

ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VIAÇÃO ALFA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE BELÉM DO PARÁ.

Prof. MSc. Mauro Leônidas – FAP mauro@fap-pa.edu.br

Profa. Dra. Regina Cleide Figueiredo Teixeira – FAP/FAMAP/UFPA rcleide@uol.com.br

Resumo:

Este estudo de caso tenta dar noção do que vem a ser empregabilidade, bem como da sua influência na vida do trabalhador deste novo século, discutindo-se e analisando-se a ascensão da empregabilidade. Investigam-se categorias essenciais e, histórico-teórico-empírico, visando sugerir instrumentos que possam contribuir para a promoção das condições de empregabilidade em empresas de transportes urbanos. As categorias estudadas estão centralizadas no segmento motoristas e cobradores de ônibus de linha urbana, entendidas como o instrumento principal, assim como a equipe gerencial buscando analisar e refletir sobre a realidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratório, descritiva e avaliativa, com observação participante. O resultado da pesquisa é um conjunto de categorias gerais que formam a proposta, entendida, por sua vez, mais como uma forma de pensar, do que um referencial acabado e definido.

Palavras chaves: empregabilidade, empresas de transportes urbanos, estudo de caso.

1- Introdução

Este trabalho se constitui numa pesquisa exploratória, de caráter geral, com base em levantamento bibliográfico e em estudo de caso. O estudo reúne um conjunto de dados, que descreve uma fase específica do processo social de um sistema de organização do trabalho, sendo o seu elemento norteador ‘o trabalhador dos transportes coletivos urbanos’ em suas várias relações internas e externas. Conforme salientado no capítulo introdutório descrevem-se aqui detalhadamente a metodologia utilizada para se fazer este estudo de caso, considerando que se poderá ter uma visão completa da proposta do trabalho. O capítulo situa o leitor com relação ao ambiente de origem da pesquisa, proposta do estudo, perfil da empresa pesquisada, metodologia da pesquisa e análise dos resultados. Para a coleta das informações necessárias à análise do tema proposto optou-se pelo uso do estudo de caso.

A escolha desse método de pesquisa se deve à necessidade de se obter uma visão inicial sobre a empregabilidade dos profissionais dos transportes coletivos, devido à grande carência de informações a esse respeito, tendo em vista ainda que, com o estudo de caso é possível uma análise mais profunda do fenômeno, e é a estratégia preferida quando o pesquisador procura responder às questões de como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real (GODOY, 1995, p. 93).

Além disso, o estudo de caso, como método qualitativo, constitui-se numa importante modalidade de pesquisa em ciências de caráter administrativo. Em recente fórum sobre metodologia da pesquisa em administração nos Estados Unidos, foi revelado que a pesquisa de cunho qualitativo se constitui em importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área (GODOY, 1995, p. 94). O estudo de caso procura explicar as variáveis envolvidas em uma realidade que possui certas complexidades que se torna de difícil compreensão através de outros métodos (DONAIRE, 1997, p. 22).

O estudo realizado não representa uma amostra estatisticamente representativa, sendo dessa forma, uma generalização analítica e teórica que contribui para consolidação de uma

teoria mais abrangente. Entretanto, o estudo de caso deve se adequar a quatro princípios relevantes que impactam na sua qualidade: construir validade; possuir validade interna; possuir validade externa; apresentar confiabilidade (DONAIRE, 1997, p. 29). Construir validade significa usar meios de coleta de dados que minimizem o caráter subjetivo. A validade interna se refere à ligação causal lógica entre as proposições iniciais e as conclusões. A validade externa preocupa-se com os limites dos resultados obtidos da pesquisa e com as situações onde podem ser usados. Finalmente, a confiabilidade está relacionada ao rigor metodológico que possa garantir que os resultados obtidos serão os mesmos ao se repetir as mesmas fases de estudo naquele caso (YIN, 1994, p. 58).

2 O instrumento de pesquisa

O meio utilizado para coleta de dados é chamado de instrumento de pesquisa que, entre outros, podem ser a entrevista e o questionário. Enquanto na entrevista as perguntas são feitas oralmente com as respostas apontadas pelo próprio entrevistador, no questionário, as perguntas são feitas por escrito ao entrevistado que as responde também por escrito (RUDIO, 1978, p. 64). Nesta pesquisa, foram utilizados a entrevista e o questionário.

Optou-se pelos dois instrumentos por se entender que eles se completam. A partir de percepções e convicções dos superiores da empresa, verificou-se o grau de concordância, importância ou conhecimento que o entrevistado atribui aos fatores investigados, com vistas a se fazer uma análise com certa rigorosidade, tendo em vista a necessidade de se conhecer, a partir desta entrevista, aspectos relacionados às estratégias de empregabilidade utilizadas entre profissionais dos transportes coletivos de Belém-PA.

Foram utilizados esses instrumentos de forma associativa visando adquirir o conhecimento da investigação como um todo. As questões foram colocadas de forma direta, e as respostas gravadas em fita cassete, com a participação do entrevistador no preenchimento do formulário de acordo com a opção de escolha do entrevistado, e utilizando-se de uma coluna para investigar o grau de conhecimento dos motoristas e cobradores acerca da necessidade de se tornar empregável.

3. Número de entrevistados e critério de escolha

Embora não haja um número ideal de casos, um número entre cinco e dez costuma ser satisfatório (DONAIRE, 1997, p. 102). No caso dos motoristas e cobradores, foram entrevistados 25 funcionários da área; entre os fiscais foram entrevistados 14 funcionários; e, da equipe de gerenciamento, entrevistaram-se cinco funcionários, não obedecendo a nenhum critério de escolha, limitando-se apenas à disponibilidade dos presentes na ocasião das entrevistas.

Salienta-se ainda que a alternativa para a obtenção de informações mais aprofundadas relativas ao grau de conhecimento da necessidade de se tornar empregável, tem por consequência a necessidade de maior dedicação dos respondentes, aliado ao caráter confidencial dos dados, e se restringem à disponibilidade destes em participar da pesquisa.

O critério de escolha dos participantes da pesquisa prendeu-se à preocupação de cobrir um espectro que envolvesse profissionais de gerenciamento, os motoristas, os cobradores e os fiscais, a fim de aferir as similaridades e diferenças entre os conhecimentos acerca do tema tratado. Além disso, buscava-se identificar quais práticas adotadas geravam desempenhos positivos ou negativos para o funcionário e empresa.

Decorrência dessas informações, foi possível avaliar o grau de conhecimento dos motoristas e cobradores acerca da necessidade de se tornar empregável.

