



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A capacitação profissional em uma empresa de serviços portuários: exigência legal imprevisível?

NILSON VARELLA RÜBENICH

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)

ISABEL CRISTINA ROSA BARROS RASIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

PELAYO MUNHOZ OLEA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à CAPES pela bolsa de doutorado.

A capacitação profissional em uma empresa de serviços portuários: exigência legal imprevisível?

Este caso para ensino apresenta uma situação de gestão de pessoas em uma pequena empresa de serviços portuários, que, diante da restrição de recursos, conflitos internos e mudanças de legislação, se vê diante de uma situação que pode levar a paralização de suas atividades por falta de habilitação adequada de seus profissionais.

Introdução

O sistema portuário brasileiro é constituído por quarenta portos públicos organizados. A grande maioria deles localiza-se ao longo dos mais de 7,4 mil km da costa brasileira, estando sob a administração de Companhias Docas, concessionárias estaduais ou privadas, diversos terminais de uso privativo e instalações portuárias privadas e operando cargas próprias e de terceiros. Até 1990, o sistema portuário era formado por portos administrados diretamente pela Portobras, por companhias docas subsidiárias e por concessionários privados ou estaduais.

Com base na Lei 8.029 de abril de 1990, o poder executivo foi autorizado a dissolver as entidades da administração pública federal. Extinguiu-se, então, a Portobras e iniciou-se o processo de reforma institucional do setor. Posteriormente, a Lei de Modernização dos Portos – a 8.630 de 25 de fevereiro de 1993 – definiu novas competências para os setores público e privado na construção e operação da infraestrutura portuária do país.

A via marítima é o principal meio utilizado para o transporte de mercadorias do comércio exterior brasileiro. Em 2011, a tonelage exportada por via marítima representou 96% do total, enquanto a importada alcançou 89%, maior índice em cinco anos.

A empresa Mardosul faz parte deste cenário no Porto de Praia Ensolarada, que, em 2006, foi reclassificado pela Marinha, passando a ser ‘mar aberto’. Essa reclassificação alterou drasticamente as exigências relativas à tripulação e aos barcos, requerendo da empresa adequação às normas da autoridade marítima. As referidas exigências seguem alguns padrões internacionais de classificação, como cursos de qualificação para que a tripulação seja certificada.

O histórico da Mardosul

A empresa Mardosul iniciou suas atividades em 1994, fornecendo materiais (provisões) para os navios que atracavam em Porto de Praia Ensolarada, cidade litorânea, localizada no sul do Brasil. Surgiu por uma oportunidade de mercado, quando o sr. João e o sr. Pedro, fundadores da empresa, perceberam que o fornecimento de suprimentos aos navios tinha custo operacional elevado, por depender da disponibilidade de barcos de terceiros. Eles já atuavam no ramo de suprimento para navios, pois Pedro tinha um pequeno supermercado e o sr. João aí pegava mercadorias para levá-las até os navios. Ele locava barcos, normalmente pesqueiros, para transportar as mercadorias até os navios que atracavam no porto. Contudo, como essa não era a prioridade dos barcos, João dependia da disponibilidade, do preço firmado e até da boa-vontade dos pescadores para levar as mercadorias. Isso encarecia o transporte e, algumas vezes, impedia a entrega nos prazos contratados, gerando muitos transtornos e sobrecusto.

O Porto de Praia Ensolarada é um porto de mar aberto, sem cais, do tipo privativo de uso misto. É utilizado para carga e descarga de petróleo e derivados. Para operação, os navios chegam até as proximidades da costa, onde são amarrados, conectados a monoboias e o produto conduzido por dutos. Na descarga, os dutos levam os produtos dos porões dos navios

até os tanques em terra firme. No carregamento ocorre o contrário. Duas grandes empresas fazem uso do porto, sendo uma delas sua proprietária e operadora. Uma das vantagens deste porto é que o sistema de monoboia está em mar aberto, há cerca de 2 (duas) milhas da beira da praia, assim ele suporta receber navios de grande calado (até 19m) enquanto, por exemplo, o porto de Santos, que tem o maior em volume de operações no Brasil, possui um calado de cerca de 12 metros. Outra vantagem é a dispensa de serviços de praticagem, que são extremamente onerosos. Faz-se necessário apenas um capitão de manobra habilitado para assessorar o comandante do navio na aproximação às monoboias.

