

LARISSA ELIAS NETTO

**Gerentes que controlam ou são controlados? Experiências
de gerentes em uma empresa do ramo ferroviário**

MONOGRAFIA

Universidade Federal de Viçosa

Minas Gerais - Brasil

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE LETRAS
SECRETARIADO EXECUTIVO

**Gerentes que controlam ou são controlados? Experiências
de gerentes em uma empresa do ramo ferroviário**

Monografia apresentada à Universidade
Federal de Viçosa como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Larissa Elias Netto

**Profª Orientadora: Débora Carneiro
Zuin**

Viçosa
Minas Gerais – Brasil
2014

LARISSA ELIAS NETTO

Gerentes que controlam ou são controlados? Experiências de gerentes de uma empresa do ramo ferroviário

Monografia apresentada à Universidade Federal de Viçosa como requisito para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

APROVADA: __/__/____

Prof^ª.: Débora Carneiro Zuin
(Orientadora)
(DLA / UFV)

Prof.: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima
(Banca)
(DAD / UFV)

Prof^ª.: Lara Lúcia da Silva
(Banca)
(DLA / UFV)

RESUMO

De acordo com Filho (2002), a atividade gerencial é marcada por uma forte condição de contradições que envolvem o trabalho desenvolvido pelos profissionais da alta gerência, bem como a intermediária e a de linha. O controle é um dos fatores que mais entram em questão. Raufflet (2005) afirma que os gerentes, dentre outros profissionais, elaboram ferramentas de ação e de controle destinadas aos que dirigem as organizações que constituem a sociedade moderna. Para Davel e Melo (2005), o trabalho gerencial é caracterizado pelo exercício do poder e pela mediação de interesses, o que insere os profissionais dessa área em uma lógica de dominação oriunda do desenvolvimento do sistema capitalista. Seu trabalho preserva a estrutura das relações de produção capitalista e por isso os gerentes são considerados agentes do capital. É necessário que os conhecimentos sejam utilizados para buscar respostas às contradições enfrentadas num momento de transformações. Os estudos sobre gerentes no Brasil são importantes, de acordo com Junquillo (2004), pois suas ações são responsáveis por refletirem as práticas cotidianas a partir de um processo histórico-social, compreendendo a dimensão cultural, ou seja, traços próprios da cultura brasileira que influenciam as ações desses atores no interior das organizações. De acordo com os debates sobre o trabalho e o capital monopolista de Braverman (2012), fica a questão se os gerentes são impulsionados ou pressionados apenas pelo capital monopolista e se esses profissionais se sentem capazes de realizar o controle, ou são controlados. Indo mais além, podemos dizer que o processo gerencial é marcado por muitas dificuldades e os gerentes sofrem, constantemente, com um mal-estar que ocorre devido às contradições de seu trabalho. Acredita-se que o sistema capitalista impõe certo tipo de controle sobre esses profissionais. Considerando esta discussão e o contexto de trabalho dos gerentes no Brasil, este estudo busca responder às seguintes questões: Qual é a experiência subjetiva de um determinado grupo de gerentes em relação ao seu trabalho? Quem controla quem? Esses gerentes desempenham um papel de controladores ou são também alvos de um controle capitalista? O objetivo principal deste estudo é analisar as experiências de gerentes em uma empresa do setor ferroviário e explorar o tipo de trabalho que eles exercem em relação ao que é esperado deles por parte da organização. Este estudo qualitativo possibilita uma contribuição empírica à medida que apresenta uma análise baseada em cinco entrevistas feitas com gerentes de uma empresa ferroviária no Brasil. Os resultados trazem um aprofundamento sobre no que consiste

o trabalho desenvolvido por esses gerentes, bem como as pressões e transformações que vivenciam no ambiente profissional. As mudanças encontradas envolvem o âmbito social, pessoal e também o contexto profissional de seu trabalho. As experiências e discussões sobre o trabalho gerencial permitem questionamentos como se o controle é parte das atividades que os gerentes exercem ou se, na realidade, sofrem controle por parte de seus superiores.

Palavras-chave: gerentes, controle, análise dos processos de trabalho

ABSTRACT

Managerial work is characterized by being full of contradictions that involve different levels of managerial work. Controlling is one of the most important facts considering the managers' activities. Raufflet (2005) affirms that managers, above other professionals, can elaborate tools of action and control aimed at those who are responsible for the organizations. According to Davel and Melo (2005) managerial work is characterized by the practice of power and mediation of interests, which put these professionals in a domination logic arising from the development of capitalism. The managers' work preserves the structure of production relation and because of that they are considered "capital agents". It is necessary to use their knowledge to find answers to the contradictions they have to face in time of constant changes. The study of managers in Brazil is considered very important, according to Junquilha (2004), as their actions reflect the everyday practices from a social and historical process taking into account the cultural dimension, typical traits of Brazilian culture that may influence the actions of these actors within organizations. Following Braverman's (2012) debates on labour and monopoly capital, it is argued here if managers are boosted or pressed only by this monopoly capital; and if those professionals feel themselves able to control or if they are just being controlled. Going further, we can say that the managerial process has a lot of difficulties and that managers struggle constantly with their works' contradictions. Considering this discussion and the context of the work of managers in Brazil, this study sought to answer the following questions: What is the subjective experience of a managers' group considering their everyday work? Who is in control? Do these managers play the role of controllers or are they only the target of capitalist control? The main objective of this study was to analyze the lived experience of managers in a railway company and to explore the kind of work they do in relation to what is expected from them and what is said their role in an

organisation is. This qualitative study brings empirical contribution as it presents analysis based on five interviews of managers in a railway company in Brazil. The results bring a rich exploration of what the work developed by those managers is, as well as the pressures and changes they are experiencing in their work. The changes found are in relation to the social, personal and organisation context of their work. The experiences and discussion on the work of managers bring questions as to whether or not the amount of control present in their work is more explicit in their role and task or in how the managers are actually managed by higher levels of management,