4. Perfil da empresa investigada

Acredita-se que uma grande empresa se faz com espírito empreendedor, com gente e com tecnologia. A Viação Alfa Ltda., de Belém do Pará, acredita firmemente nisso hoje,

como acreditou no passado. Em sua história, tradição e modernidade caminham juntas. A empresa iniciou suas atividades em 1968. No início, eram poucos ônibus transportando um pequeno número de pessoas, mas nos anos seguintes a frota aumentou sem parar. Hoje, sua frota é de 300 veículos convencionais e 22 veículos microônibus, possuindo 15 linhas convencionais, 02 integradoras, 08 alimentadoras, 03 seletivas. A empresa transporta cerca de 5.500.000 passageiros/mês, integrando-se plenamente ao processo de crescimento populacional no eixo Ananindeua/Belém, e contando para esse desempenho com 1209 funcionários no setor de operação, 132 na manutenção e 33 na administração.

Seus dirigentes têm ciência da necessidade de se evoluir sempre; assim a Viação Alfa Ltda. aspira, como a maioria das empresas modernas, à melhoria contínua, no qual equipes especializadas monitoram permanentemente os indicadores de qualidade e projetam novas metas de trabalho e aperfeiçoamento. Embora o panorama urbanístico que se apresenta na atualidade, na cidade de Belém imponha soluções em vários setores da vida urbana, sobretudo nas questões relacionadas à qualidade de vida, a Viação Alfa Ltda. vem trabalhando para evoluir, na medida do possível, buscando o conforto de seus usuários.

Conforme MICHAEL (1997, p. 49),

“O desafio das administrações na virada do milênio será o de garantir aos cidadãos o direito de morar, trabalhar, se divertir e se deslocar de forma eficiente, sobretudo nas capitais, onde o tempo desperdiçado nos deslocamentos urbanos provoca entraves na vida do trabalhador. Além disso, deverão garantir a preservação de edifícios históricos e a manutenção do equilíbrio ambiental, a fim de permitir um desenvolvimento sustentável das cidades”.

De acordo com a Associação Nacional dos Transportes Públicos, ANTP (1997), existem de forma generalizada nas cidades dos países em desenvolvimento, e por conseguinte na cidade de Belém/PA, graves problemas de transporte e qualidade de vida. Como exemplos, podem ser citadas as quedas da mobilidade e da acessibilidade, a degradação das condições ambientais, os congestionamentos crônicos e os altos índices de acidentes de trânsito.

Vários fatores contribuem para este panorama, entre eles, os sociais, políticos, econômicos e também decisões de políticas urbanas em relação ao transporte e ao trânsito. A cidade de Belém, como as demais, está adaptada para o uso eficiente do automóvel, onde as ampliações do sistema viário visavam garantir boas condições de fluidez. Paralelamente, os sistemas de transporte coletivos urbanos, apesar de alguns investimentos de seus dirigentes, permaneceram insuficientes para atender à demanda crescente. As maiores dificuldades verificadas na atualidade relacionam-se à incompatibilidade entre custos, tarifas e receitas, a deficiências de gestão e operação e a dificuldades em obter prioridade efetiva na circulação.

5. Problema central da pesquisa

Analisando-se o material pesquisado, pode-se observar de maneira mais clara uma crescente preocupação no que se refere ao desemprego no setor de transportes e à ansiedade de seus funcionários com relação ao fato de ficar desempregado. Observa-se que se torna fundamental buscar mecanismos que possam reduzir essa preocupação, despertando, no trabalhador do transporte coletivo urbano, a autoconfiança perdida com os rápidos avanços tecnológicos. Além disso, surgem, nos diversos ramos de trabalho, questionamentos sobre os métodos de planejamento para o combate ao desemprego até agora utilizados, os quais vêm incorporando, nas últimas décadas, variáveis relacionadas com o impacto da tecnologia da informação. Dessa forma, procurou-se responder aos seguintes questionamentos:

- a) Qual o nível da rotatividade funcional na empresa em estudo?
- b) Qual o nível de empregabilidade dos profissionais?
- c) Como esses profissionais se sentem diante da empregabilidade necessária?
- d) Que estratégias desenvolvem para conquistá-la?

A importância do problema formulado está em considerar que:

- a) Os problemas crescentes de desemprego provocam a busca de alternativas no campo dos transportes coletivos na cidade de Belém/PA;
- b) Os resultados obtidos neste estudo possam servir de base e orientação para o aperfeiçoamento da política de combate ao desemprego na cidade de Belém/PA;
- c) Os achados deste estudo possam ser confrontados com os resultados de outros trabalhos para sua corroboração ou refutação, permitindo o desenvolvimento científico na área;
- d) Na cidade de Belém, pouca atenção e interesse têm sido dirigidos a pesquisas de caráter científico, a respeito de soluções alternativas para os trabalhadores dos transportes coletivos urbanos;
- e) Que há carência de estudos mais aprofundados sobre os impactos do desemprego na vida do trabalhador do sistema de transporte coletivo urbano da cidade de Belém/PA.

Assim, espera-se que, ao se analisar a empregabilidade dos profissionais que atuam nos transportes coletivos da Viação Alfa Ltda., da cidade de Belém, se tenham subsídios para:

- a) alertar trabalhadores, gerentes e governantes para a necessidade de um planejamento integrado para o combate ao desemprego nos transportes urbanos;
- b) analisar a viabilidade de implantação de alternativas de empregabilidade em transportes urbanos;
- c) servir de orientação para futuras propostas de combate ao desemprego nos transportes urbanos;
- d) propor a empregabilidade no processo de planejamento de combate ao desemprego, considerando também o impacto da tecnologia sobre os padrões de trabalho.
- e) garantir uma abordagem no campo dos transportes, que propicie o respeito ao ambiente do trabalhador, viabilizando uma política de desenvolvimento sustentado no setor.

6. Análise do resultado da Entrevista com a equipe gerencial

Com relação à pesquisa desenvolvida com a equipe administrativa da empresa, os questionários e entrevistas revelaram que:

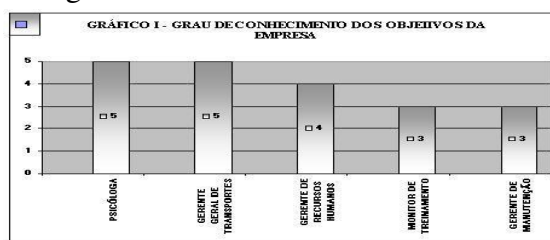
I – Os objetivos da empresa estão claros para seus dirigentes e colaboradores.

