

MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAL EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

Mônica Bianco¹

Av. Fernando Ferrari s/n - Goiabeiras

CEP:29060-900 Vitória/ES Brasil

Tel: (27) 3357730

E-mail: mfbianco@npd.ufes.br

Antonia Colbari¹

Av. Fernando Ferrari s/n - Goiabeiras

CEP:29060-900 Vitória/ES Brasil

Tel: (27) 33352506

E-mail: colbari@npd.ufes.br

¹ Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
CEP: 29060-900 Vitória/ES Brasil

Resumo:

O objetivo deste artigo é caracterizar as particularidades do processo de modernização operacional e de gestão de pessoal em três empresas do setor terciário — uma do segmento de transporte de passageiros e duas do segmento de comércio — localizadas no Espírito Santo. Trata-se de um estudo exploratório que procura desvendar a forma pela qual aparecem conciliados, nessas empresas, os procedimentos de organização e de gestão inerentes à lógica da produção industrial fordista com aqueles provenientes de uma lógica típica de prestação de serviços. O propósito de redução de custos é o elemento que impulsiona os investimentos em modernização dos procedimentos operacionais, e que também inspira práticas de diminuição no número de empregados e de permanência de formatos tradicionais no que se refere à organização do trabalho e às políticas de remuneração e de capacitação profissional dos empregados.

Palavras-chave: Setor serviços, modernização e gestão em serviços, gestão de pessoal.

MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAL EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

1. Introdução

As recentes mutações nas organizações empresariais têm sido analisadas sob vários ângulos, tendo como resultado a produção de alguns avanços teóricos na elaboração de um arsenal de conceitos que ampliou a compreensão das novas facetas dos processos de produção e de gestão vigentes nas empresas. Todavia, cabe observar que a maioria desses estudos e, conseqüentemente, as contribuições teóricas produzidas permanecem circunscritos ao setor industrial, avançando timidamente em direção ao setor de serviços, longe, portanto, de abranger a gama de aspectos macro e micro-organizacionais e a complexidade teórico-metodológica que envolvem a explicação do setor terciário.

Priorizamos, neste artigo, a contribuição de Offe, Castells, Zarifian e Gadrey, cujos estudos têm merecido destaque no debate acadêmico, em grande medida pelos esforços direcionados a delimitar um marco teórico apropriado às investigações dos impactos do novo paradigma produtivo e organizacional no setor de serviços e de suas particularidades no se refere à demanda de formação profissional e aos critérios de aferição de produtividade.

Entre os aspectos mais destacados pelos referidos autores estão a constatação do crescimento do setor de serviços na geração de renda e emprego — característica marcante da atual fase do desenvolvimento econômico e social¹ — e a grande heterogeneidade das lógicas econômicas presentes no interior desse setor. Offe (1989) decompõe os serviços em três sub-setores — serviços comerciais, serviços internos à organização, serviços públicos e estatais. Castells (1999), preocupado em analisar a evolução do emprego no setor serviços, situa as atividades do setor em quatro modalidades, considerando o seu local “na cadeia de conexões que se inicia no processo produtivo”. São elas: serviços de distribuição (transporte e rede de distribuição comercial); serviços relacionados à produção (insumos cruciais na economia e serviços empresariais auxiliares); serviços sociais (atividades públicas de consumo coletivo); e serviços pessoais (consumo individual de entretenimento e etc.).

O crescimento dos serviços tem sido relacionado a vários fatores, entre eles as tendências da evolução sócio-demográfica — o trabalho das mulheres e o envelhecimento da população que demandam aumento de cuidados com pessoas (creche, asilos, etc.); a crescente complexificação da organização sócio-econômica que impulsiona a expansão dos serviços administrativos, financeiros e de seguros; e também a tendência de especialização das

empresas, cujo resultado é a externalização tanto de serviços menos exigentes de qualificação quanto daqueles mais sofisticados, como gerência, publicidade, pesquisa e sistemas de informatização. Além dessas transformações na cultura e na base técnica das sociedades capitalistas, outro fator estaria impulsionando a expansão do setor terciário: a racionalidade do sistema e dos atores, as funções sintetizadoras e normalizadoras direcionadas à manutenção e ao equilíbrio dos sistemas sociais.

