,5%					
4 - Negociação interação com o Ambiente											
4.1 Tenho flexibilidade com as regras e opiniões	0	0,0%	0	0,0%	4	40,0%	4	40,0%	2	20,0%	10
4.2 Tenho tolerância em relação à incertezas	0	0,0%	0	0,0%	2	20,0%	5	50,0%	3	30,0%	10
4.3 Sei ouvir as pessoas	0	0,0%	0	0,0%	2	20,0%	5	50,0%	3	30,0%	10
4.4 Dou feedback às pessoas	0	0,0%	0	0,0%	4	40,0%	4	40,0%	2	20,0%	10
4.5 Expresso as suas idéias com clareza e coerência	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	10
4.6 Identifico as necessidades dos clientes	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	7	70,0%	2	20,0%	10
4.7 Tenho ânimo e determinação para crescer na carreira	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	80,0%	2	20,0%	10
4.8 Valorizo os pontos fortes e gerencia os pontos fracos das pessoas da equipe	0	0,0%	0	0,0%	3	30,0%	6	60,0%	1	10,0%	10
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	16	20,0%	47	58,8%	17	21,3%	80
% Grau de Discordância/Concordância	0,0%					80,0%					
5 - Tomada de Decisão											
5.1 Tenho capacidade de tomar decisões difíceis	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	6	60,0%	3	30,0%	10
5.2 Nas minhas decisões são consideradas as pessoas	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10
5.3 Tenho auto-controle diante de situações difíceis	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	70,0%	3	30,0%	10
5.4 Tenho responsabilidade com os resultados	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	40,0%	6	60,0%	10
Subtotal	0	0,0%	0	0,0%	2	5,0%	22	55,0%	16	40,0%	40
% Grau de Discordância/Concordância	0,0%					95,0%					
Total	0	0,0%	0	0,0%	34	11,8%	174	60,2%	81	28,0%	289
% Grau de Discordância/Concordância	0,0%					88,2%					

Numa visão geral dos resultados, observa-se que os gerentes da GRS concordam e concordam fortemente possuírem todas as competências (88,2%), não concordam nem discordam equivalendo a (11,8%). Vale ressaltar que nos graus de discordância não houve nenhum registro.

No quesito Liderança, (94,2%) dos gerentes, responderam que possuem estas características.

Em relação à Orientação estratégica e planejamento 81,7% responderam que também possuem estas características.

Observa-se uma forte concentração no item competência de Gestão Integrada de Processos e Prazos, representando (97,5%) das respostas afirmativas.

No quesito Negociação e interação com o ambiente, 80% dos gerentes afirmam possuir estas características.

No item, Tomada de decisão, 95% dos gerentes da GRS afirmam possuir estas características.

Estes dados revelam um quadro de gerentes altamente competentes. Resgatando os dados da tabela 17, esses gerentes mostram desenvolver suas competências, principalmente por meio de cursos formais de responsabilidade da empresa, palestras e na interação com os colegas.

Comparando os resultados da auto-avaliação dos gerentes das duas áreas, isto poderia ser interpretado como uma alta valorização que a Empresa dá aos seus gerentes.

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – Na opinião dos Empregados da ASV

Competências Gerenciais - Avaliação feita pelos Empregados da ASV											
Competências Gerenciais	Grau de Discordância / Concordância										Total respondentes
	Discordo Fortemente	DF %	Discordo	D %	Não concordo Nem discordo	NCND %	Concordo	C %	Concordo Fortemente	CF %	
1 - Liderança:											
1.1 Gerencia o desempenho do empregado	0	0,0%	3	7,9%	10	26,3%	23	60,5%	2	5,3%	38
1.2 Tem sensibilidade às necessidades e sentimentos das pessoas	1	2,8%	1	2,8%	4	11,1%	20	55,6%	10	27,8%	36
1.3 Tem capacidade de gerenciar pessoas	0	0,0%	1	2,6%	10	26,3%	22	57,9%	5	13,2%	38
1.4 Tem capacidade de obter Informações por intermédio das pessoas	1	2,6%	1	2,6%	7	18,4%	24	63,2%	5	13,2%	38
1.5 Incentiva o trabalho em grupo	2	5,3%	3	7,9%	7	18,4%	18	47,4%	8	21,1%	38
1.6 Tem a confiança das pessoas	2	5,3%	3	7,9%	7	18,4%	18	47,4%	8	21,1%	38
1.7 Dá oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento	2	5,4%	4	10,8%	8	21,6%	12	32,4%	11	29,7%	37
Subtotal	8	3,0%	16	6,1%	53	20,2%	137	52,1%	49	18,6%	263
% Grau de Discordância/Concordância	9,1%						70,7%				
2 - Orientação estratégica e planejamento											
2.1 Tem iniciativa para resolver problemas	0	0,0%	2	5,4%	9	24,3%	20	54,1%	6	16,2%	37
2.2 Tem capacidade de estabelecer alianças estratégicas	0	0,0%	3	7,9%	5	13,2%	25	65,8%	5	13,2%	38
2.3 Busca o seu desenvolvimento	0	0,0%	1	2,6%	5	13,2%	25	65,8%	7	18,4%	38
2.4 Busca conhecer a empresa	0	0,0%	1	2,6%	8	21,1%	20	52,6%	9	23,7%	38
2.5 Busca conhecer outras áreas afins	0	0,0%	4	10,5%	5	13,2%	21	55,3%	8	21,1%	38
2.6 Incentiva as mudanças	1	2,6%	4	10,5%	4	10,5%	18	47,4%	11	28,9%	38
Subtotal	1	0,4%	15	6,6%	36	15,9%	129	56,8%	46	20,3%	227
% Grau de Discordância/Concordância	7,0%						77,1%				
3 - Gestão Integrada de Processos e Pratos											
3.1 É comprometido com a empresa	1	2,6%	1	2,6%	5	13,2%	22	57,9%	9	23,7%	38
3.2 Tem capacidade de gerir recursos financeiros	1	2,6%	0	0,0%	6	15,8%	22	57,9%	9	23,7%	38
3.3 É exigente quanto a qualidade e resultados apresentados pelas pessoas da equipe	0	0,0%	2	5,3%	4	10,5%	23	60,5%	9	23,7%	38
3.4 Gerencia a sua área de responsabilidade como se fosse o seu próprio negócio	1	2,6%	3	7,9%	6	15,8%	20	52,6%	8	21,1%	38
Subtotal	3	2,0%	6	3,9%	21	13,8%	87	57,2%	35	23,0%	152
% Grau de Discordância/Concordância	5,9%						80,3%				
4 - Negociação Interação com o Ambiente											
4.1 Tem flexibilidade com as regras e opiniões	1	2,8%	3	8,3%	8	22,2%	20	55,6%	4	11,1%	36
4.2 Tem tolerância em relação à incertezas	2	5,4%	3	8,1%	6	16,2%	20	54,1%	6	16,2%	37
4.3 Sabe ouvir as pessoas	0	0,0%	2	5,4%	3	8,1%	24	64,9%	8	21,6%	37
4.4 Dá feedback às pessoas	3	7,9%	3	7,9%	7	18,4%	21	55,3%	4	10,5%	38
4.5 Expressa as suas idéias com clareza e coerência	2	5,3%	1	2,6%	5	13,2%	25	65,8%	5	13,2%	38
4.6 Identifica as necessidades dos clientes	2	5,3%	2	5,3%	6	15,8%	23	60,5%	5	13,2%	38
4.7 Tem ânimo e determinação para crescer na carreira	0	0,0%	1	2,6%	2	5,3%	20	52,6%	15	39,5%	38
4.8 Valoriza os pontos fortes e gerencia os pontos fracos das pessoas da equipe	2	5,3%	8	21,1%	13	34,2%	13	34,2%	2	5,3%	38
Subtotal	12	4,0%	23	7,7%	50	16,7%	166	55,3%	49	16,3%	300
% Grau de Discordância/Concordância	11,7%						71,7%				
5 - Tomada de Decisão											
5.1 Tem capacidade de tomar decisões difíceis	0	0,0%	2	5,3%	11	28,9%	19	50,0%	6	15,8%	38
5.2 Nas suas decisões são consideradas as pessoas	1	2,6%	1	2,6%	10	26,3%	21	55,3%	5	13,2%	38
5.3 Tem auto-controle diante de situações difíceis	1	2,7%	0	0,0%	6	16,2%	23	62,2%	7	18,9%	37
5.4 Tem responsabilidade com os resultados	0	0,0%	1	2,6%	2	5,3%	25	65,8%	10	26,3%	38
Subtotal	2	1,3%	4	2,6%	29	19,2%	88	58,3%	28	18,5%	151
% Grau de Discordância/Concordância	4,0%						76,8%				
TOTAL	26	2,4%	64	5,9%	189	17,3%	607	55,5%	207	18,9%	1093
% Grau de Discordância/Concordância	8,2%						74,5%				

Procedendo-se a análise a partir do quadro geral, referente aos graus de concordância e discordância, os resultados das opiniões dos empregados da ASV revelam que 74% dos respondentes consideram que os gerentes possuem as competências gerenciais, 17,3% não concordam nem discordam e 8,2%, opinaram discordando que o gerente possua as competências.