Com movimentação constante, o Porto de Praia Ensolarada recebe cerca de 120 navios por mês, um movimento considerável, que demanda diversos serviços. Dentre estes serviços, está o de suprimento dos navios, os quais precisam ser abastecidos com mantimentos para a nova viagem que iniciarão rumo a outros portos. Estes percursos duram vários dias, às vezes mais de um mês, sem qualquer parada. É necessário, portanto, que os navios tenham mantimentos suficientes para alimentar sua tripulação durante este período. Como os navios ficam em alto-mar, há mais de milha de distância da terra firme, a única forma de abastecê-los é usando barcos.

Frente às dificuldades em conseguir barcos que levassem os mantimentos até os navios, João um dia propôs a Pedro: “E se nós tivéssemos o nosso próprio barco para fazer essas entregas?”. Pedro olhou para João e imediatamente respondeu: “João, você só pode estar maluco! Meu negócio é vender mercadorias, fico aqui no meu supermercado e é dele que tenho que cuidar. Ter barcos! Só me faltava essa...” João, porém, insistiu: “Pense bem, podemos comprar um barco usado e adaptá-lo às nossas necessidades. Dessa forma, nunca perderíamos prazos e contratos de suprimento dos navios. Teríamos sempre o barco à disposição para fazer as entregas e poderíamos utilizá-lo para prestar outros serviços, como o transporte de tripulantes, por exemplo.” Pedro relutou e, naquele dia, o assunto não evoluiu.

Alguns dias depois, João encontrou uma embarcação que parecia perfeita para seus propósitos. Era um veleiro, que estava à venda por um bom preço e tinha plenas condições de ser adaptado para os serviços por ele imaginados. Com uma proposta concreta, conseguiu convencer Pedro. Ambos logo colocaram em prática seus planos. Com o barco próprio, passaram a atender 100% dos navios que atracavam em Praia Ensolarada. Levavam mantimentos, recolhiam rejeitos, transportavam a tripulação. Um contrato fechado com a empresa proprietária do porto garantiu que este primeiro barco, adquirido em 2001, chamado de “Marzão Azul”, tivesse plena utilização.

Com o sucesso das operações, a empresa, em 2004, construiu outros dois barcos de maior porte: o “Marzão Vermelho”, com dois motores de 260 HP de potência, e o “Marzão Estrelado”, com um motor de 350 HP. Com isso também reforçaram o oficina de barcos que ora se instalara junto ao escritório da empresa, que se tornou um pequeno estaleiro, atendendo as necessidades da própria empresa. Em 2007, para evitar a entrada de um novo concorrente em Praia Ensolarada, que havia ganho um processo licitatório de curto prazo, mas mostrava vontade de prestar serviços até então exclusivos da Mardosul na região, construíram um novo barco, o “Marzão Esmeralda”, o maior da frota, com 720 HP. Por causa deste episódio, a empresa resolveu investir a fim de dominar o espaço, embora não tivesse dinheiro para tal investimento. Foi uma forma de proteger o mercado da empresa, uma estratégia ‘emergente’, que não havia sido planejada.

Hoje, com quatro barcos próprios, a empresa Mardosul presta serviços portuários: manobras de amarrações; apoio nas atividades de mergulho; reboques (boias, batelão, etc.), transporte de passageiros e materiais (provisões, compressores, contêineres, geradores, motobomba, entre outros equipamentos); serviços técnicos: manobras de amarração, operação e desamarração de navios, através de *mooring master* (capitão de manobra); compensação de

agulhas magnéticas; fornecimento de bordo, como *shipschander* (fornecedor); representação de armadores de navios, através de agências marítimas.