É oportuno lembrar que os autores marxistas mais ortodoxos problematizam o estatuto do setor terciário, pois a classificação trabalho produtivo e trabalho improdutivo tornaria irrelevante a separação entre setores primário, secundário e terciário. Atualmente, o crescimento e a importância adquirida pelo setor de serviços repõem as questões de caráter teórico e metodológico que questionam a adequação/inadequação do tradicional esquema conceitual que divide a atividade econômica nos três setores, bem como das categorias de “trabalho produtivo” e “trabalho improdutivo” e da centralidade da atividade industrial na estruturação da vida social. (Chinelli, 1999)

Na tentativa de construir uma base conceitual adequada à compreensão da dinâmica do setor, essas análises partem da necessidade de uma definição mais precisa do que é “serviços” o que, certamente, entre outras contribuições, facilitaria a elaboração de critérios mais apropriados para a aferição dos níveis de produtividade no setor. Parece haver consenso entre os estudiosos quanto aos limites das explicações já produzidas a respeito do assunto, ainda insuficientes frente à diversidade dos serviços e de suas lógicas de desenvolvimento. O ponto de partida seria compreender em que consiste “produzir serviço”, considerando que o “conceito de serviço (no singular) é capaz de exprimir uma nova maneira de “ver” e “avaliar” a produção, em qualquer setor” — da agricultura, da indústria ou no setor dos serviços. (Zarifian, 1999a)

Assim sendo, a distinção entre “setor industrial” e “setor dos serviços” não permitiria uma compreensão mais apropriada do processo de mudança em curso nos dois setores. (Castells, 1999; Zarifian, 1999a). Não captaria as evoluções convergentes entre os dois setores, as quais resultam do encontro de “duas grandes lógicas”: “a lógica industrial neofordista” e “a lógica de serviço”. Assim, o setor industrial pode incorporar “em suas tecnologias, em sua organização social, em seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que se desenvolvem na indústria, aplicando-os, modificando e adaptando-os à produção de serviço.” Por sua vez, o setor de serviços industrializa os seus modos de funcionamento. (Zarifian, 1999a, p.9)

A discussão sobre a natureza do trabalho em serviço está estreitamente vinculada à definição do que é produzir serviço. A proposta de Zarifian (1999b) é uma abordagem do valor do serviço que abranja tanto os resultados do processo quanto os recursos por ele mobilizados. Na ótica dos resultados, “o serviço é uma transformação nas condições de atividade do destinatário, cujos resultados são considerados válidos e positivos por este último e/ou pela coletividade”; e, na ótica dos recursos, “o serviço é a organização e a mobilização mais eficiente possível de recursos visando interpretar, compreender e produzir a transformação mencionada acima”. Se essa mobilização foi eficiente, cabe à direção da organização, aos seus empregados e aos beneficiados pelo serviço avaliarem.

2. Objetivo e procedimentos metodológicos

Neste artigo, o objetivo é caracterizar as particularidades do processo de modernização operacional e de gestão de pessoal em três empresas— uma do segmento de transporte de passageiros e duas do segmento de comércio — localizadas no Espírito Santo. Trata-se de um estudo exploratório, iniciado no ano 2001 e finalizado em meados de 2001, que procura desvendar a forma pela qual aparecem conciliados, nessas empresas, os procedimentos de organização e de gestão inerentes à lógica da produção industrial fordista com aqueles provenientes de uma lógica típica de prestação de serviços.

Os procedimentos de pesquisa utilizados foram a análise de documentos e informativos e a realização de entrevistas semi-estruturadas abrangendo o universo das três empresas. Uma avaliação preliminar desses resultados é apresentada neste artigo estruturado em quatro tópicos: o primeiro caracteriza sumariamente o perfil das empresas e os principais aspectos da reestruturação produtiva; o segundo aborda questões pertinentes à aferição de produtividade e aos mecanismos de motivação utilizados pelas empresas; o terceiro sintetiza as principais características da organização do processo de trabalho; e o quarto analisa os procedimentos de seleção e as modalidades de treinamento profissional.

3. Características das empresas e da reestruturação produtiva

Empresa A Fundada em 1946, possui cinco áreas de negócios, sendo a área de transporte de passageiros predominante na geração de resultados, empregos e volume de operações. Emprega 2.414 pessoas: 2.094 na área operacional e 320 na administrativa; 90% dos empregados são do sexo masculino; 727 têm de 21 a 30 anos e 1.599 de 31 a 40 anos. O nível

de escolaridade é baixo, com 540 pessoas sem o 1º grau completo e 1.073 com o 1º grau completo ou o 2º incompleto.

Em 1990, promoveu o enxugamento de sua estrutura com vistas à redução de custos e ao aumento da produtividade. Terceirizou as atividades que não eram consideradas fins (limpeza, pontos de venda, e manutenção) e diminuiu os níveis hierárquicos. Implantou um sistema corporativo de gestão adequado às empresas de serviços (Magnos da Datasul na versão EMS — Enterprise Manufacturing Systems) que reduziu os custos administrativos de modo considerável, de 16% da receita líquida para aproximadamente 10%. Por volta de 1994, introduziu o TQM que define as diretrizes para a administração, baseadas no QCAMES (Qualidade, Custo, Atendimento, Moral, Entrega e Segurança) e, no momento, aguarda a certificação pela nova versão da ISO 9001.