Observou-se, porém, que não há um planejamento social voltado para o combate ao desemprego. As estratégias de seleção estão voltadas para o funcionário qualificado, demonstrando não haver uma preocupação na qualificação, apenas na lucratividade. O funcionário não-qualificado e sem experiência não é selecionado para vagas na empresa. Nota-se, ainda, que não há integração entre o gerenciamento de Recursos Humanos, Serviços e Técnico, observados pelo grau de conhecimento da empresa, apontado nos questionários aplicados. Parece evidente que apenas a Psicóloga e o Gerente Geral de Transportes possuem conhecimento dos objetivos, processos internos e procedimentos. Os demais superiores não possuem essa clareza (v. Gráfico I).

Pode-se observar pelo Gráfico I que a Psicóloga e o Gerente Geral de Transportes demonstraram um alto grau de conhecimento (5). Vale ressaltar ainda que, por ser da área de Recursos Humanos, a Psicóloga possui também um vasto conhecimento sobre os critérios para seleção de pessoal. Porém, ambos não demonstraram, em momento algum da entrevista, que há uma preocupação por parte dos dirigentes no combate ao desemprego. Pelo contrário, o que se pôde observar é que a preocupação gira em torno da redução dos custos com pessoal.

Observou-se também que o Monitor de Treinamento, funcionário da área técnica, possui um conhecimento médio (3) sobre os objetivos dos dirigentes e colaboradores da empresa. Pelos resultados apresentados pode-se afirmar que o nível cultural não é o responsável pela falta de sintonia entre os que ocupam cargos gerenciais na Viação Alfa. Dos cinco entrevistados apenas o Monitor de Treinamento possui o segundo grau completo, sendo que os demais têm nível superior, do que se conclui que há falta de integração na equipe

gerencial da empresa. Esta afirmativa encontra-se justificada no fato de que dois dos entrevistados possuem grau de conhecimento médio (3), um possui grau de conhecimento alto (4) e, apenas dois, possuem o grau de conhecimento muito alto.

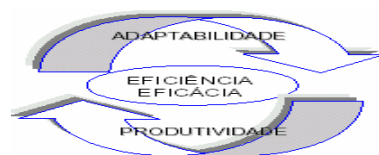


II. A empresa tem uma estratégia empresarial definida e explícita

Relacionar as estratégias e competências da empresa investigada se constitui uma tarefa complexa e multidimensional. Por essa razão, através da entrevista procurou-se identificar e analisar os mecanismos criados e/ou desenvolvidos pela Viação Alfa para responder às mudanças econômicas e sociais em curso. Observou-se que a empresa possui mecanismos de ordem **econômica**, traduzidos pelas opções genéricas ou estruturais, como estratégias de mercado e serviços; de desenvolvimento empresarial; e estratégias de implementação e execução das primeiras; e de ordem **social** e **cultural**, traduzidos pela alteração das qualificações e competências procuradas e pelas opções em matéria de gestão dos recursos humanos e competências. Sua filosofia está pautada em dois eixos:

- a) a **produtividade**, que assenta numa redefinição do próprio conceito, não se limitando apenas à eficiência produtiva (relação objetivos/resultados), mas procurando também a eficácia (relação recursos/objetivos), integrando resultados relativos aos custos, qualidade, inovação, clientes, os quais se constituem como garantia de sobrevivência, crescimento e competitividade da empresa;
- b) e a **adaptabilidade**: que apela para dimensões não programáveis de suas atividades, intrinsecamente relacionadas com a diversidade e a renovação de processos, e exigência da empresa em termos de capacidade de adaptação dos trabalhadores. Pelas respostas obtidas da equipe gerencial, pode-se dizer que as estratégias da empresa estão centradas na adaptabilidade, eficiência, eficácia e produtividade (v. figura 4).

Figura 4 – Estratégias da Viação Alfa



Quanto ao grau de conhecimento sobre o assunto questionado, os respondentes possuem domínio tendo em vista que tiveram duas respostas com grau muito alto (5), duas com grau alto (4), e apenas uma com grau médio (3). (v. Gráfico II).

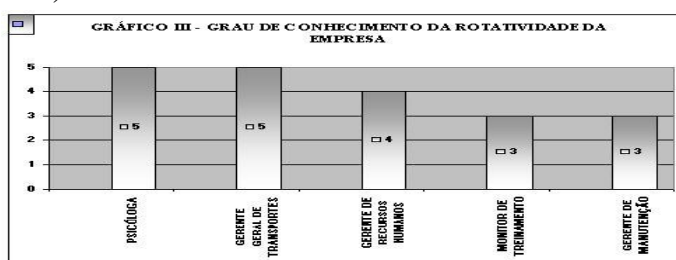


III. O nível de rotatividade de profissionais do transporte é alto

Entende-se que a rotatividade dos funcionários representa um custo maior do que as empresas imaginam. Os gastos contratuais da rescisão de um funcionário, somados aos gastos

para a seleção de um novo, seu processo de contratação e treinamento, quando somados, representam uma grande perda de recursos. Estudos comprovam que as contratações são feitas levando em consideração habilidades técnicas, mas 98% das demissões têm razões comportamentais (SCHEIN, 1996, p. 104).

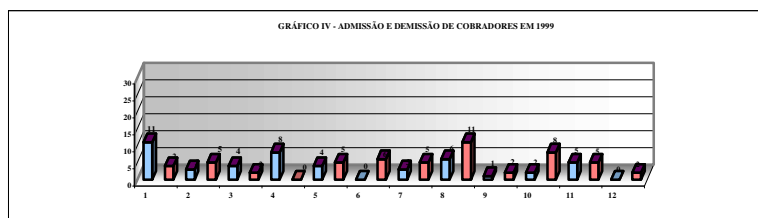
A pesquisa revelou que no caso da Viação Alfa a rotatividade é baixa entre os motoristas e cobradores. Observou-se ainda que a equipe gerencial como nas questões anteriores possui graus de conhecimentos diferenciados sobre essa questão. O Gerente Geral de Transportes e a Psicóloga demonstram maior preocupação com esse assunto, tendo em vista apresentarem um grau muito alto (5); o Gerente de Recursos Humanos apresentou um grau alto (4) e o Monitor de Treinamento e Gerente de Manutenção apresentaram um grau médio (3). Observa-se ainda que, mesmo sendo Monitor de Treinamento e participando ativamente da rotatividade da empresa, o funcionário não demonstrou domínio sobre o problema (v. Gráfico III).



A rotatividade de pessoal no setor de transporte é uma realidade e sabe-se que não é razoável esperar que se possa manter os funcionários por anos e anos nas empresas de ônibus. Uma pesquisa sobre o setor indicou que a taxa média anual de rotatividade nas empresas de ônibus (para todos os cargos) é de 74.8%. Já a taxa média anual de rotatividade para cobradores é de 74.2% (BAUMGRATZ, E.P. & BRANDÃO, N.L.S., jan./2000, On line). Segundo BAUMGRATZ, E.P. & BRANDÃO, N.L.S. (jan./2000, on line),

“A rotatividade surge através de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas do trabalho”.