O contexto do conflito

Em todos esses anos de operação, a Mardosul sempre buscou, para compor sua equipe de trabalho, contratar profissionais com grande conhecimento da barra de Praia Ensolarada, tendo como principal critério de seleção a experiência do marinheiro, pois o porto de Praia Ensolarada é de mar aberto, bastante revolto, sendo a experiência fundamental. Desde o início, ainda quando não tinham barcos próprios, os grandes *experts* no manejo de embarcações na barra do porto eram os pescadores, visto que a maioria deles crescera dentro de barcos, aprendendo com seus antepassados como operar embarcações naquele mar revolto. A escolaridade nunca foi um pré-requisito, o que mais pontuava era o conhecimento e a conduta idônea do candidato.

Atualmente, os grandes especialistas da empresa são os capitães de seus barcos, que atracam na barra do porto inúmeras vezes ao dia, enfrentando condições frequentemente adversas. Esses capitães, quase heróis em muitos eventos do dia a dia, são oriundos da atividade pesqueira, a grande maioria não tem estudo e sequer completou o ensino fundamental.

Entretanto, o crescimento da Mardosul, com novos barcos mais potentes, e a reclassificação do tipo de porto pela Marinha colocaram a empresa diante de um grande dilema. Até 2006, o porto de Praia Ensolarada era considerado como ‘área abrigada’, classificação para portos localizados em enseadas, com mar calmo, sem grandes dificuldades de operação. Porém, percebendo o equívoco, a Marinha reclassificou o porto como ‘mar aberto’. Essa reclassificação alterou drasticamente as exigências para constituir a tripulação dos barcos, que passaram a ser as mesmas da navegação de cabotagem (realizada entre portos ou pontos do território brasileiro).

As normas da autoridade marítima, conhecidas como NORMAMs, determinam todas as exigências em relação aos barcos e às tripulações. Tais requisitos seguem padrões internacionais de classificação. Quando o porto era considerado de ‘área abrigada’, navegação interior, não era solicitada aos marinheiros qualificação específica, mas, com a reclassificação do porto, ela tornou-se imprescindível. Em um período de adaptação a Marinha começou a cadastrar os marinheiros locais como ‘auxiliares’. De início, não havia a exigência de cursos de qualificação e o cadastramento não era obrigatório, por isto muitos marinheiros ignoraram o processo. Com o tempo, conforme as licenças dos navios foram sendo renovadas, a Marinha aumentou as exigências de qualificação da tripulação, as igualando aos padrões internacionais.

As novas determinações visam aumentar a segurança das operações, sendo exigido que os marinheiros passem por um curso de formação para posterior certificação. Para realizar esse curso, é necessário que o treinando tenha, pelo menos, ensino médio completo, além de disponibilidade para cursá-lo por quatro meses ininterruptos, com aulas pela manhã e à tarde.

O conflito em si

Desde esta mudança institucional, a empresa Mardosul viu-se frente a um grande dilema, que passou a ser tratado pelo sr. André, gerente geral da empresa: as pessoas que trabalham nos barcos da Mardosul detêm grande *know-how* da atividade, mas não têm formação e não estão aptas a fazer os cursos oferecidos pela Marinha, por não possuírem formação básica. Por outro lado, os profissionais que possuem a formação requerida pela Marinha, são poucos, não possuem experiência prática, nem conhecem as agruras do mar,

especialmente as mazelas da barra do porto, conhecida por marinheiros e homens que trabalham no porto como uma das mais difíceis de navegar em razão de seu mar revolto.