A modernização na gestão (informatização e renovação da frota) e a terceirização provocaram a redução de pessoal, fato este agravado pela mudança no perfil operacional, sobretudo a opção por percursos mais longos, menos dispendiosos em termos de mão-de-obra. O aspecto de competitividade citado como mais importante para essa empresa é a confiabilidade. A empresa afere a satisfação do cliente com uma metodologia de pesquisa individual que tem apontado o alcance das metas esperadas. Os itens que mais evoluíram, na opinião dos gestores, foram: qualidade, segurança (foco em acidentes de trânsito) e moral.

Empresa B. Surgiu recentemente, como fruto da junção de dois grupos tradicionais na área comercial, mas com características culturais diferentes. A empresa é uma *holding*, atua nos ramos de distribuição de veículos e pós-venda e emprega em torno de 65 pessoas: 15 na área operacional e 50 na administrativa.

O modelo de gestão, introduzido por volta de 1994, é baseado no TQM com gerenciamento de rotinas, melhorias e 5 S. Quanto aos aspectos de reestruturação, a estrutura organizacional mudou radicalmente com a fusão das empresas, que provocou a diminuição nos cargos de direção e terceirização das atividades do restaurante, limpeza, vigilância e serviço de transporte de carros de uma loja para outra.

Um dos valores destacados na cultura da empresa B é a preocupação em ouvir as pessoas. Para o entrevistado, “o conceito de que o chefe está sempre certo não vale mais”. A empresa, que atende a uma clientela de maior poder aquisitivo, adota o procedimento de pesquisa permanente *in loco*, nas oficinas e nas lojas, e via telefone visando aferir a satisfação do cliente e conferindo a qualidade dos serviços prestados.

Empresa C. Fundada em 1937, tem como principal atividade o comércio varejista. O contingente de empregados é jovem — 75% têm até 30 anos —, a participação dos sexos é

equilibrada, aproximadamente 50% de homens e 50% de mulheres, e o nível de escolaridade pode ser considerado alto, uma vez que o 2º grau é um critério para a seleção de pessoal. A justificativa é que a empresa está desenvolvendo a área de informática, e a escolaridade média é fundamental para se lidar com essa ferramenta. Outra razão é que a empresa enfatiza muito a promoção interna, e o empregado com carência de educação formal não teria condições de ocupar certos cargos que vão sendo abertos na empresa.

A empresa não utiliza um modelo de gestão padronizado. Com o propósito de adquirir maior competitividade implementou, a partir de 1994, o processo de mudança na estrutura organizacional e nas estratégias de negócios, focalizando a área comercial em detrimento da área administrativa. Houve redução de pessoal, de 1.300 para 600 empregados (60% na área operacional e 40% na administrativa) e níveis de chefia foram eliminados. Acelerou o processo de informatização e reduziu o número de fornecedores e de itens disponíveis².

Caracterizada por uma reestruturação mais recente em relação aos demais casos analisados — sobretudo o primeiro, que foi pioneiro na introdução da gestão integrada em serviços —, tem investido agressivamente no processo de informatização. Terceirizou as atividades que não considera estratégicas para a empresa, como entregas, alimentação e assistência médica, entendidas como despesas operacionais. Não deixa de ser um fato curioso a terceirização do pós-venda que, de certa forma, é uma atividade que completa o serviço de venda. Na contramão de uma série de conceitos referentes a serviços, o diretor entrevistado não considera, em sua empresa, o pós-venda como parte da atividade fim.

Em síntese, os casos estudados nos remetem a uma produção industrial de serviço que incorpora “em suas tecnologias, em sua organização social, em seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que se desenvolvem na indústria, aplicando-os, modificando e adaptando-os à produção de serviço” (Zarifian, 1999b, p.9).

4. Produtividade e Mecanismos de Motivação

Se a produção de serviços não segue literalmente a lógica da produção de bens, também o conceito de produtividade difere daquele aplicado ao setor industrial, pois deve ser levado em conta o componente de incerteza inerente às atividades que somente serão realizadas na medida em que forem demandadas. Como os parâmetros para se antecipar de forma precisa a esta demanda são provisórios e incertos, é necessário manter a disponibilidade de atender a demanda sempre que solicitada pelo consumidor. Esta particularidade é crucial para os aspectos organizacionais das atividades de prestação de serviços, bem como para se

dimensionar a quantidade de trabalho a ser absorvida, os mecanismos de motivação e o sistema de remuneração dos trabalhadores.