Quando analisadas as cinco competências gerenciais e consideradas as duas com percentuais de concordâncias maiores, verificou-se uma ponderação de concordância com 80,3% dos registros na *Gestão Integrada de processos e prazos*, relacionada com a Capacidade de comprometimento com a empresa, de gerir recursos financeiros Ser exigente com os resultados e gerenciar a sua área como se fosse seu próprio negócio. Seguida da Competência de *Tomada de decisão* com 76,8%, relacionada com a capacidade de tomar decisões difíceis, considerar as pessoas nas decisões, Ter auto-controle, Ter responsabilidade com os resultados

Considerando o quadro como um todo, percebe-se que os resultados se apresentam muito próximos numa faixa de 70 a 80%, havendo um equilíbrio.

Comparando as opiniões de gerentes e empregados do mesmo setor, os dados não apontam para o mesmo resultado. Os Empregados não demonstraram reconhecer com o mesmo nível de concordância que os gerentes, a Competência de liderança que estes dizem ter, como também não reconhecem a de Negociação e interação com o ambiente.

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – na opinião dos empregados da GRS

Competências Gerenciais - Avaliação feita pelos Empregados da GRS

Competências Gerenciais	Grau de Discordância / Concordância										Total respondentes
	Discordo Fortemente	DF %	Discordo	D %	Não concordo Nem discordo	NCND %	Concordo	C %	Concordo Fortemente	CF %	
1 - Liderança:											
1.1 Gerencia o desempenho do empregado	2	4,7%	7	16,3%	7	16,3%	20	46,5%	7	16,3%	43
1.2 Tem sensibilidade às necessidades e sentimentos das pessoas	4	9,3%	5	11,6%	12	27,9%	14	32,6%	8	18,6%	43
1.3 Tem capacidade de gerenciar pessoas	3	7,0%	8	18,6%	6	14,0%	19	44,2%	7	16,3%	43
1.4 Tem capacidade de obter informações por intermédio das pessoas	1	2,4%	5	11,9%	7	16,7%	23	54,8%	6	14,3%	42
1.5 Incentiva o trabalho em grupo	2	4,7%	5	11,6%	12	27,9%	18	41,9%	6	14,0%	43
1.6 Tem a confiança das pessoas	4	9,5%	5	11,9%	11	26,2%	13	31,0%	9	21,4%	42
1.7 Dá oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento	2	4,7%	4	9,3%	11	25,6%	17	39,5%	9	20,9%	43
Subtotal	18	6,0%	39	13,0%	66	22,1%	124	41,5%	52	17,4%	299
% Graus de Discordância/Concordância	19,1%					58,9%					
2 - Orientação estratégica e planejamento											
2.1 Tem iniciativa para resolver problemas	2	4,7%	3	7,0%	9	20,9%	19	44,2%	10	23,3%	43
2.2 Tem capacidade de estabelecer alianças estratégicas	1	2,3%	4	9,3%	11	25,6%	18	41,9%	9	20,9%	43
2.3 Busca o seu desenvolvimento	1	2,3%	4	9,3%	14	32,6%	15	34,9%	9	20,9%	43
2.4 Busca conhecer a empresa	0	0,0%	0	0,0%	10	23,3%	23	53,5%	10	23,3%	43
2.5 Busca conhecer outras áreas afins	1	2,4%	2	4,8%	14	33,3%	18	42,9%	7	16,7%	42
2.6 Incentiva as mudanças	0	0,0%	8	19,0%	13	31,0%	16	38,1%	5	11,9%	42
Subtotal	5	2,0%	21	8,2%	71	27,7%	109	42,6%	50	19,5%	256
% Graus de Discordância/Concordância	10,2%					62,1%					
3 - Gestão Integrada de Processos e Prazos											
											20
3.1 É comprometido com a empresa	0	0,0%	0	0,0%	6	14,0%	22	51,2%	15	34,9%	43
3.2 Tem capacidade de gerir recursos financeiros	1	2,3%	0	0,0%	11	25,6%	22	51,2%	9	20,9%	43
3.3 É exigente quanto a qualidade e resultados apresentados pelas pessoas da equipe	1	2,3%	1	2,3%	6	14,0%	21	48,8%	14	32,6%	43
3.4 Gerencia a sua área de responsabilidade como se fosse o seu próprio negócio	2	4,7%	1	2,3%	9	20,9%	17	39,5%	14	32,6%	43
Subtotal	4	2,3%	2	1,2%	32	18,6%	82	47,7%	52	30,2%	172
% Graus de Discordância/Concordância	3,5%					77,9%					
4 - Negociação Interação com o Ambiente											
4.1 Tem flexibilidade com as regras e opiniões	3	7,0%	10	23,3%	5	11,6%	18	41,9%	7	16,3%	43
4.2 Tem tolerância em relação à incertezas	1	2,4%	7	16,7%	13	31,0%	14	33,3%	7	16,7%	42
4.3 Sabe ouvir as pessoas	3	7,0%	6	14,0%	7	16,3%	16	37,2%	11	25,6%	43
4.4 Dá feedback às pessoas	4	9,3%	7	16,3%	8	18,6%	15	34,9%	9	20,9%	43
4.5 Expressa as suas idéias com clareza e coerência	2	4,7%	3	7,0%	12	27,9%	17	39,5%	9	20,9%	43
4.6 Identifica as necessidades dos clientes	0	0,0%	1	2,4%	17	40,5%	17	40,5%	7	16,7%	42
4.7 Tem ânimo e determinação para crescer na carreira	0	0,0%	0	0,0%	11	25,6%	23	53,5%	9	20,9%	43
4.8 Valoriza os pontos fortes e gerencia os pontos fracos das pessoas da equipe	5	11,6%	8	18,6%	9	20,9%	13	30,2%	8	18,6%	43
Subtotal	18	5,3%	42	12,3%	82	24,0%	133	38,9%	67	19,6%	342
% Graus de Discordância/Concordância	17,5%					58,5%					
5 - Tomada de Decisão											
5.1 Tem capacidade de tomar decisões difíceis	1	2,3%	3	7,0%	13	30,2%	17	39,5%	9	20,9%	43
5.2 Nas suas decisões são consideradas as pessoas	3	7,0%	7	16,3%	10	23,3%	16	37,2%	7	16,3%	43
5.3 Tem auto-controle diante de situações difíceis	0	0,0%	3	7,0%	12	27,9%	21	48,8%	7	16,3%	43
5.4 Tem responsabilidade com os resultados	1	2,3%	1	2,3%	4	9,3%	25	58,1%	12	27,9%	43
Subtotal	5	2,9%	14	8,1%	39	22,7%	79	45,9%	35	20,3%	172
% Graus de Discordância/Concordância	11,0%					66,3%					
TOTAL	50	4,0%	118	9,5%	290	23,4%	527	42,5%	256	20,6%	1241
% Graus de Discordância/Concordância	13,5%					63,1%					

Fonte: Pesquisa direta, 2003

Partindo de uma visão geral dos resultados observa-se que os empregados da GRS concordam em 63,1% que os gerentes da sua área possuem as competências Gerenciais, seguido de não concordam nem discordam 23,4% e 13,5% discordam que os gerentes possuam.