A classificação de tripulação das NORMAMs, que segue a classificação internacional de capacidades para tripulação, é assim disposta, do mais alto cargo ao mais baixo:

- 1) comandante (*master*);
- 2) imediato (*chief officer*);
- 3) oficial de náutica (*deck officer*);
- 4) rádio operador (*radio officer*);
- 5) contramestre (*boatswain*);
- 6) chefe de máquinas (*chief engineer*);
- 7) subchefe de máquinas (*second engineer*);
- 8) oficial de máquinas (*engineer officer*);
- 9) condutor (*petty officer engineer*);
- 10) eletricista (*electrician*);
- 11) enfermeiro /auxiliar de saúde (*male nurse*);
- 12) cozinheiro (*cook*);
- 13) camareiro (*steward*);
- 14) marinheiro de máquinas (*oiler*);
- 15) marinheiro de convés (*able seaman*);
- 16) marinheiro de convés (*ordinary seaman*);
- 17) marinheiro de máquinas (*wiper*);
- 18) marinheiro auxiliar de máquinas (*able engineer*);
- 19) marinheiro auxiliar de convés (*able seaman*).

Os dois últimos níveis de marinheiro auxiliar, classificação dada pela Marinha para quem tinha prática de mar, mas não tinha formação, estão em extinção. Hoje não são mais expedidas essas habilitações. Para cada barco, conforme seu tamanho e potência, há determinada exigência referente à tripulação. Na renovação da licença desses barcos, a Marinha tem sido rigorosa em suas exigências, retirando, pouco a pouco, a permissão para que os auxiliares tripulem os barcos.

Os dois marinheiros mais antigos em atividade na Mardosul, Zé Tainha e Tonho Caiçara, possuem a habilitação de marinheiro auxiliar de convés. Ambos atuavam em Praia Ensolarada como pescadores. Pertencem a uma tradicional família de pescadores da região, tendo passado a vida toda em barcos. Conhecem a barra do rio Tainha, que entra no oceano, nas agitadas águas de Praia Ensolarada, nas imediações do porto. Toda as operações de suporte aos navios que atracam têm como base as margens do rio. Zé e Tonho sempre foram excelentes funcionários, correspondendo plenamente às expectativas da empresa. Eles, entretanto, não avançaram muito na escola, pois muito cedo trocaram os livros pelos encantos do mar.

O sr. André, preocupado com a situação, percebeu que precisava urgentemente contratar novos marinheiros, com a habilitação plena exigida pela Marinha, para tripularem as embarcações. Assim, contratou Tiago, Rodrigo e Guilherme, os quais haviam recentemente concluído o curso de formação de marinheiro de convés oferecido pela Marinha. Eles haviam procurado o curso porque sonhavam com a carreira no mar. Tiago e Guilherme ambicionam ser comandantes, Rodrigo ainda está se ambientando na nova carreira, ainda não demonstra grandes pretensões. Logo em seus primeiros dias de atuação, as dificuldades apareceram, pois nenhum deles tinha experiência na difícil barra do Rio Tainha, precisavam sempre da experiência de Tonho e Zé para conseguirem sair, sem riscos, para o mar. A tarefa que parecia glamorosa logo perdeu seu brilho. O ‘futuro comandante’ Guilherme enjoava de tal forma, nas fortes ondas do mar, que se obrigou a desistir da carreira, abandonando a empresa.

Tonho e Zé, observando os novatos, se perguntaram: “E se o Rodrigo e o Tiago aprenderem bem a como operar aqui na Barra? Será que ainda terá espaço para nós?”. Diante de tal questionamento combinaram: “Vamos dificultar a vida dos ‘piás’, senão daqui a pouco teremos que voltar a ser pescadores”.

Quando iniciaram a empresa anos atrás, o sr. João e o sr. Pedro sempre valorizaram a grande experiência de Tonho e Zé. Como recompensa, frequentemente aumentavam o salário de ambos. A cada ano, além dos reajustes obrigatórios, Tonho e Zé ganhavam um aumento complementar em seu salário. Devido a tais aumentos, neste ‘plano de carreira’ feito pelos proprietários, Tonho e Zé ganham hoje pouco mais do que o dobro de Rodrigo e Tiago, que possuem maior graduação como marinheiros e escolaridade superior. A postura dos novatos também se mostra mais adequada do que a dos antigos, estes, talvez pelo pouco estudo e pelo ambiente mais hostil em que sempre viveram, tendem a resolver as diferenças à força.