Quanto à medição de produtividade, a empresa B utiliza dois parâmetros básicos: produtividade e rendimento. A produtividade é medida considerando a expectativa de eficiência, por exemplo, 85% de eficiência: das 200 horas mensais disponíveis, o operador deve trabalhar 85% desse tempo. A avaliação do rendimento considera que toda operação de manutenção tem um tempo padrão estipulado pela concessionária, o que serve de parâmetro para avaliar a produtividade da operação.

Os critérios de aferição da produtividade e rentabilidade dos serviços se aproximam muito, neste caso, da lógica industrial, pois são estruturados em tempos e métodos clássicos fornecidos pelas montadoras às oficinas, ou seja, são estabelecidos na empresa industrial e transpostos para a empresa de serviços. Na atividade pós-venda, avalia-se a satisfação com o produto comprado e o desempenho do vendedor (lógica industrial) predominando a análise do produto associada à prestação do serviço; e, no caso das oficinas, prevalece a avaliação do caráter de utilidade (valor utilidade) buscando-se avaliar o resultado do serviço prestado. (Zarifian, 1999b) Os fatores preponderantes para avaliação de uma operação de serviços freqüentemente nem sequer são aferidos, entre eles, critérios como consistência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, etc. (Gianesi e Corrêa, 1994).

Segundo a experiência descrita em Gadrey (1999) esses critérios transpostos da lógica industrial não atendem e, muitas vezes, até mistificam os problemas provenientes da diversidade da natureza das operações que fazem parte do setor serviços. O autor chama a atenção para “a necessidade de um modelo pluralista de avaliação de desempenho fundado em critérios múltiplos que integrem os métodos industrialistas dominantes, mas de forma relativizada”. E, ainda, que “questões como o ‘produto’ do serviço e a produtividade do trabalho devem ser equacionadas considerando-se as particularidades de atividades que estão mais próximas ou ainda mais distantes da lógica industrial”.

Na empresa C, os critérios para medição da produtividade são clássicos e estão inseridos na lógica industrial, pois, mais uma vez, não se reportam a uma análise multicritério (como nos alerta Gadrey, 1999), mas se restringem a quantificar o volume de vendas dos empregados, sem agregar aspectos qualitativos, tal como sugerido na matriz multicritérios. Para o autor, “as particularidades do setor colocam a necessidade de avaliações pluralistas mediante a criação de multicritérios de desempenho dos serviços. A grade de avaliação multicritério [...] procura superar uma avaliação fundada nos desempenhos técnico, comercial e financeiro de curto prazo. Contém critérios diversos como: critérios de julgamento sobre o valor e a

quantidade do produto da atividade; critérios técnicos ou industriais; critérios comerciais e financeiros; critérios de relacionamento; critérios cívicos e ecológicos; critérios de criatividade ou de inovação; critérios de imagem e de reputação” (Gadrey, 1999, p.19).

Nas três empresas, os padrões de remuneração são variáveis segundo o nível de conhecimento, o conteúdo e as exigências do cargo, o desempenho e/ou a produtividade definida pelo volume de vendas e/ou o alcance das metas. No caso dos motoristas da empresa A o salário também é variável, incluindo uma avaliação baseada em desempenho e comportamento.³

Na empresa A, no nível gerencial os ganhos de produtividade estão vinculados às “metas do programa de qualidade”, como, por exemplo, a meta de segurança. Sendo uma empresa de transporte de passageiros a segurança no trânsito, a ausência de acidentes é uma das metas mais importantes. Outras metas como qualidade, pontualidade e moral, são pagas desde que a empresa atinja determinado nível de rentabilidade.

Para os empregados existem alguns programas novos como a premiação, quando atingem as metas. Para os motoristas há um prêmio anual pela performance apresentada, mas a empresa está criando um programa de avaliação de desempenho, que será realizado em período de tempo mais curto.

A empresa A adota a avaliação em grupos, mas está em estudo a possibilidade de uma avaliação mista: 30% da premiação individual e 70% do grupo. De gerentes a motoristas todos são avaliados uma vez por ano, nos aspectos comportamentais e relacionais e no cumprimento de metas. No caso do motorista, a produtividade equivale a um bom desempenho aferido pelos seguintes critérios: segurança dele como condutor, atendimento ao passageiro, atendimento às normas disciplinares da empresa, desempenho e comportamento na redução de determinados custos. A empresa tem uma modalidade de treinamento voltada especificamente para o seu programa de redução de consumo de combustível e pneus.

Na empresa B, os mecanismos de motivação incluem reuniões, conversas e psicodrama, e adota-se um padrão de remuneração variável de acordo com as vendas de produtos e de serviços. Existe a “supermeta” que, se atingida, garante ao funcionário uma remuneração adicional.