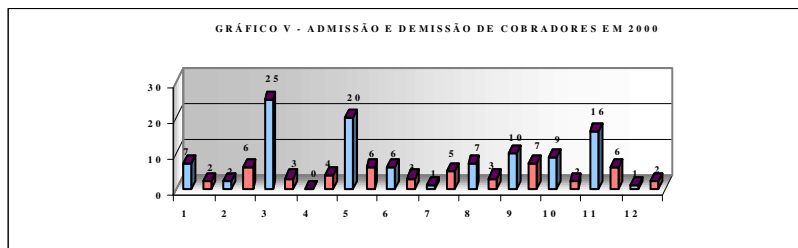
As pesquisas efetuadas para se obter informações a respeito das variáveis internas relativas à admissão e demissão de funcionários comprovam que há uma baixa rotatividade, se comparada com outras empresas do mesmo setor, porém, os gráficos IV a VI, referentes aos exercícios de 1999, 2000 e 2001, demonstram que, mesmo sendo considerada uma empresa com baixa rotatividade, há um grande fluxo de admissão e demissão de cobradores.



* Azul = Admissão
* Vermelho = Demissão

Fonte: Depto. de Recursos Humanos/Viação Alfa Ltda. (2001)

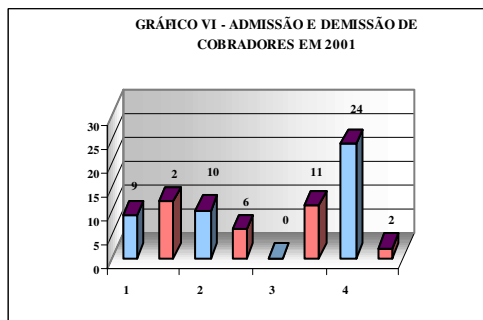
Pode-se observar pelo gráfico IV que no ano de 1999 houve 47 admissões de cobradores e 55 demissões, o que significa uma redução de oito vagas naquele ano.



* Azul = Admissão
* Vermelho = Demissão

Fonte: Depto. de Recursos Humanos/Viação Alfa Ltda. (2001)

No ano de 2000, pode-se observar no gráfico V que houve a admissão de 104 funcionários, e apenas 57 foram demitidos, compensando-se assim os cargos não preenchidos em 1999. Já nos quatro primeiros meses de 2001, foram admitidos 43 funcionários e demitidos 31 funcionários, conforme gráfico VI.



* Azul = Admissão
* Vermelho = Demissão

Fonte: Depto. de Recursos Humanos/Viação Alfa Ltda. (2001)

Para finalizar este item, cabe aqui ressaltar que uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho (2001), com 9.484 profissionais em todo o país, mostrou que a remuneração não é mais o fator principal para a escolha e conseqüente permanência de uma pessoa numa empresa. De acordo com os números, o salário está em terceiro lugar entre os nove fatores que mais contribuem para a satisfação do empregado. Na dianteira está a chance de subir degraus na carreira. (CORREIO BRAZILIENSE, ago./2001)

IV. Definição de responsabilidades

Acredita-se que saber delegar, confiando aos seus subordinados tarefas importantes, é um dos principais requisitos de qualquer gerência preocupada em transformar sua equipe de trabalho em um time competitivo. No dia-a-dia das empresas, é cada vez mais evidente que o gerente centralizador é um personagem em extinção e só têm chances de encarar a pesada concorrência aquelas empresas que aprendem a conjugar, na prática, os vários tempos do verbo compartilhar. *"A falta de delegação primeiro atrofia a equipe, depois as chefias"*, afirma o consultor Fernando Tompson, da Inova Ação Consulting, integrante da Rede Gestão. Tompson acredita que

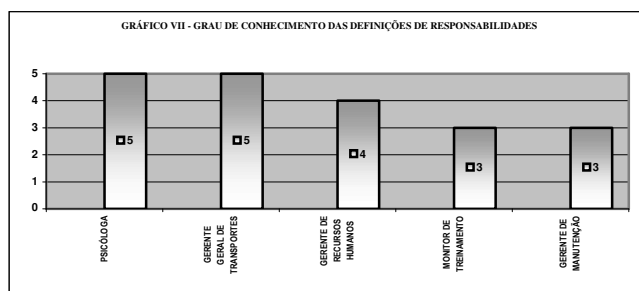
"Só existe um segredo: praticar – aprendendo a dividir o poder, acompanhar sem sufocar a autonomia da equipe e conviver com resultados de trabalhos diferentes daqueles que você obteria se realizasse pessoalmente a tarefa". (REV. DESAFIO 21, jul./1999)

Para o consultor, nas equipes onde não há delegação, o foco normalmente está no chefe. Com delegação, o foco está na equipe. *"A partir do momento em que se aprende a compartilhar informações estratégicas e dividir tarefas importantes, há mais tempo para a busca do aperfeiçoamento"*, constata. Mas delegar exige da gerência uma boa dose de autoconfiança já que, segundo Tompson, só quem tem segurança em si ousa delegar para poder crescer. Os resultados são compensadores. *"A equipe que recebe a delegação pode aprender mais, inovar mais e crescer mais"*, afirma.

No caso da Viação Alfa Ltda, os resultados da pesquisa apontam para responsabilidades bem definidas, porém a auto-segurança para delegar tarefas e

responsabilidades não. Acredita-se ser esta a razão de graus de conhecimentos diferenciados entre a equipe gerencial. As entrevistas revelaram que há necessidade de maior comunicação gerencial, porque apenas dois funcionários da equipe gerencial possuem reais conhecimentos sobre a definição de responsabilidades.

Tompson aconselha que as responsabilidades de cada um sejam definidas e registradas e que a equipe de gerenciamento deixe claro as questões sobre as quais os subordinados devem decidir. Outro conselho útil do consultor é o de não delegar tarefas de sua responsabilidade ou interesse pessoal ou privado, triviais ou mesquinhas. Por fim, o consultor aconselha valorizar o bom desempenho dos subordinados. Para ele, *"Delegar é uma atitude que faz a diferença e pode selar o sucesso de uma empresa ou organização"*. (REV. DESAFIO 21, jul./1999)



Vale salientar que foram efetuadas dez perguntas e só houve alteração com relação ao grau de conhecimento nas quatro primeiras perguntas. Nas demais, a Psicóloga e o Gerente Geral de Transportes demonstraram maiores conhecimentos (muito alto = 5) sobre as diretrizes da Viação Alfa. O Gerente de Recursos Humanos possui um bom conhecimento (alto = 4) e o Monitor de Treinamento e o Gerente de Manutenção apresentaram grau médio (3). Além das perguntas discutidas e analisadas nos itens acima, a pesquisa buscou investigar:

- as bases para incentivos e gratificações;
- as estratégias competitivas;
- as ações de treinamento e qualificação profissionais;
- avaliação de funcionários; e,
- o ambiente exigido para atrair mão-de-obra qualificada.