Em conversa com seu sócio, certa vez, o sr. João exclamou: “como vamos resolver essa situação? Liberar nossos funcionários experientes para fazer esse curso de formação é caro e prejudicará a operação da empresa, pois são os únicos que conhecem bem a Barra!” – e complementou: “Além de termos que lhes pagar o salário por quatro meses, senão nenhum terá condições de manter a família, ainda precisam de formação de ensino fundamental e médio, o que levará ainda mais tempo”. O sr. Pedro, com olhar de preocupação, exclamou: “Nossa! Imagina o Tonho e o Zé fazendo supletivo?! Duvido que tenham fôlego para retomar os estudos, eles mal sabem ler e escrever!” O sr. João, consternado, resmungou: “Estou muito preocupado com essa situação, pois poderá prejudicar nossa empresa devido ao custo elevado de manter muitos funcionários ao mesmo tempo, uns com formação e outros com experiência. Não sei quanto tempo conseguiremos sustentar a situação...”

No dia a dia, quem sofria era o sr. André. Tonho e Zé começaram os boicotes, escondendo de Rodrigo e Tiago a forma como realizavam suas atividades. Os novatos queixavam-se o tempo todo de não conseguirem realizar as manobras, pois Tonho e Zé tomavam conta do convés, mostrando-se hostis. Algumas vezes, eles impediam o embarque dos novos, colocando em risco a operação da empresa, já que, conforme a documentação dos barcos, os profissionais habilitados deveriam estar no comando. Pior do que isso, os novos sentiam-se desvalorizados, por receberem menos da metade do que os veteranos recebiam, os quais sequer tinham habilitação legal para comandar embarcações.

Para completar a situação, o sr. André recebeu, em determinada semana, a visita de pessoas do sindicato dos trabalhadores que representa os marinheiros de mar aberto. O gerente foi alertado que os funcionários da empresa estavam vinculados ao sindicato de navegação interior de forma equivocada, sendo urgente a correção. Os sindicalistas, além de conferirem o registro dos trabalhadores, observaram que a convenção coletiva da categoria dos trabalhadores de mar aberto não estava sendo cumprida e que a empresa não tinha plano de carreira homologado, sendo injustificáveis as diferenças salariais.

NOTAS DE ENSINO

Utilização recomendada

O presente caso foi elaborado para utilização em disciplinas de graduação e pós-graduação de Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho e Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que abordem tópicos como planejamento estratégico de RH, mudança de cenários, legislação, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, resistência à mudança, ética, gestão de equipes, motivação, crescimento profissional.

Objetivos de Aprendizagem

O caso de ensino da empresa Mardosul mostra as dificuldades enfrentadas pelas organizações e por seus gestores frente a mudanças repentinas de cenário. Elas fazem com que o planejamento e as estratégias da Gestão de Pessoas e de atuação no mercado sejam repensados rapidamente e forcem respostas e atitudes assertivas ou não, que irão impactar a organização, em seu sucesso ou fracasso; a motivação de seus colaboradores; o cumprimento de leis e regras governamentais. O presente caso será útil para se discutirem estratégias de atuação da empresa; gestão de pessoas e processos; leis e regras governamentais que mudam o cenário organizacional, exigindo proatividade dos gestores e pensamento estratégico. Pode igualmente ser analisada a questão da criação e da gestão de conhecimento, cada vez mais importante face às frequentes mudanças e à complexificação dos ambientes de negócios.