Na verificação das cinco competências gerenciais e consideradas a duas com percentuais de concordâncias maiores, verificou-se uma ponderação de concordância com 77,9% dos registros na *Gestão Integrada de processos e prazos*, relacionada com o a Capacidade de comprometimento com a empresa, de gerir recursos financeiros Ser exigente com os resultados e gerenciar a sua área como se fosse se próprio negócio. Depois observou-se a Competência de *Tomada de decisão* com 66,3%, relacionada com a capacidade de tomar decisões difíceis, Considerar as pessoas nas decisões, Ter auto-controle, Ter responsabilidade com os resultados

Comparando as opiniões de gerentes e empregados do mesmo setor, os dados apontam para um mesmo resultado. Mostram as competências de “Gestão integrada de processos e prazos” e “Tomada de decisão” com percentuais maiores de concordância no mesmo setor.

Cabe justificar que o setor da GRS tem como responsabilidade a produção de energia elétrica que exige uma apurada técnica de engenharia, sua gestão é toda integrada, os processos são bem definidos e estruturados. Segundo os engenheiros, “É preciso de um controle único pois trata-se de uma produção dinâmica e integrada em redes de transmissão, existe um controle único na empresa e acima existe a agência reguladora a ANEEL. Um negócio estratégico para o país, não podendo haver falhas no processo de produção e distribuição.” Como se trata de uma área muito técnica as gerências têm dificuldades em lidar com lado humano da produção, evidenciado nas competências menos reconhecidas pelos sujeitos respondentes, a de liderança e a de interação com o ambiente, as duas têm o foco no ser humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo focalizou as Competências gerenciais, buscando identificar nesse processo, os elementos que o circundam (origem, princípios, conceitos e práticas), no intuito de oferecer uma contribuição potencial para esta temática, bastante em voga nos últimos tempos.

Apontaram-se dois elementos estruturais desta pesquisa. O primeiro elemento explorou a idéia de reestruturação produtiva, conteúdos da mudança organizacional, com base na avaliação dos sujeitos sobre os impactos das transformações na empresa. No segundo, verificaram-se as novas exigências que fazem parte do modelo de competências, seus impactos sobre a gestão empresarial, como e onde os gerentes adquirem as competências classificadas como gerenciais.

Aqui estão contidas algumas informações a título de contribuição para a temática abordada, com o intuito de que, desse trabalho, possam surgir outras hipóteses de pesquisa, nos diversos ramos do conhecimento, afim de que se possa estabelecer uma interface de saberes enriquecendo assim o assunto em pauta. Haja vista que existe um leque de possibilidades que se abre para outras aventuras no campo investigativo da ciência.

Os aspectos relacionados às transformações produtivas, acontecidas da última década para cá, geraram fortes mudanças no mundo do trabalho. Essas transformações advindas da crise capitalista buscam preservar a sua hegemonia, criando estratégias de domínio. O processo de reestruturação capitalista norteia os novos procedimentos adotados pela economia mundial, numa relação de força e de poder das nações fortes sobre as fracas. O mundo passa a ser liderado por ricos e para os ricos, segundo infere Chomsky (apud OLIVEIRA, 2000, p.32-33).

As condições desfavoráveis, para a massa trabalhadora, tais como condições de qualificação da força de trabalho, a frágil representação sindical, os baixos salários, formas arcaicas de relações de trabalho, a má distribuição de rendas, fatores estes que estão na base das relações de produção brasileira, fazem com que o país entre com desvantagem no mercado competitivo global.

As empresas procuram se preparar para a competitividade global. Os processos educativos dentro das empresas vêm buscando atender às demandas de qualificação para o trabalho. Os trabalhadores passam a ser mais responsabilizados e exigidos no trabalho e para responder à crescente demanda do mercado globalizado, competitivo, buscam melhorar a sua qualificação profissional, entendida como um quadro amplo de relações no qual se inscrevem aquelas referentes ao o que se deve

conhecer, saber fazer e como dever se comportar, associados ao posto de trabalho, às características de conhecimento, experiências, habilidades para a realização da tarefa/função do trabalhador.

Não basta para o trabalhador ter esse repertório proporcionado pela qualificação, inclusive o diploma, certificado etc. É necessário criar recursos para mobilizá-los e utilizá-los em situações imprevistas. Sendo assim, a competência está na capacidade do sujeito ter desempenho satisfatório em reais situações de trabalho, mobilizando os recursos cognitivos e sócio-afetivos, além de conhecimentos específicos. Para Ramos (1999, p.89) a competência é indissociável da ação. Mesmo na apropriação econômica da noção predomina seu significado psicológico.

Segundo Fleury (2001:95), “os países, as empresas e as pessoas que detêm um grau maior de conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos”. Diante de tal realidade, o papel estratégico do conhecimento difunde-se cada vez mais. Exige-se das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua.

No discurso atual das empresas, o apelo às competências é muito forte. Observa-se o seu uso bastante difundido em congressos e seminários de Recursos Humanos, utilizado como *merchandising* por consultores organizacionais como modelo milagroso para identificar talentos motivá-los e avaliá-los, com o objetivo de aumentar a produtividade, a racionalidade do trabalho e a rentabilidade das empresas. Em troca, o trabalhador poderia receber recompensas em formas de viagens, promoções, bolsas de estudos, remunerações variáveis etc.

No trato das competências gerenciais, o discurso se volta para a capacidade do gerente em gerir o seu próprio “negócio” - aí compreendido como a sua área, seu setor, composto de processos e pessoas, na mobilização de recursos para criar ambientes organizacionais que suportem os processos de mudanças com êxito. Estas competências se encontram embasadas tanto nos conhecimentos sistematizados pela teoria, como produzidas por experiências individuais, no dia-a-dia do indivíduo, quer no trabalho, quer nas relações sociais estabelecidas em outros ambientes.

Estas novas exigências de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes gerenciais, são considerados atributos subjacentes às competências e que não podem ser isolados das práticas reais de trabalho, pois são necessários para o desempenho em situações específicas. È a partir do modelo de gestão, que se cria o modo de gestão; praticado a partir dos arranjos, das adaptações, que cada contexto cria. O trabalho gerencial busca empreender constantes esforços no sentido de mediar a relação entre a empresa capitalista e os empregados, criando modos de gestão.

Analisando-se a gestão da empresa estatal com suas fortes influências políticas e em busca da sua sobrevivência como empresa, verifica-se que, embora haja uma certa abertura para a participação dos empregados em processos decisórios, a autonomia dada a eles é relativa, pois está submetida a um modelo centralizador de gestão, algumas vezes retratado nas colocações dos atores sociais envolvidos. O acesso a conhecimentos que promovem o desenvolvimento de competências gerais, retratadas no Capítulo 2, também se mostra destinado a poucos, geralmente aos gerentes e técnicos que prestam algum tipo de assessoramento. Os empregados, na sua maioria, têm acesso ao conhecimento técnico específico e operacional, no qual a empresa investe maciçamente, havendo programas específicos ou ações pontuais para o autoconhecimento e melhoria dos relacionamentos.

Isto remete à compreensão de Ramos quando proclama “a educação como um processo histórico e contraditório por meio do qual os indivíduos tomam consciência de si e das suas relações sociais as quais são sujeitos” (RAMOS, 2002, p. 27-28). Sendo assim, as competências são aprendidas ao longo da vida e todas as experiências podem se constituir em ocasiões de aprendizagem. A educação mostrou-se presente neste estudo em vários espaços da vida de quem gerencia processos e pessoas, considerando que o conceito de competências está intrinsecamente relacionado ao de educação continuada.