A área de RH da empresa C desenvolve técnicas específicas “caso a caso” para gerar motivação. Em algumas situações adota posturas assistencialistas voltadas para os funcionários que estão enfrentando problemas pessoais, que interferem no desempenho profissional. Em geral, os mecanismos de motivação ficam delimitados na relação chefe/subordinado, cabendo ao gerente lidar com os problemas da unidade produtiva,

deslocando funcionários que não estão atingindo suas metas particulares e buscando junto com a área de RH soluções para tais problemas.

5. Aspectos da organização do trabalho

Offe (1991) aponta, no trabalho em serviços, uma condição essencialmente sintetizadora e reflexiva e sua relação de cooperação funcional com a esfera da produção de mercadorias e de reprodução do conjunto da sociedade. Outra característica do setor terciário é que envolve atividades que têm um caráter de meta-trabalho ou trabalho reflexivo, visto que a finalidade das atividades de serviços não reside exclusivamente na sua prestação, mas na manutenção de uma disponibilidade para esta prestação que ocorre em tempo real.

Ainda segundo Offe (1991, p.14), o trabalho de prestação de serviços situa-se no intercruzamento de duas racionalidades: a racionalidade industrial, na qual o trabalho é padronizado e a liberdade de ação do trabalhador é restrita, e a racionalidade da ‘intermediação’, típica do trabalho em serviços, que pressupõe maior liberdade de atuação, conforme o contexto em que se demanda a prestação de um serviço.

Não podemos afirmar que haja uma fina sintonia entre estas características apontadas por Offe e a realidade das empresas pesquisadas, que adotam práticas tradicionais de organização e de gestão do trabalho muito mais próximas da lógica industrial fordista do que da lógica de prestação de serviços, tal como definidas por Offe e também por Zarifian (1999b). Em geral, os formatos de organização do trabalho reproduzem modelos já consagrados e que foram desenhados tendo em vista as características do produto ou do serviço produzido, bem como a natureza do processo de trabalho no setor.

A predominância do trabalho especializado e a permanência da divisão de cargos, mais rígida nas empresas B e C e menos na A, explicam a pouca atenção às práticas de enriquecimento dos cargos, à polivalência e ao trabalho em grupo. Profissionais especializados como motoristas, cobradores, eletricitas, borracheiros, mecânicos e vendedores estão vinculados a postos fixos, alguns normativos, acoplados a níveis salariais definidos em convenção coletiva com o sindicato.⁴

Se a execução das tarefas mantém-se muito especializada, a atuação em equipe na área operacional das empresas se limita à discussão do processo. Por exemplo, segundo o entrevistado, dirigir, limpar ou trocar o pneu de um ônibus são tarefas individualizadas, o que pode ser discutido é como vai ser feito, qual vai ser o padrão de limpeza de um ônibus etc.

Também na empresa C a atuação em equipe na verdade não passa de uma reunião em que o diretor conduz as estratégias e depois “cada um vai fazer o seu trabalho”.

A empresa B reconhece que possui uma administração muito centralizada e o nível de especialização é alto. No entanto, tenta implantar um rodízio na área administrativa e de supervisão e formar profissionais multiqualificados com vistas a diminuir a dependência em relação aos especialistas.

A estrutura da empresa C permanece organizada em cargos independentes e departamentos com seus próprios objetivos, suas metas, mas certamente vinculados à “definição estratégica da empresa como um todo”. Antes era uma empresa tipicamente familiar em que tudo girava em torno dos proprietários. Atualmente, a empresa está mais profissional, e “cada cargo tem a sua missão e cada missão o seu tamanho” e “a pessoa que exerce aquele cargo está selecionada tecnicamente para aquele tamanho de problema”.

A função de supervisão inclui as funções clássicas: gerenciar pessoas e controlar o andamento das rotinas do setor. A empresa A tem supervisor de manutenção, tráfego e vendas, desempenhando funções “que necessitam de uma dinâmica mais moderna”, como “chamar o grupo para conversar”, “criar espírito de equipe”, enfim “liderar neste sentido mais moderno”, o que inclui a motivação. Na empresa B, o supervisor tem um perfil menos administrativo porque as atividades exigem lidar com gente o tempo todo. Cabe a ele gerenciar o fluxo de loja, acompanhar o “fechamento de negócios” com maior autonomia para negociar com o cliente. O modelo departamentalizado da empresa C agrega a supervisão às funções técnicas e aos postos, tornando-a responsável pelo andamento das tarefas operacionais.