Ao estudar o caso e se depararem com a situação-problema exposta, propõe-se que os alunos de graduação e pós-graduação:

- entendam o cenário do problema apresentado e a obrigatoriedade de cumprimento da legislação vigente;
- analisem as alternativas para a empresa Mardosul;
- compreendam a estratégia (ou a falta de) utilizada pela empresa na gestão de pessoas;
- proponham soluções para a empresa capacitar seus marinheiros;
- proponham formas de promover o compartilhamento de conhecimentos, contribuindo para a criação e a gestão de conhecimento;
- tracem estratégias de motivação e acompanhamento de desempenho dos marinheiros;
- realizem um diagnóstico da situação (pode ser utilizada a ferramenta SWOT) ;
- proponham um planejamento estratégico de pessoas que contemple soluções para o problema apresentado.

Fonte de obtenção dos dados

O caso foi elaborado com base em entrevistas em profundidade realizadas com o gerente geral da empresa Mardosul, sr. André. Para fundamentar o estudo, consultaram-se também documentos da empresa e a legislação pertinente. A validação documental do presente escrito foi realizada junto ao informante, a fim de preservar a veracidade dos fatos.

Alternativas para análise

A discussão do caso para ensino da empresa Mardosul é apropriada às disciplinas de Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, Legislação Social entre outras, pois permite várias abordagens, conforme o tema em foco.

Podem ser discutidas, com mais profundidade, a estratégia de gestão de pessoas; a tática empresarial a ser adotada na capacitação dos marinheiros; as estratégias de motivação para que esses profissionais alcancem seus objetivos de formação no ensino fundamental e

médio e na capacitação obrigatória, conforme a legislação. É possível também focar o empreendedorismo do sr. João e do sr. Pedro, ao organizarem seu próprio negócio, aproveitando o nicho de mercado identificado; a mudança de cenários com que a empresa se deparou repentinamente, devido à nova classificação portuária; as NORMAMs que devem ser seguidas, com possibilidade de representarem tanto um ganho em competitividade e qualidade como um empecilho na realização das atividades. É oportuno também trabalhar com os alunos a gestão de conflitos e os processos internos, de modo a permitir que todos, na empresa, entendam as mudanças impostas pela legislação vigente, as quais qualificam o serviço executado, bem como discutir as dificuldades advindas da falta de um plano de carreira na empresa, o que gera conflitos e tem implicações legais.

Enfoques de ensino

Mercado de Trabalho e o Diagnóstico de RH

A expressão ‘mercado de trabalho’ apresenta considerável amplitude, sendo muito utilizada, mas poucas vezes conceituada. Ela implica, como diz o próprio termo, um mercado, isto é, um ‘lugar’, eventualmente abstrato, onde o conjunto de ofertas e o conjunto de demandas de emprego se confrontam, e quantidades oferecidas e demandadas se ajustam em função do preço (aqui os salários). Esta ideia, fundamentalmente neoclássica, expressa que o mercado de trabalho funciona como qualquer outro mercado, em que as funções de oferta e demanda de emprego dependem do preço deste trabalho, o salário. O salário de equilíbrio é aquele que permite equalizar a oferta e a demanda. Se ocorrerem desajustes entre elas e nem todos os trabalhadores encontrarem um trabalho, significa que o nível dos salários está muito alto. Para os neoclássicos, as múltiplas formas de rigidez (intervenção dos sindicatos, convenções coletivas...) influenciam os salários reais que se afastam do ponto de equilíbrio, provocando o desemprego que pode ser significativo (BRÉMOND; GÉLÉDAN, 1984).