Entretanto, no depoimento de empregados e em análise de tabelas há uma constatação de que não há um contexto empresarial favorável ao desenvolvimento das competências gerenciais especificamente de liderança, uma vez que, na opinião dos empregados, os gerentes necessitariam melhorar as suas relações humanas. A empresa por ser de natureza muito técnica e não ter um plano de carreira que possa contemplar a mobilidade funcional, dificulta o acesso a cargos estratégicos gerenciais de empregados que sejam reconhecidos socialmente como detentores das competências gerenciais.

Os gerentes buscam desenvolver suas competências por meios de cursos, treinamentos, fornecidos pela empresa que, na sua maioria, são técnicos, mas as outras competências são adquiridas em leituras, em cursos realizados por vontade própria e custeados por ele mesmo ou dividido com a empresa e, principalmente, o conhecimento é adquirido no cotidiano do trabalho. Merece registro a consideração que fazem acerca da aprendizagem como um processo contínuo dentro da empresa e fazendo parte do seu processo de vida.

Dando prosseguimento a estas considerações, outro elemento merece ser avaliado, pois favorece a dificuldade de implantação das mudanças necessárias à modernização da empresa, como os modelos de gestão. Trata-se do aspecto relacionado à superficialidade abordada no capítulo 1, como marca da diminuição do tempo para o ser humano se dedicar às suas relações, que estão imbricadas nas suas escolhas, na forma de vida imposta pela sociedade pós-moderna. Poder-se-ia identificar a cultura do simulacro no ambiente empresarial, onde os trabalhadores e gerentes cada vez mais vendem por cada vez menos a sua força de trabalho, forçados a permanecer num emprego que lhe desagrada, tendo em vista a questão da sobrevivência, já que a procura por emprego é muito maior do que a oferta de vagas no mercado de trabalho. Há um enfraquecimento das relações históricas dos empregados com a empresa, reforçada pelo sentimento das perdas dos benefícios e pelas relações superficiais.

Assim, a superficialidade, a mutabilidade, a falta de profundidade percebidas na globalização da cultura, marcam também a cultura empresarial, a qual pode ser associada à imagem do simulacro de Platão, onde o empresariado capitalista, na figura de atores sociais com aptidões para o discurso sofista, de quem sabe tudo, “convence” o trabalhador a aceitar as condições da sua permanência no emprego, numa relação que se estabelece, muitas vezes, na falta de afeição e por absoluta falta de opção, com a ruptura da identidade do empregado com a tarefa, tornando-se uma relação trabalhador x trabalho uma razão de sobrevivência, acima de tudo!

Fica assim, a contribuição para amparar esta discussão, no sentido de mostrar que o novo e o velho paradigma passam por uma fase de transição. As mudanças ocorridas na empresa têm apresentado uma progressiva substituição da hegemonia taylorita/fordista, sendo que suas formas de gerenciamento são norteadas por práticas oriundas desses modelos, tais como a TQC (*Total Quality Control*), buscando atender às demandas capitalistas da globalização. Assim esta empresa, influenciada por experiências “aparentemente” bem-sucedidas em outras organizações, opta pela implantação da nova prática de gestão por competências, que se encontra em fase embrionária, tentando superar as dificuldades de implantação que envolve mudanças em quase todos os processos de recursos humanos da empresa.

No decorrer da investigação, deparou-se com algumas dificuldades em pesquisar um contexto de permanente mudança. A pesquisa ora apresentada, por razões metodológicas, está delimitada no período de 1999 a 2003. Embora o cenário atual apresente uma nova realidade, devido ao fato de que a sociedade está continuamente se estruturando. Com um olhar no processo dialético, a mudança de hoje é fruto das mudanças históricas que vêm acontecendo, o que vem a endossar a proposta inicial de se considerar este um ramo frondoso de opções, de novas propostas para futuras

investigações que oferece este rico cenário, palco de importantes atores sociais em busca de melhores condições para o desenvolvimento de suas atividades permeadas pelas exigências de constantes transformações, inerentes ao contexto do mercado atual.

BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Cortez: São Paulo, 1995.

ABRANCHES, Sérgio Henrique. *A empresa pública como agente de políticas do estado: fundamentos teóricos do seu papel, inclusive em face de nossas relações com o exterior*. A empresa pública: uma abordagem multidisciplinar – coletâneas de monografias. IPEA: Brasília, 1980.

AFFONSO, Sebastião Baptista. *Relações entre as empresas públicas e o governo: análises, recomendações e alternativas de institucionalização dessas relações*. A empresa pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar. Cortez : S.Paulo, 1980.

ARAÚJO, Renato José Pino. *A reestruturação do mercado de Energia Elétrica no Brasil: uma análise através do paradigma estrutura-conduta-desempenho*. Dissertação de Mestrado. FADM/UFBA: Bahia, 2002.

BARRELLA, Fabíola. *Competências gerenciais: construindo gestores*. Dissertação de Mestrado. Mackenzie, 2003.

BOOG, Gustavo G. *O Desafio da Competência*. Best Seller: S. Paulo, 1991.

BRANDÃO, Carlos Antônio Leite. Educação, Arte, Política: Reflexões sobre o Sofista, o Político e a República de Platão [Http://www.arq.ufmg.br/ia/platao.html](http://www.arq.ufmg.br/ia/platao.html) (Consultado em 26/6/2004).

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital Monopolista*, 3ª ed, Guanabara, 1981.

BOTERF, G. *De la Compétence*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1995.

BOURDIEU, Pierre. *O poder Simbólico*. São Paulo: Ed. Memória e Sociedade, 1990.

CHESF. Relatório da Diretoria, 1948-1998.

———.Home page (<http://www.chesf.gov.br>). Acessado em agosto de 2003.

DEFFUNE, Deisi. DEPRESBITERIS, Lea. *Competências, habilidades e Currículos de Educação Profissional: crônicas e reflexões*. SENAC: São Paulo, 2000.

DELUIZ, Neise. *Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica*. In: Boletim Técnico SENAC, jan/abr, 1994.

———. *O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo*. (www.informativo/BTS/boltec273.htm) acessado:18.08.2003.

DUTRA, Joel Souza. et al. *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DULTRA, Judite Amélia L. Tese de Doutorado. *Reestruturação produtiva, Qualificação e Empregabilidade: explorando o significado para diferentes agentes sociais*. UFBA/FACED, 2001.

- DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des)fordinizando a fábrica*. Salvador: Edufba, 2001.
- FACED. *Revista Gerir*. Março 2000.
- FARTES, Vera Lúcia Bueno. Tese de Doutorado. *Aquisição da Qualificação: a multidimensionalidade de um processo contínuo*. UFBA/FACED: Salvador, 2000.
- . *Trabalhando e aprendendo: adquirindo qualificação em uma indústria de refino de petróleo*. *Revista educação e sociedade*. V.23. n. 78. Campinas, 2002 ([www.scielo.br/educaçao e sociedade](http://www.scielo.br/educaçao_e_sociedade), p 1-21), acessado:16.04.2004.
- . *O diálogo entre a economia e educação como chave para entendimento da aquisição da qualificação*. *Boletim Técnico do SENAC*. Rio de Janeiro, v.26, n 1, jan/abr, 2000.
- FAYOL, Hery. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1981.
- FERREIRA. Antônio Ademir. REIS, Ana Carla. PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERREIRA, José Heleno. A Educação Frente à Sociedade do Simulacro. UFSC, <http://www.divinopolis.uemg.br/revista-eletronica37-3.htm> (Consultado em 26/6/2004)
- FICHER, André Luiz. *O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras* (p, 9-23). Organizador: Joel Souza Dutra. Livro: *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um caleidoscópio da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY. Maria Tereza Leme. Fleury, Afonso. *Construindo o Conceito de competência*. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*. Volume 5. Publicação ANPAD, Edição Especial 2001, p 183-196.
- FUCHS, Dario Rubens. *Transmissão de energia Elétrica*. Linhas aéreas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997.
- GALLICHIO, Gisele. Simulacro e Inclusão Social. FEEVALE. <http://www.educacaoonline.pro.br> (Consultado em 26/6/2004).
- GONZALEZ, Wania R. C. *Competências: uma alternativa conceitual?* Rio de Janeiro: SENAI/DN/Ciet, 1996.
- GOMES, Claret. O Setor elétrico. Home page ([http://\(www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial\)](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial)). Acessado em junho de 2003.
- GRAMSCI, Antônio. *Maquiavel, a política e o Estado Moderno*. 8ª ed., Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1991.
- GRÜN, Roberto. *Modelos de Empresa, Modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Nº 14. São Paulo: out. 1999.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1994.