Tenta-se aqui analisar as estratégias usadas pela Viação Alfa Ltda nos demais itens da entrevista. Com relação **às bases para incentivos e gratificações**, cabe salientar, antes de se conhecer esses procedimentos na empresa pesquisada, que se entende que a motivação humana tem sido um desafio para muitos psicólogos e administradores. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento dessa força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, mostram que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o conceito de motivação.

HERZBERG (1968, p. 13) estudioso no assunto criou a teoria da motivação, através do qual defende a idéia de que *"elementos motivadores são os fatores que fazem a pessoa sentir-se bem no trabalho"*. Explica o autor que esses fatores **motivadores** são inerentes à própria pessoa ou ao trabalho em si, isto é, **intrínsecos**: (1) realização, (2) reconhecimento, (3) trabalho em si, (4) responsabilidade, (5) progresso, (6) crescimento. E, **higiênicos**, *"são os fatores cuja ausência provoca mal-estar"*. Esses fatores estão relacionados à organização e ao ambiente externo, isto é, **extrínsecos**: (1) diretrizes e administração da empresa, (2) supervisão, (3) relacionamento com superiores, (4) condições de trabalho, (5) salário, (6) relacionamento com colegas, (7) vida pessoal, (8) relacionamento com subordinados, (9) status, (10) segurança.

Na Viação Alfa Ltda, pela entrevista efetuada com a sua equipe de gerenciamento, pode-se afirmar que não há uma política ou programa que possa ser considerado como a base para incentivos e gratificações. Os funcionários recebem gratificações pelo trabalho extra. Porém, ao se entrevistar os funcionários, observa-se que esses possuem, em maior ou menor graus, três tipos de motivações para estarem na empresa:

- a) **necessidade:** desejam estar empregados. Para esses a realização pessoal e a necessidade são mais importantes do que as recompensas. Procuram fazer as coisas da melhor maneira possível, superando a si mesmos e aos outros;
- b) **poder:** desejam causar impacto sobre seus superiores e colegas. Sua preocupação com desempenho é secundária.
- c) **afiliação:** desejam ser aceitos pelos outros. Buscam amizade, preferem a cooperação à competição, apreciam situações onde há compreensão mútua.

Com relação às **estratégias competitivas** utilizadas pela Viação Alfa Ltda., primeiramente, vale revisar que, de acordo com a literatura investigada, *“a estratégia competitiva de uma empresa está relacionada com o meio externo, ou seja, com forças sociais e econômicas. Porém, o seu principal aspecto reside no mercado em que ela compete”*. Por essa razão, acredita-se que a concorrência em empresas de transportes urbanos tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. Entende-se que a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em empresa de transporte é encontrar uma posição dentro dela, em que possa melhor se preparar para essas forças competitivas, inclusive influenciando-as em seu favor. É possível até que esse conjunto de forças esteja nos concorrentes, e para o desenvolvimento de uma estratégia é necessário pesquisar e analisar as fontes de cada uma dessas forças.

No caso específico da Viação Alfa Ltda., a empresa vem investindo o seu capital em tecnologia para o seu ambiente interno e conforto de seus usuários no ambiente externo. Vem modernizando a empresa e buscando mecanismos que possam torná-la mais competitiva e respeitada. Uma conquista necessária para as empresas de transportes urbanos, após o longo período de descrédito da sua clientela. Com relação às **ações de treinamento e qualificação profissionais**, a empresa possui um programa de monitoramento de treinamento e em casos específicos dá treinamento interno aos seus funcionários. Não há uma política específica para qualificação e treinamento de seus Recursos Humanos.

No que se refere à **avaliação de funcionários**, os dois funcionários ligados ao Departamento de Recursos Humanos fizeram entender, através da resposta em entrevista, que a empresa avalia o funcionário pelo comprometimento e desempenho, e para os novos candidatos, a empresa se detém na experiência na função. Embora os entrevistados possuam conhecimentos sobre o **ambiente exigido para se atrair mão-de-obra qualificada**, não se pode afirmar que a empresa pesquisada possui um perfil adequado para essa finalidade. Mesmo assim, a procura por vagas na empresa é muito grande, em parte pela crise de desemprego que abate não somente o Brasil, mas o mundo, e por outro lado, por ser o setor de transportes um dos que possuem maior número de mão-de-obra. (JORNAL DO BRASIL, jul.2001)

7. Resultado das Entrevistas com os fiscais de linha

Foram efetuadas cinco perguntas a três segmentos do setor de transportes coletivos urbanos da Viação Alfa Ltda: fiscais de linha, motoristas e cobradores. Analisa-se neste item as respostas dos fiscais de linha com relação aos questionamentos dirigidos aos três segmentos:

- I. Quais são os fatores essenciais para a qualidade e produtividade?
- II. Você se considera atualizado para os desafios do futuro?
- III. Como você recebe as orientações de mudanças no seu processo de trabalho?

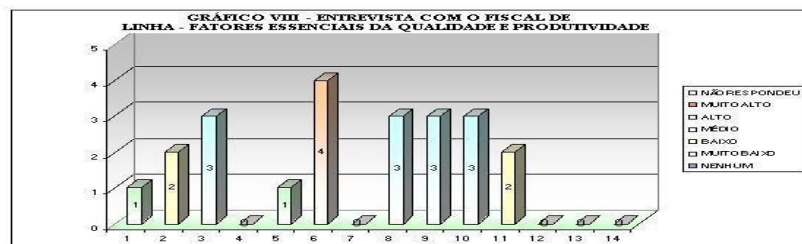
IV. Quais são os fatores que você considera fundamentais para se manter empregado?