Os keynesianos contestam vigorosamente a existência de tal ‘mercado de trabalho’. De início, eles demarcam que, a curto termo, a demanda de trabalho das firmas não se determina em função dos salários, mas do nível de produção desejado, que seria a demanda que interessa às empresas. As quantidades de mão de obra demandadas são então definidas fora daquilo que os neoclássicos chamam de mercado de trabalho e a oferta de emprego pode ser inferior à disponibilidade de mão de obra, ocasionando o desemprego. Eles também afirmam que o salário real não pode orientar o nível de emprego, pois ele não é conhecido *ex-ante* (em avanço). Os trabalhadores e as firmas sabem o salário nominal e não o salário real. Esse só será conhecido *a posteriori* (ou *ex post*), quando se souber a evolução real dos preços. A análise neoclássica pressupõe, portanto, uma informação sobre os salários reais que não existe. O salário real resulta de múltiplas relações sociais que se situam também fora do pseudo ‘mercado de trabalho’ (BRÉMOND; GÉLÉDAN, 1984).

Marx enfatizou que, no capitalismo, a força de trabalho é tratada como mercadoria e que este caráter engendra a exploração. Para os marxistas, a existência de um exército de reserva de trabalhadores (desempregados) permite a manutenção de salários em nível o mais próximo possível daquele de subsistência. Não se trata então de ter pleno emprego durável, ainda mais que o capitalismo é caracterizado pela instabilidade dinâmica que se traduz em crises econômicas. O desemprego é a tendência profunda do capitalismo e a tendência de redução dos salários reais que ele engendra permite aumentar a exploração dos trabalhadores (BRÉMOND; GÉLÉDAN, 1984).

Seja por um ou por outro enfoque, a Mardosul encontra-se em uma situação delicada: convive com a escassez de mão de obra qualificada, que dificulta a utilização plena de sua capacidade operacional e onera a folha de pagamento. A situação vivida atualmente pela empresa poderia, entretanto, ter sido prevista por meio de um diagnóstico do ambiente de RH,

atento às mudanças no ambiente de negócio e, em especial, na legislação e na organização sindical, as quais causaram grande impacto na operação da empresa.

Mascarenhas (2008) ressalta a importância do diagnóstico das condições do negócio, que deve considerar aspectos internos e externos à empresa. Como condições externas salienta a necessidade de mapear a qualificação dos indivíduos na região; as condições de competitividade do mercado de trabalho; o nível de desemprego; as questões de cultura e a diversidade cultural na sociedade; as leis e a tendência de legislação etc. Como condições internas, destaca as decisões, as intenções e a inserção estratégica da empresa; a estrutura e a cultura organizacional; os padrões tecnológicos; as condições financeiras da organização; a qualificação e a competência dos funcionários. O processo de diagnóstico e planejamento de RH poderia ter evitado a atual situação, ajudando a encontrar alternativas para a delicada situação em que a empresa se encontra.

Mudança e o Conhecimento

Neste tópico, o professor pode explorar o processo de mudança na empresa Mardosul, por ser o enfrentamento das mudanças um aspecto essencial de criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. Ela representa a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 1999; BOLHANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; MASCARENHAS, 2008), descortinando o interesse pelo estudo da criação e da gestão do conhecimento.

O conhecimento pode ser visto como um recurso-chave das empresas e fonte de vantagem competitiva (VERA; CROSSAN, 2005). Esta abordagem está ancorada na visão baseada em recursos, a qual tem larga aceitação na literatura da área de Administração para alicerçar o construto de competência organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PRAHALAD, 1995; RUAS, 2005). King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 37) conceituam que “as competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva”.

Vera e Crossan (2005) expõem que muitas pesquisas sobre o conhecimento estratégico têm sido realizadas e publicadas na área de gestão, algumas sob o guarda-chuva de ‘gestão do conhecimento’ (*knowledge management*) e outras sob o de ‘conhecimento organizacional’ (*organizational knowledge*). O primeiro conceito pode ser definido como o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento desejado, para que a organização atinja seus resultados. O segundo é menos prescritivo, alterando a noção de conhecimento como uma *commodity* que organizações e indivíduos podem adquirir, para o de estudo do *knowing*, como algo que organizações e indivíduos fazem (VERA; CROSSAN, 2005). No contexto da Mardosul, ambas as abordagens podem ser analisadas, tanto verificando as falhas na gestão do conhecimento nos tempos pregressos, como buscando soluções para a criação de conhecimento que solucione o problema já instaurado. Podem também ser planejadas estratégias de gestão do conhecimento, para que problemas similares não venham a acontecer no futuro.