HEIJDEN, Beatrice van der. BARBIER, Gildas. *La competence, sa nature et son développement – Une approche anglo-saxonne*. Education Permanente (la Logique de la compétence- Deuxième partie) Gildas Barbier, Anni Bozeix et al. Paris:141/1999-4.

HIRATA, Helena. *Competências e Divisão Social do Trabalho no contexto de novos paradigmas Produtivos*. In : anais Seminário Internacional de educação profissional. Trabalho e competências. Rio de Janeiro. CGT/UNESCO, 1998.

———. *Da polarização das qualificações ao modelo de competências*. In: FERRETI, CELSO J.(org). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. São Paulo: Vozes, 1994.

———. *Subjetividade e produtividade – indivíduo e coletivo no processo de trabalho*. In: *Padrões tecnológicos e Práticas de Gestão – Comparações Internacionais*, São Paulo, USP/UNICAMP, 1989.

KAWAMURA, Lili Katsuco. *Engenheiro, trabalho e ideologia*. São Paulo: Ática, 1979.

KUENZER, Acácia. *Pedagogia da Fábrica*. São Paulo: Cortez, 1995.

MANFREDI, Silvia Maria. *Trabalho, qualificação e competência profissional*. Revista educação e sociedade. Campinas: CEDES n .64,1998.

MARKERT, Werner. *Novas Competências no mundo do trabalho e suas contribuições para a formação do trabalhador*. Anped, 2000.

MENEGASSO, Maria Ester. *O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: Um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário*. (Tese de Doutorado. UFSC, 1998).

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. *Proposta do Modelo Institucional do Setor Elétrico*. Home page (<http://www.mme.gov.br>). Acessado em agosto de 2003.

NERY, Aguinaldo. *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. São Paulo: Papirus, 1999.

NEVES, Magda de Almeida (Orgs). *Trabalho, qualificação e formação profissional*: São Paulo-Rio de Janeiro: ALAST, 1998 a.

OLIVEIRA, Dalila A. *Educação Básica: Gestão do trabalho e da pobreza*. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das Organizações – uma Análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Sônia Selene. *Qualificação e Formação Profissional – as interfaces entre a fábrica e a escola*. GT-09. Trabalho e Educação. EPEN 99. CD.

OLIVEIRA, Resilda Rodrigues. *Gênese e Trajetória de uma empresa Estatal no Brasil*. Tese de Doutorado. UFRJ,1998.

PAIVA, Vanilda. *Produção e Qualificação para o Trabalho: uma revisão da bibliografia internacional*. Cadernos SENEb. Rio de Janeiro, 1998.

RAMOS, Marise Nogueira. *A Educação Profissional pela Pedagogia das Competências: para além da superfície dos documentos oficiais*. Revista Educação & Sociedade, nº 41. Campinas set. 2002.

ROCHE, Janine. *La dialectique qualification-compétence: état de la question*. Education Permanente (la Logique de la compétence- Deuxième partie) Gildas Barbier, Anni Bozeix et al. Paris :141/1999-4.

SEVERINO, Joaquim Antônio. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2000.

SOARES, Paulo Marcondes Ferreira. Tópicos de uma Teoria Social Crítica da Comunicação em Massa. <http://www.ufpe.br/eso/revista7/comunica.html> (Consultado em 26/6/2004).

TANGUY, Lucie. ROPÉ, Françoise. *Saberes e Competências*. São Paulo: Papyrus,1997.

TAYLOR, Frederick. *Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1980.

THIOLLENT. Michel. *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: ed. Cortez, 2003.

———. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1981.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela Competência*. Rio de Janeiro, 26/09/98: CIET-SENAI, 1998a.

———. *Eventos, autonomia e “enjeux na organização industrial*. In: Leite, Márcia de Paula;

Neves, Magda de Almeida (Org.) *Trabalho, qualificação e formação profissional*: São Paulo: Rio de Janeiro: ALAST, 1998 b.

———. *O Modelo da Competência e suas conseqüências sobre as ocupações profissionais*. Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 28-29/11/96. Rio de Janeiro: CIET/UNESCO, 1998 c.

———. *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas, 2001

APÊNDICE

PROCESSOS METODOLÓGICOS

A idéia central deste estudo tem como ponto de partida as mudanças ocorridas na organização do trabalho, exigindo uma nova postura do gerente ao desempenhar sua função. O modo como os gerentes e empregados percebem esses novos paradigmas nortearam esta pesquisa de campo, realizada no início de 2001 e finalizada em 2003, que consistiu em levantar um debate acerca das competências gerenciais, em um estudo de caso. Menga (1995:17) destaca o estudo de caso “por se constituir numa unidade de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular”.

Neste sentido, buscou-se um campo empírico onde o contexto produtivo fosse de mudanças, com a implantação do modelo de gestão por competências. Optou-se por uma empresa de grande porte localizada em Salvador.

O acesso à Empresa foi facilitado pelo envolvimento dos profissionais da área de recursos humanos da Regional Sul. O acesso a relatórios e documentos da empresa, contribuíram para a análise dos dados. O contato com os entrevistados e a disponibilidade dos mesmos para participar das entrevistas foi realizado de forma gradual, pois houve, por parte de alguns, um certo receio em responder às questões, como também nos questionários enviados por malote para as áreas distantes, em que houve um retorno de apenas 30% do total enviado.

O processo metodológico se apoiou na abordagem quali-quantitativa, com foco na opinião socialmente construída por empregados e gerentes sobre as competências gerenciais, o que auxiliou na obtenção de informações significativas para o diálogo entre a teoria e a prática.

ELEMENTOS ESTRUTURAIS DA PESQUISA

Focalizou-se dois elementos estruturais desta pesquisa. O primeiro elemento explorou a idéia de reestruturação produtiva, conteúdos da mudança organizacional, com base na avaliação dos sujeitos sobre os impactos das transformações na empresa. No segundo, foram verificadas as novas exigências que fazem parte o modelo de competências, seus impactos sobre a gestão empresarial, como e onde os gerentes adquirem as competências classificadas como gerenciais.

CATEGORIAS DE ANÁLISE

A construção das categorias de análise da pesquisa visou estruturar um conjunto de conceitos articulados entre si, de forma a constituir um quadro de análise coerente com os objetivos deste estudo.

Categorias	Elementos de análise
As mudanças no trabalho	<ul style="list-style-type: none">• A reestruturação produtiva• A organização do trabalho• O relacionamento empregado x gerente• O perfil da empresa• O perfil gerencial• Como a empresa avalia o desempenho funcional
Competências Gerenciais	<ul style="list-style-type: none">• Conceito de gerente competente• Sentimentos do entrevistado frente às novas exigências• Exigências de Competências• Competências que o entrevistado possui• Competências que o entrevistado acha que o gerente possui• Como os gerentes desenvolvem suas competências• Percepção sobre a política de recursos humanos da empresa Como a empresa valoriza as competências dos empregados e gerentes

Partiu-se de uma literatura nacional e internacional que abordasse as mudanças advindas da reestruturação produtiva e do modelo de competências, estreitando-se nas competências gerenciais, servindo de estrutura básica a partir da qual novos elementos foram acrescentados à medida que o estudo avançou.

ANÁLISE DOCUMENTAL

Num segundo momento analisamos documentos da empresa, tais como plano de cargos, programa de treinamento e desenvolvimento, avaliação organizacional, avaliação do desempenho, onde obtivemos informações que serviram de base para a sustentação, comparação e complementação da leitura que realizou das opiniões dos atores entrevistados.