V. Você se preocupa com a perda do trabalho?

I. Fatores essenciais para qualidade e produtividade

Segundo o Programa SEBRAE da Qualidade (1995^a), são muitos os motivos que levam as empresas a implantarem um programa de gestão pela qualidade. DEMING (1990, p. 5) e JURAN (1997, p. 302), destacam que um dos fatores fundamentais para o sucesso é o comprometimento da alta administração, pois normalmente envolve alterações profundas de estrutura e de comportamento, que devem ser conduzidos com segurança, liderança e participação. Ainda, segundo o Programa SEBRAE, o comprometimento somente ocorre a partir do momento em que o empresário tem consciência efetiva de que, através da qualidade, ele obterá a produtividade e alcançará resultados como: Segurança de mercado; Criação de novos negócios; Redução de custos; Conquista de novos mercados; Clima de incentivo, motivação e participação; Direcionamento da empresa para o cliente; Obtenção de retorno compensador.

No caso da investigação com os fiscais de linha sobre o grau de conhecimento do assunto, observou-se que dos 14 fiscais entrevistados apenas um possui um grau de conhecimento alto (4), os demais não responderam ou não demonstraram, através de suas respostas possuírem discernimento sobre os fatores essenciais da qualidade e produtividade. O gráfico VIII dá uma visão melhor dos resultados da pesquisa.



Conforme se pode observar há predominância de um grau de conhecimento médio, baixo e nenhum entre os fiscais de linha da empresa pesquisada, acerca da qualidade e produtividade, o que se deduz que a empresa não possui um programa de controle da qualidade.

II. Os desafios futuros e desemprego na categoria de fiscais de linha

Entre os fiscais de linha da Viação Alfa, pode-se observar uma forte preocupação com o desemprego. Ao se perguntar sobre os desafios para o futuro e desemprego, pode-se perceber que a palavra “desemprego” causa um impacto negativo no entrevista, que imediatamente demonstra medo e preocupação. A maioria dos entrevistados não sabe citar com precisão quais os desafios que terá que enfrentar no futuro, porém todos têm vasto conhecimento sobre as conseqüências negativas do desemprego. (v. gráfico IX).



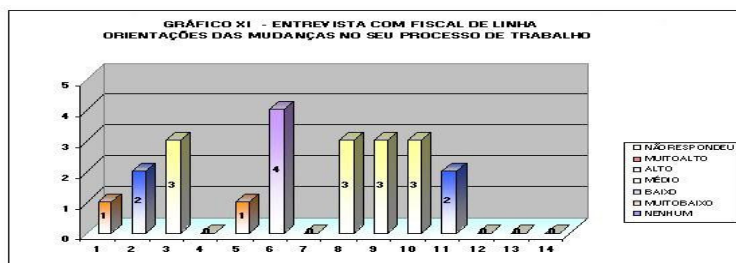
Pelo gráfico acima se podem confirmar as suposições do parágrafo anterior. Observa-se que a maioria dos entrevistados possui um grau de conhecimento médio (3) sobre os desafios para o futuro, porém, possuem discernimento sobre a probabilidade de ficar desempregado.

III. Orientações de mudanças no seu processo de trabalho

Sabe-se que forma funcional de se estruturar uma organização não representa problema em organizações pequenas, todos dentro da organização conhecem uns aos outros e interagem entre si, pois precisam compreender as outras funções. Entretanto, com o crescimento da organização, amplia-se a complexidade e esta visão funcional da organização torna-se um risco, porque o nível necessário de interação entre as pessoas que executam um determinado processo interfuncional deixa de existir. (RUMMLER, 1992, p. 253). Assim, o crescimento das empresas, a atual velocidade de mudança do ambiente empresarial e o surgimento do gerenciamento de processos, revelaram deficiências significativas na forma funcional de estruturar uma organização. Na empresa pesquisada observou-se que:

- Os gerentes vêm a organização de forma vertical e funcionalmente, tendendo a gerenciá-las desta forma;
- Em virtude das respostas dos questionários da equipe gerencial, constata-se que há uma tendência da equipe sentir as outras funções de comando como inimigas e não como aliadas em uma batalha contra a concorrência;
- Há a ocorrência do fenômeno "silo", no qual cada função trabalha dentro de seu departamento sem interagir com as outras funções, observação possível através da falta de entrosamento nos conhecimentos das estratégias empresa. Esse tipo de fenômeno faz com que, em caso de problema – que poderia ser resolvido com a interação – este seja repassado ao encarregado do departamento, que por sua vez conversa com o encarregado do outro departamento assinalado como causa do desajuste.

Ao serem questionados sobre a forma como recebem as orientações de mudanças no trabalho, a maior parte dos entrevistados demonstrou submissão, aceitação e indiferença com referência a sua participação nos processos de mudanças da Viação Alfa Ltda, conforme mostra o gráfico abaixo dos fiscais de linha.



Pelo gráfico acima se pode observar que a maioria não respondeu, quatro possuem um grau de conhecimento médio, apenas um possui um grau de conhecimento alto e os demais não souberam expressar com clareza suas idéias.

IV. Fatores considerados fundamentais para se manter empregado

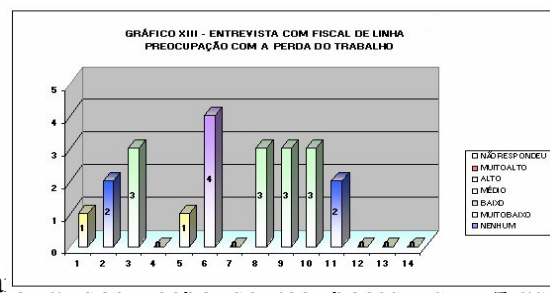
Acredita-se que crescente importância da *formação e qualificação* surge da revolução tecnológica em curso, que requer um trabalhador mais qualificado e polivalente, se comparado com o demandado no paradigma taylorista-fordista, e uma formação contínua, dada à rapidez das mudanças tecnológicas. Ambos os fatores determinam uma inadaptação entre as antigas formações e as novas exigências. A formação e reciclagem elevam a probabilidade do empregado ficar na vaga ou, em outros termos, tornam o empregado "empregável".

Não há desamparo maior do que a falta de trabalho. O trabalho é o fio que costura toda a história humana. O desemprego, hoje afligindo milhões de brasileiros, é a maior de todas as desconsiderações para com os seus cidadãos. O desemprego também leva o indivíduo à sua mais dolorosa crise: a autodesconsideração. Conforme abordado anteriormente, há uma enorme preocupação entre os fiscais, cobradores e motoristas da Viação Alfa com a perda do

emprego. Porém, ao serem questionados sobre a forma de se manter empregados, a maioria acredita que a submissão seria a condição para se manter empregado. Entende-se que a qualidade de se tornar empregável deva ser abordada sob três perspectivas:

- A aquisição por parte dos trabalhadores de competências-chave que permitam aumentar a sua empregabilidade e a sua adaptabilidade;
- O modo como às empresas gerem as competências-chave, de forma a aumentar ou manter a sua competitividade;
- E a resposta das instituições de formação a essas necessidades dos indivíduos e das empresas.