6. Seleção, Treinamento e Capacitação

Se os formatos tradicionais de organização do trabalho, com especialização nas tarefas e ausência do trabalho em equipe, aproximam as unidades pesquisadas da lógica industrial tipicamente fordista, os mecanismos de seleção de pessoal agregam a esta tendência as particularidades do setor de serviços no que diz respeito ao perfil profissional demandado. Cabe lembrar que, em geral, se associam características positivas no setor de serviços no que tange às pessoas empregadas. Entre elas estão nível mais elevado de escolaridade da força de trabalho, maior carga de conhecimentos e informações e capacidade de interação e de comunicação com os clientes e usuários.

Uma descrição sumária dos parâmetros do processo seletivo e da política de formação de pessoal, nessas empresas, destaca critérios rigorosos de seleção incluindo a escolaridade mais elevada, porém investimento restrito em treinamento profissional.

Na empresa A, além do nível educacional, as características pessoais e a experiência profissional são os requisitos mais importantes na seleção. A ênfase recai nas habilidades comportamentais e interativas. Assim, segundo o entrevistado, mesmo os funcionários portadores de “um estilo mais rude, mais rústico”, como ainda se encontra entre os motoristas, “são disciplinados, capazes de bom relacionamento e boa compreensão das coisas”.

A empresa B prioriza a formação profissional e as características pessoais no momento da seleção. A característica básica no perfil do funcionário é a atitude pró-ativa no sentido de executar. A exigência de habilidades reflexivas é secundária em relação às habilidades de ação e de comunicação e à capacidade de aprender, “porque o negócio muda todo dia”. As qualidades mais enfatizadas são: autodidatismo, disciplina, fluência na fala e outras habilidades comunicativas que conquistem a confiança do cliente. O entrevistado admite que a contratação ainda está baseada na intuição e não em procedimentos científicos que evitariam desperdício de recursos com treinamento.

A empresa C tem como pré-requisito para seleção a educação formal de nível de 2º grau completo ou universitário. A seleção prioriza as experiências do candidato e as habilidades de relacionamento interpessoal, definidas a partir da análise do cargo. Isto vale também nas oportunidades de promoções internas: avaliam-se os que têm condições de ocupar os espaços abertos na estrutura de cargos e funções. As qualidades profissionais destacadas são: visão de informática, desejo de evoluir e capacidade de se adaptar às mudanças impostas pelo dinamismo do mercado.

Nas três empresas, apesar da preocupação em elevar a escolaridade, o investimento em treinamento é baixo. A empresa A mantém, para os trabalhadores da área operacional e da área administrativa, uma estrutura básica de treinamento com ênfase nas habilidades comportamentais e comunicativas visando à melhoria das relações interpessoais. O treinamento gerencial é feito pelo PCG (Programa de Capacitação Gerencial) desenvolvido pelo próprio grupo, para capacitar gerentes e potenciais gerentes, e abrange: relações interpessoais (habilidade fundamental em uma empresa de serviços); habilidades comportamentais para lidar com as próprias emoções e com as dos outros; e relacionamento em grupo e capacidade de falar em público.

A empresa B mantém duas modalidades de treinamento: o técnico, que muda constantemente em decorrência das mudanças tecnológicas e da sofisticação dos processos e componentes

eletrônicos, e outro direcionado à gestão. A agência comercial está vinculada a uma unidade técnica encarregada dos serviços “pós-venda”, na qual mecânicos e consultores técnicos devem estar capacitados para ser interlocutores competentes entre os clientes e os produtores. Os mecânicos e consultores fazem um curso oferecido pelas empresas montadoras de veículos que é seguido de um teste, cujo resultado garante ao treinando um certificado de habilitação para ser técnico em qualquer concessionária do mundo. O treinamento atrelado ao desenvolvimento da carreira só existe para o mecânico, o cargo mais técnico no interior da empresa.

O “treinamento de negócios” voltado para os donos de concessionárias, diretores e gerentes é realizado mediante uma parceria com outras instituições. Ainda na área de gestão, os profissionais estão freqüentando curso superior com financiamento parcial pela empresa.

Na empresa C, admite-se que o treinamento não pode ser genérico, pois assim acaba não produzindo o resultado esperado; deve seguir um percurso evolutivo e ocorrer sempre como resposta a uma necessidade. Assim, o chefe treina o funcionário de acordo com os objetivos que pretende alcançar e este treinamento consiste em corrigir, orientar, uma prática que intensifica a relação entre chefe e subordinado. Este caso torna mais explícita a predominância de uma abordagem tradicional da formação do trabalhador, a qual se limita a desenvolver as capacidades definidas a partir da análise do posto de trabalho.