Gestão de pessoas, motivação e conflito

Neste aspecto, o professor tem possibilidade de trabalhar a gestão de pessoas, a motivação da equipe e os conflitos a serem gerenciados na mudança. A mudança afeta a motivação das pessoas, sendo que a motivação intrínseca pode ser definida como “o desejo de envolver-se numa atividade pelo que ela é, isto é, exatamente pela satisfação que ela provê” (KOHN, 1998, p. 280).

É possível propor aos alunos questões referentes ao trabalho. Conforme pesquisas realizadas por Emery (1964,1976) e Trist (1978), para estimular o comprometimento daquele que o realiza, o trabalho deve apresentar seis propriedades:

- a) a variedade e o desafio: o trabalho deve ser razoavelmente exigente – em outros termos que o de resistência física – e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer o prazer que podem trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas;
- b) a aprendizagem contínua: o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso permite estimular a necessidade de crescimento pessoal;
- c) uma margem de manobra e a autonomia: o trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa. Deve-se reconhecer a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho;
- d) o reconhecimento e o apoio: o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização. Esse aspecto estimula a necessidade de afiliação e vinculação;
- e) uma contribuição social que faz sentido: o trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas consequências sociais. Isto contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer de contribuir para a sociedade;
- f) um futuro desejável: o trabalho deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional. Isso reconhece a esperança como um direito humano.

Esses pontos podem ser explorados um a um, traçando-se paralelos com a situação da empresa Mardosul.

Em relação aos conflitos advindos dessa relação pode ser aprofundado o conceito de que as organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, seja de um modo mais tênue ou mais vigoroso, havendo discussões devido à discordância de ideias, a diferentes interpretações das ocorrências ou a valores opostos. “O conflito não é apenas inevitável, ele representa a natureza das organizações complexas” (PUTNAM, 1997 p.148). Sendo o fenômeno do conflito incontornável, tornam-se necessárias sua gestão e sua compreensão, de modo a aproveitar suas vantagens e diminuir ou anular seus efeitos nefastos.

Notas

Para preservar o anonimato das fontes do caso, os nomes da empresa, das personagens, do porto, da cidade e do rio mencionados neste caso são fictícios. Alguns elementos foram acrescidos ou modificados para fins didáticos.

Referências

BOHLANDER, G.; SNELL, S.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2020.

EMERY, F. **Future we are in**. Leiden: Martinus Nijhoff,1976.

EMERY, F. **Report on the Hunsfoss Project**. London: Tavistock, 1964.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P.. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 42, n1, p. 36-49. Jan/Mar, 2002.

KOHN, A.. **Punidos pelas recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCHETTI, D.; PASTORI, A.. **Porto de Santos**: Situação Atual e Diretrizes para Atender a Demanda Futura. BNDES: Informe Setorial. Rio de Janeiro: AIE/DELOG, n. 2, ago. 2006.

MASCARENHAS, A. O.. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Evolução, Teoria E Crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. **The core competence of the Corporation**. in.: Harvard Business Review. May-June, 1990.

PRAHALAD, C. K.. **The role of core competencies in the corporation**. Research Technology Management; 36, 6. ABI/INFORM Global pg. 40. Nov/Dec 1993.

PUTNAM, R. D.. **Comunidade e democracia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

RUAS, R.. **Gestão por Competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. in.: Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

TRIST, E.. **Adapting to a changing world**. Labour Gazette, v. 78, p. 14-20, 1978.

VERA, D.; CROSSAN, M.. **Organizational Learning and Knowledge Management**: Toward an Integrative Framework. in.: EASTERBY-SMITH; M.; LYLES, M. A. (Eds.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell Publishing, 2005.