Thiollent (1981, p. 15-30) alerta para o uso dos instrumentos utilizados pelos empiricistas sob pena de cair-se em um discurso generalizante. Nesta orientação, avançou-se na compreensão das relações

entre trabalho e educação na organização, na especificidade da situação brasileira, e a partir do fenômeno, fazer-se a leitura para além das aparências. Buscou-se assim, um compromisso político com tal discussão, na maior aproximação possível com a realidade concreta.

As entrevistas e estudo bibliográfico, permitiu um cruzamento de informações e o aprofundamento de questões da temática estudada. A análise de dados se deu de forma minuciosa do material coletado, tendo-se o cuidado de manter-se o sigilo necessário das informações para a credibilidade do estudo. Os resultados obtidos com estas informações foram compilados e transformados em dados sociais relevantes para a compreensão do problema levantado.

DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

O efetivo da Regional Sul, em 2003, é composto de 638 empregados (para essa análise considerou-se 626, conforme justificado abaixo), incluindo os gerentes; todos pertencentes a uma das três diretorias representadas na Regional Sul, sendo estas, a Diretoria Administrativa, Diretoria de Operação e Diretoria de Engenharia de Construção. Desse universo, considerou-se para análise, inclusive comparativa, os dois setores no nível de departamento, que representam, respectivamente, as duas primeiras diretorias citadas, escolhidas por serem consideradas as mais representativas pelo seu poder decisório dentro da Regional. Portanto, não foi incluída, neste estudo, a área de Engenharia de Construção e os 12 empregados que compõem a respectiva Diretoria.

Destarte, a amostra da pesquisa foi constituída por 19 gerentes e 81 empregados com nível de escolaridade médio e superior, totalizando 100 questionários, correspondendo a 17% do efetivo da Regional Sul, analisados minuciosamente e acompanhados diretamente pela pesquisadora no decorrer dos meses de abril a junho de 2003. Tomando por base as orientações de Thiollent (2003:61) quanto à dimensão do campo empírico o autor tece alguns comentários pertinentes sobre esta questão: “quando o tamanho do campo delimitado é muito grande, coloca-se a questão da amostragem e da representatividade”.

Tendo em vista tal asserção, delimitou-se o campo dos sujeitos da pesquisa, tendo como pilares os empregados de nível médio e superior, entendendo-se que os sujeitos possuidores destes níveis de escolaridade teriam a capacidade de serem mais críticos nas suas relações com o trabalho, com a empresa e ao tema proposto, com maior chance de acesso à carreira gerencial e conseqüentemente estariam mais bem informados quanto às mudanças impostas a eles e à organização.

A escolha dos participantes aconteceu aleatoriamente, através do envio de um número de questionários relacionados a 20% do efetivo de cada órgão. Foram realizadas também cinco entrevistas semi-estruturadas em profundidade com gerentes de Recursos Humanos, Gerência de Operação e Técnico de Recursos Humanos para a complementação dos dados. Em relação à entrevista com a Administração Regional não foi possível realizá-la por motivo de ausência da representante no período da pesquisa, em decorrência da transição de cargos gerenciais efetivada pelo novo governo.

DIFICULDADES ENFRENTADAS

A maior dificuldade enfrentada na realização desta pesquisa deveu-se ao fato pelo qual a pesquisadora foi ao mesmo tempo sujeito da pesquisa, uma dificuldade que precisou ser vencida e por isso exigiu debates frequentes com a orientadora, e um constante esforço na busca da neutralidade necessária para a construção de um trabalho aprofundado, crítico e rigoroso.

Sustentando-se as reflexões de Bourdieu (1990) sobre a relação do pesquisador com o seu objeto, há que se considerar que a objetivação da relação do pesquisador com o seu objeto é como a condição da ruptura com a propensão para investir no objeto que está na origem do seu “interesse pelo objeto”. “É preciso, de certo modo, ter-se renunciado à tentação de se servir da ciência para intervir no objeto, para se estar em estado de operar uma objetivação que não seja a simples visão redutora e parcial que se pode ter, no interior do jogo, de outros jogados, mas sim a visão global que se tem de um jogo passível de ser apreendido como tal, porque se saiu dele” (BOURDIEU, 1990, p 34-35).

Buscou-se assim esta condução para que fossem superadas as limitações existentes nas relações entre a pesquisadora em questão, os sujeitos e o objeto, em dados momentos imbricados. Acredita-se que a meta foi alcançada e o aparente obstáculo superado com o devido afastamento.

Uma outra dificuldade decorrente deste fato foi observado no registro de recusas, tanto no preenchimento de questionários quanto nas entrevistas, interpretadas no estudo como uma insegurança no sigilo das informações.

Alguns empecilhos relacionados com as informações fornecidas pela empresa, principalmente decorrentes do seu banco de dados, limitado pelos sistemas de informática, foram suplantados com a imensa boa vontade dos técnicos do serviço de pessoal e da equipe de treinamento e desenvolvimento, na busca de prover os dados detalhados para a composição das tabelas, sem os quais seria difícil concluir a pesquisa.

QUESTIONÁRIO DO GERENTE

BLOCO 01: DADOS PESSOAIS

Este bloco tem por objetivo coletar algumas informações pessoais.
Assinale com um “X” a alternativa que corresponde aos seus dados pessoais.

A - Grau de instrução	
<input type="checkbox"/>	2º. grau incompleto
<input type="checkbox"/>	2º. grau completo
<input type="checkbox"/>	3º. grau incompleto
<input type="checkbox"/>	3º. grau completo
<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutorado

B - Faixa etária	
<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	De 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	De 31 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	De 36 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	De 41 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	De 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	De 51 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	De 56 a 60 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 61 anos

C - Estado civil	
<input type="checkbox"/>	Solteiro
<input type="checkbox"/>	Casado
<input type="checkbox"/>	Divorciado
<input type="checkbox"/>	Viúvo
<input type="checkbox"/>	Outro

D - Gênero	
<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

E - Como você se preparou para a função atual ? (podem ser consideradas várias alternativas)	
<input type="checkbox"/>	Por meio de programa de preparação para a função
<input type="checkbox"/>	Por meio de cursos , palestras, realizado pela empresa
<input type="checkbox"/>	Por meio de treinamento realizados pelo chefe
<input type="checkbox"/>	Observando os colegas
<input type="checkbox"/>	No dia a dia do trabalho
<input type="checkbox"/>	Por meio de estágio no setor
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual? -----

F - Tempo de trabalho nesta empresa	
<input type="checkbox"/>	Menos de 2 anos
<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	De 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	De 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	De 21 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	De 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 30 anos

G - Nível hierárquico	
<input type="checkbox"/>	Chefe de serviço
<input type="checkbox"/>	Chefe de divisão
<input type="checkbox"/>	Não gerente

H - Setor em que trabalha					
<input type="checkbox"/>	GRS	<input type="checkbox"/>	ASV	<input type="checkbox"/>	DECS
<input type="checkbox"/>	SSMF	<input type="checkbox"/>	DRJS	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DRAS	<input type="checkbox"/>	DRFS	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSMA	<input type="checkbox"/>	DRHS	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSOA	<input type="checkbox"/>	SSST	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DROS	<input type="checkbox"/>	SSPE	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	CROS	<input type="checkbox"/>	DRSS	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSOS	<input type="checkbox"/>	SSMT	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	DRMS	<input type="checkbox"/>	DRGS	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSTL	<input type="checkbox"/>	SSTR	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSSS	<input type="checkbox"/>	SSAA	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSCP	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSUC	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SSLS	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

I - Como você foi selecionado para a atual função?	
<input type="checkbox"/>	Por indicação de políticos/partidos
<input type="checkbox"/>	Por indicação de um gerente da empresa
<input type="checkbox"/>	Por concurso interno
<input type="checkbox"/>	Por concurso externo
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual? -----

J – Faixa salarial (Salário permanente)	
<input type="checkbox"/>	Até 700 reais
<input type="checkbox"/>	De 700 a 1500 reais
<input type="checkbox"/>	De 1500 a 2500 reais
<input type="checkbox"/>	De 2500 a 3500 reais
<input type="checkbox"/>	De 3500 a 4500 reais
<input type="checkbox"/>	Acima de 4500 reais

BLOCO 02: competências GERENCIAIS

Este bloco tem por objetivo identificar as competências gerenciais possuídas pelos gerentes.