Em suma: o treinamento é encarado como custo que deve ser minimizado, limitando-se portanto às necessidades pontuais. Observa-se a ênfase no treinamento dos quadros gerenciais que, por sua vez, devem “orientar e corrigir” os subalternos.

Em se tratando de empresas cuja atividade pressupõe a relação direta com os clientes e com os usuários, a dimensão relacional embutida nos serviços torna-se mais intensa e relevante, uma vez que a persuasão integra o processo interativo envolvendo ofertantes e demandantes de tipos de serviços. As competências mais valorizadas tanto no setor operacional quanto no de gestão são as interativas, as emocionais e as cognitivas.

O ato da venda em si não se confunde com uma relação de prestação de serviços, sendo apenas o início dessa relação. Daí a importância de uma prática que vá além da preocupação de empurrar mercadorias ao cliente, pois em um universo competitivo é necessário, cada vez mais, produzir estados de satisfação para o cliente. De acordo com a lógica de serviço, a qualidade técnica do “produto” incorpora dimensões não materiais relacionadas à capacidade de provocar esses estados de satisfação no cliente.

Vendedores e motoristas, aos quais compete realizar a atividade fim das empresas (transporte de passageiros e venda de produtos), são profissionais especializados, cujas habilidades mais

destacadas são: para os primeiros, a capacidade de comunicação e convencimento que seduza o cliente, e, para os segundos, a experiência profissional, o equilíbrio emocional, a disciplina e o senso de responsabilidade que permitam, sobretudo, garantir a segurança do transporte.

Assim sendo, cabe retomar uma das dimensões do processo de produção de serviço, destacada por Zarifian (1999b), que é a mobilização de um conjunto convergente de conhecimentos, experiências e competências dos funcionários e da própria organização (suporte técnico e administrativo) com vistas a identificar, conhecer, interpretar e compreender as expectativas dos clientes quanto aos resultados; produzir boas soluções para os problemas apresentados; e, de fato, conseguir gerar uma mudança na situação do cliente usuário.

Nessa ótica, as ferramentas tecnológicas auxiliam o processo de produção de serviços, que somente se realiza mediante a mobilização das competências cognitivas, interacionais e comunicativas. Nas empresas pesquisadas esta mobilização de competências é bastante restrita, em grande parte devido à já analisada permanência do modelo tradicional de organização do trabalho e de formação profissional. O apego à divisão de cargos e ao trabalho especializado dificulta o trabalho em equipe, bem como a atribuição de um espaço de autonomia e responsabilidade aos funcionários, tanto com relações previsíveis com os clientes quanto na resolução de situações imprevistas. Assim, a rotina profissional consiste em repetir tarefas em situações também repetitivas, sem a necessidade de iniciativa e de uma postura reflexiva face ao trabalho.

7. Comentários Finais

Um balanço final das mudanças em curso no universo pesquisado revela a predominância da visão tradicional de reestruturação centrada na redução dos custos. Como exemplo, pode-se citar a empresa A — cujo produto tem preço fixo — que priorizou a diminuição dos níveis hierárquicos e o enxugamento de cargos e pessoal como formas de redução dos custos. Procurou investir em confiabilidade, um dos aspectos voltados ao atendimento de clientes e um critério importante de avaliação deste tipo de atividade, pois está voltado para garantir “a habilidade de se prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente” (Zeithaml *et al*, 1990 apud Giansesi e Corrêa, 1994, p.90).

Outra indicação da permanência do modelo tradicional está na organização do trabalho, que continua seguindo o modelo clássico taylorista, mesmo nas atividades de apoio, cuja lógica de produção se assemelha muito à lógica industrial. A organização é clássica, com as funções e cargos bem delimitados e sistemas de controle estruturados (também baseados no conceito

clássico de controle), funções que não prevêem autonomia e desempenho associado à premiação econômica quando se obtém o resultado esperado. Neste caso, prevalecem, na mensuração das atividades de serviço, critérios semelhantes àqueles incorporados pela lógica industrial: avaliam-se aspectos tangíveis relacionados ao resultado associados à concepção de *valor de utilidade* (Zarifian, 1999b).

A empresa B, em contraste com as demais, não tem uma história que sedimente uma matriz cultural nítida. Surgiu da união de dois grupos empresariais, estes sim provenientes de organizações familiares capixabas de respeitável cultura. Apesar do discurso inovador do diretor presidente, ressaltando os traços de uma concepção de gestão moderna, na prática a reestruturação da empresa segue vias tradicionais: prevaleceu a ótica de enxugar cargos e funções, principalmente administrativas, e a terceirização se restringiu às atividades não fins, evidenciando o receio persistente de externalizar atividades fins, como aquelas pertencentes ao *front office* da organização.