A teoria da segmentação do mercado de trabalho e, mais em particular, a teoria dos mercados internos do trabalho, tem estudado que as empresas devem gerar os seus recursos humanos de forma diferenciada, criando mercados internos de trabalho protegidos e relativamente independentes do mercado externo, nos quais são integrados os trabalhadores pertencendo ao “núcleo duro”, ou seja, os detentores de competências estratégicas para a competitividade da empresa. (DOERINGER e PIORE, 1985, p. 192). Quanto ao grau de conhecimento sobre os mecanismos necessários para se manterem empregados, os fiscais da empresa investigada entendem que só há uma forma de não perder o emprego: a de aceitar as ordens como as recebem, sem questionamentos ou interferências (v. Gráficos XII e XIII).



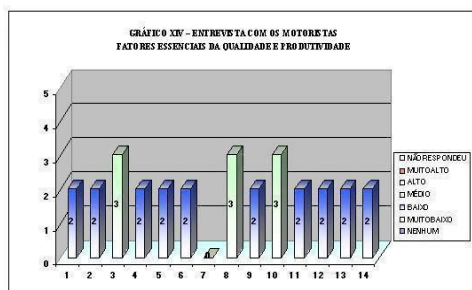
Os de conhecimento médio sobre os fatores para se manterem empregados, porém conhecem as dificuldades que podem enfrentar em caso de desemprego.

8. Resultado das Entrevistas com os motoristas e cobradores

I. Fatores essenciais da qualidade e produtividade

Entende-se que sem um sólido sistema de qualidade não é possível à existência de uma organização estruturada da qualidade. Acredita-se que o elemento essencial para a obtenção da qualidade é a participação e o apoio entusiástico dos trabalhadores individuais, de departamentos inteiros e - o mais importante - da cúpula. A orientação para a qualidade é o compromisso inequívoco e irretratável, assumido pela alta cúpula e acordado em todos os níveis, de fazer da Qualidade Total o foco das atenções da empresa; de perseguir sempre a perfeição no desempenho de todas as funções e processos empresariais. A ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido fundamental e provavelmente continuará sendo assim.

Porém, o que se pôde observar na empresa pesquisada é que seus funcionários possuem um grau de conhecimento pequeno sobre o assunto, tendo em vista que a empresa não possui um programa de qualidade e não tem a participação de seus funcionários nos processos e serviços. A pesquisa revelou que tanto os cobradores quanto os motoristas conhecem os produtos e serviços com qualidade, porém não trazem essa preocupação para o trabalho. Observou-se que os entrevistados confundem a



submissão com a prestação de serviços com qualidade e produtividade. Os gráficos XIV e XV descrevem o grau de conhecimento dos motoristas e cobradores sobre o assunto investigado



Observa-se ainda que os motoristas possuem um grau de conhecimento sobre a qualidade e produtividade menor do que os cobradores.

II. Os desafios do futuro e o desemprego

Conseguir um emprego já não tem sido missão fácil num mercado que tem eliminado muitos postos de trabalho e, mais ainda, empregos estáveis já não demonstram ser uma realidade, num contexto em que prevalecem contratos temporários e informalidade nas relações. Diante destas mudanças nos padrões do emprego, a certeza de fazer carreira, em organizações estáveis, de forma linear e segura, transforma-se em ilusão. Mas será que a perspectiva de carreira estará se extinguindo ou apenas se modificando? E será que os profissionais estão cientes das mudanças que vêm cercando o mundo do trabalho e têm se preparado para essa nova realidade?

Essas são as duas questões centrais propostas neste item do questionário e que refletem uma preocupação com o novo perfil exigido dos profissionais – em especial, os cobradores e motoristas de ônibus – e sua sintonia com as metamorfoses do trabalho.

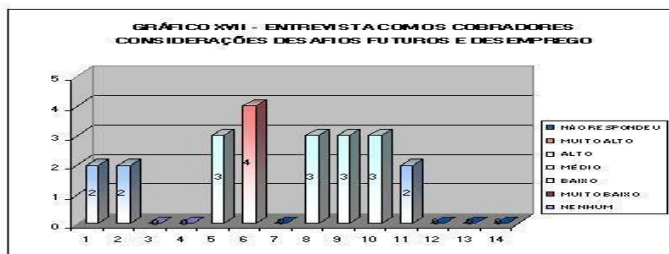
Os Gráficos XVI e XVII revelam que os motoristas e cobradores não possuem um grau de conhecimento suficiente para se prevenir para os desafios futuros. Porém, a preocupação com a perda do trabalho é transparente. Embora não saibam como proceder para se tornar empregáveis, os entrevistados demonstram ter conhecimento sobre a possibilidade de desemprego face ao momento.



Pelo gráfico XVI, constata-se que os motoristas possuem um baixo conhecimento sobre o assunto. Entretanto, como na questão anterior, os cobradores possuem maior compreensão sobre os desafios futuros e desemprego. (v. gráfico XVII)

Entre os cobradores observou-se que a maioria dos entrevistados possui um grau médio de conhecimento sobre os desafios e desemprego. É curioso fazer uma análise da posição de Recursos Humanos num momento como este. Fala-se muito em visão estratégica, em missão e valores. Muitos consultores de administração falam em motivação, entusiasmo e liderança. Por exemplo, Laís Franca e Sônia Cerqueira, consultoras de RH, em artigo para o Informativo da ABRH, publicado no *O Globo* de 07/07/96, defendem a identificação de um projeto comum para as empresas e seus colaboradores, que teria como resultado a satisfação, o crescimento e a sensação de plenitude das pessoas que trabalham na empresa.

Os cobradores da empresa investigada não possuem essa clareza, e tampouco conhecem mecanismos que possam prevenir um possível desemprego, mas sentem a necessidade de estarem preparados para os desafios futuros. O gráfico XVII retrata esse conhecimento.