Assinale com um “X” a alternativa conforme a escala.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Grau de Discordância/concordância				
	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo fortemente
1- LIDERANÇA					
1.1 Gerencio o desempenho dos empregados da minha equipe					
1.2 Me sensibilizo com as necessidades e sentimentos das pessoas					
1.3 Tenho capacidade de gerenciar pessoas					
1.4 Tenho capacidade de obter informações por intermédio das pessoas					
1.5 Incentivo o trabalho em grupo					
1.6 Tenho a confiança das pessoas					
1.7 Dou oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento					
2- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO					
2.1 Tenho iniciativa para resolver problemas					
2.2 Tenho capacidade para estabelecer alianças estratégicas					
2.3 Busco o meu desenvolvimento					
2.4 Conheço bem a empresa					
2.5 Busco conhecer outras áreas afins					
2.6 Incentivo as mudanças					
3- GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS E PRAZOS					
3.1 Sou comprometido com a empresa					
3.2 Tenho capacidade de gerir recursos financeiros					
3.3 Sou exigente quanto a qualidade e resultados apresentados pelas pessoas da equipe					
3.4 Gerencio a minha área como se fosse o meu próprio negócio					
4- NEGOCIAÇÃO – INTERAÇÃO COM O AMBIENTE					
4.1 Tenho flexibilidade com as regras e opiniões					
4.2 Possuo tolerância em relação à incertezas					
4.3 Sei ouvir as pessoas					
4.4 Dou feedback às pessoas					
4.5 Expresso as minhas idéias com clareza e coerência					
4.6 Identifico as necessidades dos clientes					
4.7 Tenho ânimo e determinação para crescer na carreira					
4.8 Valorizo os pontos fortes e gerencio os pontos fracos das pessoas da equipe					
5- TOMADA DE DECISÃO					
5.1 Tenho capacidade em tomar decisões difíceis					
5.2 Nas minhas decisões considero as pessoas					
5.3 Tenho auto controle diante de situações difíceis					
5.4 Tenho responsabilidade com os resultados					

BLOCO 03: O REFLEXO DAS MUDANÇAS NO PERFIL GERENCIAL

Este bloco tem por objetivo identificar questões relacionadas com o novo perfil gerencial, advindas de novas formas de gestão do trabalho.

1 – O que mudou nos últimos anos no perfil gerencial ?

2 – Qual o seu conceito de “gerente competente” ?

3 – Você tem um bom relacionamento com as pessoas da sua equipe de trabalho?

4- Quais são os seus “pontos fortes” como gerente?

5- Quais são os seus “pontos fracos” como gerente?

6 – Como você vê o quadro gerencial da Regional Sul em termos de competência ?

Assinale com um “X” a(s) alternativa(s) que melhor represente a sua compreensão.

7 – Como o seu superior hierárquico **valoriza** as competências gerenciais dos seus gerentes ?

<input type="checkbox"/>	Com aumentos de salário	<input type="checkbox"/>	Com premiações, bônus
<input type="checkbox"/>	Com promoções	<input type="checkbox"/>	Outras. Quais?
<input type="checkbox"/>	Com elogios divulgados	<input type="checkbox"/>	-----

8- Como o seu superior hierárquico **avalia** as suas competências?

<input type="checkbox"/>	Ouvindo a equipe de trabalho	<input type="checkbox"/>	Através de processo participativo e evidenciado
<input type="checkbox"/>	Com ação individualizada, autoritária	<input type="checkbox"/>	Através de testes/provas escritas

	Ouvindo o empregado/gerente equipe de trabalho		Ouvindo clientes, fornecedores
	Analisando indicadores de resultados numéricos		Outras. Quais? -----

9 – Quais as suas dificuldades em exercer o seu trabalho como gerente?

	Na complexidade das tarefas		Na complexidade das máquinas e equipamentos
	Na aquisição de novos conhecimentos		Na execução de diretrizes/metast da empresa
	No relacionamento com níveis hierárquicos superiores		Na administração do tempo
	No relacionamento com a equipe de trabalho		Outras. Quais? -----

10 - Onde você localiza as novas exigências acerca das competências gerenciais?

	Maior conhecimento das tarefas		Domínio das tecnologias da informática
	Maior conhecimento da empresa		Domínio de língua estrangeira
	Melhor relacionamento entre as pessoas		Conhecimento atualizado permanentemente
	Melhor auto-conhecimento		Outras. Quais? -----

11 – Como você desenvolve suas competências?

	Por meio de cursos/palestras		Interagindo com áreas afins de outras empresas
	Por meio de treinamento formal de responsabilidade da empresa		Por meio de estágios
	Por meio de treinamento formal de sua responsabilidade		Por meio de visitas à outras empresas
	Por meio de treinamento realizado pelo chefe		Por meio de leituras de revistas, jornais e livros
	Interagindo com os colegas		Outras. Quais ? -----

QUESTIONÁRIO DO EMPREGADO

BLOCO 01: DADOS PESSOAIS

Este bloco tem por objetivo coletar algumas informações pessoais.
Assinale com um “X” a alternativa que corresponde aos seus dados pessoais.

A - Grau de instrução	
<input type="checkbox"/>	2º. grau incompleto
<input type="checkbox"/>	2º. grau completo
<input type="checkbox"/>	3º. grau incompleto
<input type="checkbox"/>	3º. grau completo
<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutorado

B - Faixa etária	
<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	De 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	De 31 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	De 36 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	De 41 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	De 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	De 51 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	De 56 a 60 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 61 anos

C - Estado civil	
<input type="checkbox"/>	Solteiro
<input type="checkbox"/>	Casado
<input type="checkbox"/>	Divorciado
<input type="checkbox"/>	Viúvo
<input type="checkbox"/>	Outro

E - Como você se preparou para a função atual ? (podem ser consideradas várias alternativas)	
<input type="checkbox"/>	Por meio de programa de preparação para a função
<input type="checkbox"/>	Por meio de cursos, palestras, realizados pela empresa
<input type="checkbox"/>	Por meio de treinamento realizado pelo chefe
<input type="checkbox"/>	Observando os colegas
<input type="checkbox"/>	No dia a dia do trabalho
<input type="checkbox"/>	Por meio de estágio no setor
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual? -----

H - Setor em que trabalha			
<input type="checkbox"/>	GRS	<input type="checkbox"/>	ASV
<input type="checkbox"/>	SSMF	<input type="checkbox"/>	DRJS
<input type="checkbox"/>	DRAS	<input type="checkbox"/>	DRFS
<input type="checkbox"/>	SSMA	<input type="checkbox"/>	DRHS
<input type="checkbox"/>	SSOA	<input type="checkbox"/>	SSST
<input type="checkbox"/>	DROS	<input type="checkbox"/>	SSPE
<input type="checkbox"/>	CROS	<input type="checkbox"/>	DRSS
<input type="checkbox"/>	SSOS	<input type="checkbox"/>	SSMT

<input type="checkbox"/>	DRMS	<input type="checkbox"/>	DRGS
<input type="checkbox"/>	SSTL	<input type="checkbox"/>	SSTR
<input type="checkbox"/>	SSSS	<input type="checkbox"/>	SSAA
<input type="checkbox"/>	SSCP		
<input type="checkbox"/>	SSLS		
<input type="checkbox"/>	SSUC		

D - Gênero	
<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

E - Como você se preparou para a função atual ? (podem ser consideradas várias alternativas)	
<input type="checkbox"/>	Por meio de programa de preparação para a função
<input type="checkbox"/>	Por meio de cursos, palestras, realizados pela empresa
<input type="checkbox"/>	Por meio de treinamento realizado pelo chefe
<input type="checkbox"/>	Observando os colegas
<input type="checkbox"/>	No dia a dia do trabalho
<input type="checkbox"/>	Por meio de estágio no setor
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual? -----