A empresa C, semelhante à empresa A, é uma empresa também familiar portadora de uma cultura consolidada. Porém, neste caso, fica mais evidente a visão conservadora: as transformações são lentas e graduais e sem vinculação com ‘pacotes’ ou ‘modelos prontos’ de gestão. Assim como as demais, o processo de reestruturação pelo qual tem passado é tradicional, ou seja, mexe-se na estrutura mas não nas relações de poder (ou trabalho).

Retomando o eixo teórico que pontuou a análise, cabe acentuar o conflito de lógicas que recorta a produção de serviços. Ainda que, segundo Zarifian (1999b), não exista uma lógica de serviços em estado puro, mas sim interagindo com outras lógicas produtivas, verifica-se, sobretudo na organização e gestão do trabalho, uma tensão permanente entre os interesses estritamente comerciais, os resultados financeiros, e a conduta compreensiva que se volta para as expectativas do cliente. A drástica redução de pessoal, em curso nas empresas, explicita outro foco de tensão entre a lógica industrial-tecnicista e a lógica de serviço. Contrapõe duas abordagens distintas da tecnologia: uma mais próxima do modelo fordista que prioriza os ganhos de eficiência obtidos mediante economias de escala, automatização e informatização, acompanhados de redução de pessoal empregado; a outra desenvolve uma nova visão de tecnologia como forma de construir “conhecimentos pertinentes e atualizados sobre as utilizações que os clientes fazem de bens e serviços” e também como uma “forma de capitalização de experiências e de assistência”, que ao mobilizar “elementos de conhecimento e de experiências anteriores”, aumenta a capacidade do funcionário para identificar as singularidades das expectativas dos clientes e usuários de bens e serviços.

Bibliografia

- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, vol 1)*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.
- CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Ed. Xamã, 1996. 336 p.
- CHINELLI, Filipina e PAIVA, Elizabeth. Emprego e Crescimento do Setor Terciário. In: *Contemporaneidade e Educação*. São Paulo, ano IV, n.6, 2º Semestre/1999, p.49-60.
- GADREY, Jean. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: *Seminário Temático Interdisciplinar, Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas Metodologias e Novas Áreas de Pesquisa*. São Paulo, USP/UNICAMP/CEBRAP, 1999.
- GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica em Serviços: operações para a satisfação do cliente*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.
- OFFE, Claus. *Capitalismo Desorganizado. Transformações Contemporâneas do Trabalho e da Política*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1989. 324 p.
- _____. (Org.) *Trabalho e Sociedade: Problemas Estruturais e Perspectivas para o Futuro da Sociedade do Trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Tempo Universitário, 2 vols., 1991. 216 e 184 p.
- ZARIFIAN, Philippe El modelo de competencia y los sistemas productivos. In: *Cintefor, Papeles de la Oficina Técnica*, n.8, 46 p., Montevideo, 1999a. [disponível em <http://www.cintefor.org.uy>]
- ZARIFIAN, Philippe. Valor, Organização e Competência na Produção de Serviço (Esboço de um Modelo de Produção de Serviço). In: *Seminário Temático Interdisciplinar, Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas Metodologias e Novas Áreas de Pesquisa*, São Paulo, USP/UNICAMP/CEBRAP, 1999b.

¹ O Brasil não foge à regra. Alguns dados são ilustrativos da expansão do setor de serviços no país: na década de 50 a participação dos serviços no emprego total (assalariado e não assalariado) passou de 24%: em 1970 passou para 31%, e atingiu 57% em 1996. Enquanto isso a participação do setor primário (agricultura, extração vegetal, pesca), que era de 59% em 1950, caiu para 50% em 1970 e 23% em 1996; a participação do setor secundário (indústria, extração mineral, "serviços públicos" ("public utilities" e construção), que era de 17% em 1950, atingiu 18,5% em 1970 e 23,4% em 1990, caindo para 20% em 1996. (Gadrey, 1999).

² A empresa tinha 600 fornecedores, hoje trabalha com 400 e pretende reduzir esse número a 300 até o final desse ano. Tinha 20.000 itens, atualmente tem 8.000 e pretende chegar a 7.000.

³ Os salários indiretos praticamente se reduzem àqueles benefícios assegurados pela legislação trabalhista, acrescidos de assistência médica (convênios); assistência odontológica prestada pelo SEST/SENAT; seguro de vida, clube, e cesta básica de alimentos como prêmio aos funcionários que atingem as metas estipuladas.

⁴ Nas três empresas, o trabalho temporário é muito pouco utilizado. Apenas ocorre em momentos de picos de demanda — Natal, Dia das Mães, etc. — quando o volume de serviço requisitado supera os níveis-padrão.