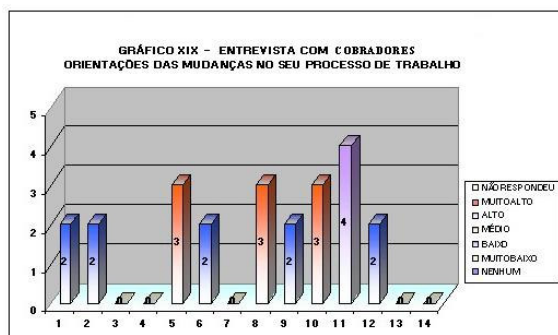
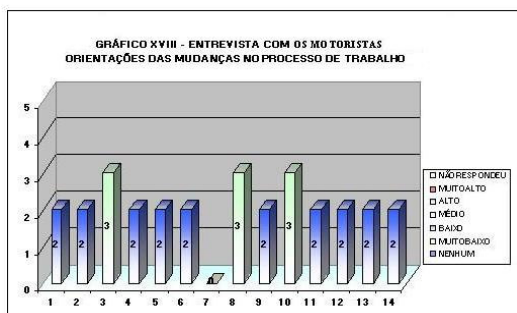


Vale ressaltar que a reeducação de uma imensa população adulta que, no mundo inteiro, está perdendo postos de emprego tidos como seguros e estáveis, não é um processo simples. O governo não parece estar com o enfoque claro sobre o problema. E há algo de dissonante no discurso de muitos profissionais de RH, quando se trata de lidar com ‘guerreiros sem tribo’, isto é, trabalhadores sem emprego.

III. Orientações de mudanças no processo de trabalho

Esta questão teve como objetivo analisar como os motoristas e cobradores são orientados para as mudanças no processo de trabalho, na tentativa de traçar o perfil do profissional do futuro e a forma como as mudanças são introduzidas na empresa pesquisada, por se acreditar que é fundamental a reestruturação da consciência do indivíduo como responsável pela sua empregabilidade dentro do contexto global onde o conhecimento e a imaginação criativa são elementos formadores da mão-de-obra do futuro. Neste mundo viabilizado pela parceria das tecnologias da informação e da comunicação, as desigualdades e contradições são evidentes. Neste panorama, o desemprego estrutural causa pânico nos habitantes da sociedade global, pois os trabalhos rotineiros e repetitivos executados por pessoas são e serão gradativamente substituídos por máquinas, como no caso dos cobradores de ônibus, que já se encontram nessa situação.

Na empresa pesquisada o que se pôde verificar foi uma forte tendência à obediência e à submissão em todas as funções pesquisadas. Um clima de insegurança também foi alvo de observação. Os gráficos XVIII e XIX mostram o grau de conhecimento dos motoristas e cobradores acerca das mudanças no processo de trabalho. A entrevista deixou claro que, em ambas as funções, acatam as ordens de seus superiores e procuram cumpri-las sem questionamento.

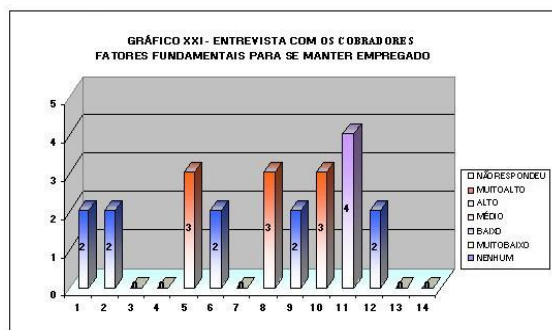
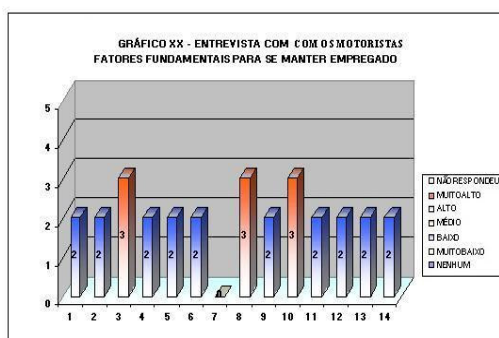


Cabe salientar que a sociedade civil organizada vem apontando, com convicção, soluções, que objetivam resgatar o princípio de trabalho humanamente significativo: o que proporciona ao sujeito que trabalha, espaços de liberdade e de criação, e não opressão e tortura. Uma relação de trabalho é dignificante quando possibilita ao homem desenvolver de

maneira autônoma suas potencialidades criativas, de cultura e de lazer; quando lhe permite morar com decência e educar seus filhos para a cidadania. Enfim, quando não desumaniza os sujeitos e lhes oportuniza a conquista plena da cidadania.

IV. Fatores considerados fundamentais para se manter empregado

Com relação à pesquisa com os motoristas e cobradores, pôde-se confirmar que ambos não possuem noções exatas de como proceder para se manterem empregados, acreditando eles que o cumprimento dos deveres seja o fator fundamental para não perder o emprego. Os gráficos XX e XXI demonstram o grau de conhecimento dos entrevistados com relação ao questionamento efetuado.



Conforme detectado, a preocupação com a perda do trabalho é muito grande entre todos os entrevistados. Embora os motoristas e cobradores da Viação Alfa Ltda não tenham idéias para solucionar o problema de possíveis desempregos, e também não possuem suporte para estarem desempregados, demonstram medo dessa situação.

Conclusões

O estudo evidencia a necessidade da construção não só de novos conceitos de trabalho, mas também de novos hábitos de trabalho. Não bastam compreender as novas formas de gerenciamento empresarial. Faz-se necessário contextualizar os diferentes modos de produção e consciência humana, de maneira a verificar se o resultado que se tem hoje é uma conseqüência de ações e escolhas passadas. A busca por enfatizar o cenário do setor de transportes se deve a buscar mudanças no mercado de trabalho. Tenciona-se elucidar a dinâmica evolutiva do desemprego para se sugerir novas posturas ao empregado e empregador, visando evitar impactos maiores no mundo do trabalho. Acredita-se que parte destas respostas pode estar centrada na empregabilidade.

Estas mudanças atingem a todos os setores da economia, porém o estudo teve como eixo principal o emprego nos transportes urbanos. Desta forma, delimitou-se na investigação da empregabilidade no setor de transportes coletivos urbanos do município de Belém do Pará, tendo como sujeitos da pesquisa motoristas, cobradores e gerentes da Viação Alfa Ltda, onde se evidencia o desconhecimento da relação dos novos modelos de gestão com o surgimento de novos postos de trabalhos. Estes exigindo novas competências e habilidades do profissional e extinguindo outras.

Bibliografia

- ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos. *Transporte humano: cidades com qualidade de vida*. São Paulo, 1997.
- BAUMGRATZ, E.P. & BRANDÃO, N.L.S. Empregabilidade x trabalhabilidade: da renovação externa à transformação interna. (20 Jan. 2000) [On line]
- DOERINGER, P., PIORE, M. *Internal labor markets and manpower analysis*.
- DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo : Atlas, 1995.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo, Autêntica, 1995.

HERZBERG, F. *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, Jan-Feb, 1968.

JURAN, J. M. *Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990. 377p.

MICHAEL, Donald N. *On learning to plan: and planning to learn*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

RUDIO, Introdução ao projeto de pesquisa científica. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

RUMMLER, Geary. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1992.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*, 2 nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. E.T. 1994 p. 58.