F - Tempo de trabalho nesta empresa	
<input type="checkbox"/>	Menos de 2 anos
<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	De 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	De 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	De 21 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	De 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 30 anos

G - Nível hierárquico	
<input type="checkbox"/>	Chefe de serviço
<input type="checkbox"/>	Chefe de divisão
<input type="checkbox"/>	Não gerente

D - Gênero	
	Feminino
	Masculino

F - Tempo de trabalho nesta empresa	
	Menos de 2 anos
	De 2 a 5 anos
	De 6 a 10 anos
	De 11 a 15 anos
	De 16 a 20 anos
	De 21 a 25 anos
	De 26 a 30 anos
	Mais de 30 anos

G - Nível hierárquico	
	Chefe de serviço
	Chefe de divisão
	Não gerente

I - Como você foi selecionado para a atual função?	
	Por indicação de políticos/partidos
	Por indicação de um gerente da empresa
	Por concurso interno
	Por concurso externo
	Outro. Qual? -----

J – Faixa salarial	
	Até 700 reais
	De 700 a 1500
	De 1500 a 2500
	De 2500 a 3500
	De 3500 a 4500
	Acima de 4500

BLOCO 02: competências GERENCIAIS

Este bloco tem por objetivo identificar as competências gerenciais reconhecidas pelos empregados, no gerente imediato.

Assinale com um “X” a alternativa conforme a escala.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Grau de Discordância/concordância				
	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo fortemente
1- LIDERANÇA					
1.1 Gerencia o desempenho do empregado					
1.2 Tem sensibilidade às necessidades e sentimentos das pessoas					
1.3 Tem capacidade de gerenciar pessoas					
1.4 Tem capacidade de obter as informações por intermédio das pessoas					
1.5 Incentiva o trabalho em grupo					
1.6 Tem a confiança das pessoas					
1.7 Dá oportunidade para as pessoas mostrarem o seu talento					
2- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO					
2.1 Tem iniciativa para resolver problemas					
2.2 Tem capacidade para estabelecer alianças estratégicas					
2.3 Busca o seu desenvolvimento					
2.4 Conhece bem a empresa					
2.5 Busca conhecer outras áreas afins					
2.6 Incentiva as mudanças					
3- GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS E PRAZOS					
3.1 É comprometido com a empresa					
3.2 Tem capacidade de gerir recursos financeiros					
3.3 É exigente quanto a qualidade e resultados apresentados pelas pessoas da equipe					
3.4 Gerencia a sua área como se fosse o seu próprio negócio					
4- NEGOCIAÇÃO – INTERAÇÃO COM O AMBIENTE					
4.1 Tem flexibilidade com as regras e opiniões					
4.2 Possui tolerância em relação à incertezas					
4.3 Sabe ouvir as pessoas					
4.4 Dá feedback às pessoas					
4.5 Expressa as suas idéias com clareza e coerência					
4.6 Identifica as necessidades dos clientes					
4.7 Tem ânimo e determinação para crescer na carreira					
4.8 Valoriza os pontos fortes e gerencia os pontos fracos das pessoas da equipe					
5- TOMADA DE DECISÃO					
5.1 Tem capacidade em tomar decisões difíceis					

5.2 Nas suas decisões são consideradas as pessoas					
5.3 Tem auto controle diante de situações difíceis					
5.4 Tem responsabilidade com os resultados					

BLOCO 03: O REFLEXO DAS MUDANÇAS NO PERFIL GERENCIAL

Este bloco tem por objetivo identificar questões relacionadas com o novo perfil gerencial, advindas de novas formas de gestão do trabalho.

1 – O que mudou nos últimos anos no perfil gerencial ?

2 – Qual o seu conceito de “gerente competente”?

3 – Você tem um bom relacionamento com o seu gerente imediato ?

4- Quais os “pontos fortes” do seu gerente imediato?

5- Quais os “pontos fracos” do seu gerente imediato?

6 – Como você vê o quadro gerencial da Regional Sul em termos de competência ?

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO

PESQUISA: Mudanças Empresariais e Competências Gerenciais: nova forma de gerenciamento, novos saberes dos trabalhadores.

Fase: Coleta de Dados

Instrumento: Entrevista

Fontes: Administrador Regional, Gerente de Operação, Gerente de Divisão de Recursos Humanos da Regional Sul

Local: Sede da Regional Sul

Data:

Horário:

1 – Identificação do Entrevistado: nome, trajetória escolar e profissional, experiência na empresa.

2 – Aspectos Organizacionais:

2.1. – A Divisão do Trabalho na Regional Sul:

- Caracterizar a empresa “E” em termos de suas atribuições institucionais e perfil dos empregados (o que pensam sobre a empresa e como realizam suas atividades);
- Características da (ASV) e (GRS), posição da ASV / GRS /DRHS na hierarquia da empresa (dentro e fora da organização);
- Especificar a relação entre a política de RH e as seguintes outras políticas:
 - a) de gerenciamento da produção; b) de qualidade; c) de investimento em modernização técnica e organizacional;
- A política de recursos humanos;
- A administração de recursos humanos na Regional Sul, quem é ouvido, sobre que campo desta política tem vigência, o que se regula à nível local (Regional Sul) e o que é definido centralmente pela Empresa;
- Como é conduzida a política de recursos humanos na Regional Sul.

3 – Perfil atual dos Gerentes da Regional Sul

3.1 – Aspectos quantitativos gerais:

a) número total de gerentes; b) como vêm esses gerentes; c) idade, sexo; d) o que a empresa espera dos gerentes; e) o que os gerentes esperam da empresa; f) o clima organizacional; f) rotatividade.

3.2 – Aspectos Corporativos:

O gerente de ontem e de hoje: mudanças perceptíveis no perfil social dos gerentes da Regional Sul.

3 – As Carreiras

4.1 – Identificar o Plano de Carreira:

- a) requisitos mínimos para ocupação de funções gerenciais (escolaridade, experiência)
- b) requisitos de mobilidade na carreira, indicar as principais mudanças experimentadas pela estrutura de cargos da empresa, relativas à função gerencial, descrevendo-os em termos das alterações e requisitos mínimos de escolaridade, mudanças na hierarquia, na estrutura, atribuições e composição das equipes.

5 - Recrutamento e Seleção:

- Recrutamento dos gerentes: sua trajetória (principais movimentos e formas vigentes em cada um dos grandes períodos);
- Como se recruta hoje na Regional Sul: quem identifica a necessidade, como se faz o recrutamento (interno ou externo);
- Como se divulga as vagas;
- Como se faz a seleção;
- Quais as diretrizes na política de recrutamento;
- Qual o perfil gerencial exigido (o que compõe esse perfil: escolaridade, experiências anteriores, e presença de características descritivas, como idade, sexo... Essas exigências mínimas mudaram nos últimos anos? Quando? Por que motivos?

6 – Formação de Competências:

6.1 – Desenvolvimento das Competências Gerenciais:

- A compreensão de competências;
- Confrontar as competências requeridas e as existentes nos gerentes;
- As competências gerenciais exigidas;
- A formação requerida (específica de cada cargo).

6.2 – A Política de Treinamento:

- Plano de desenvolvimento gerencial: como é elaborado;
- Fontes promotoras dos cursos e treinamentos: a execução, a articulação entre RH e a administração, a produção e a engenharia;
- Treinamento para novos gerentes;
- Como são preparados do início ao fim da carreira.

6.3 – A percepção sobre a Formação Gerencial:

- Existência de demandas por treinamento, necessidades dos gerentes e necessidades de empresa;

- Como o gerente compreende o processo de modernização pelo qual passa a empresa e em particular a Regional Sul;
- Como se prepara para atuar na função e quais defasagens identificadas;
- Qual a percepção que tem da sua atuação diante das exigências das competências gerenciais exigidas pelo mercado de trabalho;
- O gerente entrevistado encontra-se preparado para competir no mercado de trabalho?

7 – Outros aspectos a acrescentar (por iniciativa do entrevistado)