Key words: managers, control, labour process analysis

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores e Particularidades recorrentes	19
Tabela 2: Mudança no Contrato Psicológico	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 PROBLEMA	11
3 JUSTIFICATIVA	12
4 OBJETIVOS.....	13
5 REFERENCIAL TEÓRICO	14
5.1 Gerência / Gerentes.....	14
5.1.1 Atividades Cotidianas	16
5.1.2 Particularidades no trabalho dos gerentes	18
5.1.3 Mudanças e suas conseqüências.....	20
5.1.4 Estudo sobre gerentes no Brasil	24
5.2 <i>Labour Process Theory</i> (Teoria do processo de trabalho)	28
5.2.1 Trabalho.....	30
5.2.2 Concepção X Execução e degradação do trabalho	31
5.2.3 Processo de trabalho, gerência e controle	32
6 METODOLOGIA.....	35
6.1 Classificação do estudo.....	35
6.2 Unidade de análise.....	37
6.3 Método de coleta de dados.....	37
6.3.1 Entrevista	38
6.4 Método de análise de dados	39
7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	41
7.1 Rotina de trabalho.....	42
7.2 Imagem	46
7.3 O que é controle.....	49
7.4 Controle no dia-a-dia gerencial.....	51
7.5 Controle sobre os gerentes	52
7.6 Gerentes que controlam ou que são controlados?	55
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
9 REFERÊNCIAS	62
10 CRONOGRAMA	66
11 APÊNDICES	67
11.1 Roteiro para entrevista.....	67
11.2) Termo de consentimento	68
11.3) Ficha de dados demográficos	70
11.4) Organograma	71

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Filho (2002), a Teoria do Processo de Trabalho é considerada como um ponto de partida para a análise da atividade empresarial desde que o capitalismo foi instalado. Esta atividade é marcada por uma forte condição de contradições que envolvem o trabalho desenvolvido pelos profissionais da alta gerência, bem como a intermediária e a de linha.

Melo (1999) afirma que os gerentes têm a função de supervisionar e organizar o trabalho de seus subordinados, colaborar com seus pares e obedecer a seus superiores. Deste modo, o controle está presente a todo o momento na vida desses profissionais.

Para Harry Braverman, o capitalista é, e sempre foi o proprietário do capital e, inicialmente, assumiu as funções de gerente. A partir disso, os donos do capital se depararam com uma função típica dos gerentes: a de controlar. “O controle de turmas grandes de trabalhadores antecede de muito à época burguesa. A prova disto são as Pirâmides, a Muralha da China, as extensas redes de estradas, [...]” (BRAVERMAN, 2012, p. 65)

O autor explica que a gerência é a maneira que o capitalista encontrou para realizar o controle, que é fundamental para todos os sistemas gerenciais.

“[...] e como prevalece o contrato de trabalho entre as partes nada mais prevendo senão evitar que uns prevaleçam sobre os outros, a gerência torna-se um instrumento

mais perfeito e sutil.[...] O capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em *controlar*. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.” (BRAVERMAN, 2012, p.66)

Braverman (2012) conclui, ainda, que o conhecimento científico passou de “economia externa” a artigo de balanço geral.

Como todas as mercadorias, seu fornecimento [do conhecimento] é impulsionado pela demanda, resultando que o desenvolvimento de materiais, fontes de energia e processos tornou-se menos fortuito e mais atento às necessidades imediatas do capital. (...) A inovação-chave não deve ser encontrada na Química, na Eletrônica, na maquinaria automática, na aeronáutica, na Física Nuclear, ou em qualquer dos produtos dessas tecnologias científicas, mas antes na transformação da própria ciência em capital. (BRAVERMAN, 2012, p.146)

Aqui se encontra a questão central deste trabalho que buscará entender se o conhecimento dos gerentes e seu trabalho são impulsionados apenas pelo capital monopolista e se esses profissionais se sentem capazes de realizar o controle.

2 PROBLEMA

As empresas precisam estar cada vez mais empenhadas na busca da excelência de seus produtos e serviços devido à grande competitividade e ao acelerado crescimento do mercado global. Os gerentes sofrem, por isso, uma grande pressão por serem aqueles que fazem a ligação da linha de base com os altos administradores. Além disso, possuem diversas outras responsabilidades e muitas vezes se tornam vítimas das próprias decisões.

Davel e Melo (2005) afirmam que o processo gerencial é marcado por muitas dificuldades e os gerentes sofrem, constantemente, com um mal-estar que ocorre devido às contradições de seu trabalho. Acredita-se que o sistema capitalista impõe certo tipo de controle sobre esses profissionais.

Sendo assim, este trabalho buscou responder a algumas questões. São elas:

- Qual é a experiência subjetiva de um determinado grupo de gerentes em relação ao seu trabalho?
- Quem controla quem?
- Esses gerentes desempenham um papel de controladores ou são também alvos de um controle capitalista?

Deste modo, esta pesquisa teve como objetivo uma melhor compreensão sobre o trabalho gerencial, sobre as influências que os gerentes causam e as influências que sofrem.

3 JUSTIFICATIVA

A administração tem o papel de um sistema de representação da sociedade real e, de acordo com Davel e Melo (2005), pode reger visões de mundo e condutas sociais. Os gerentes simbolizam uma sociedade racional, organizada e eficiente. Apesar disso, sabe-se que seu trabalho é repleto de contradições e particularidades.

A teoria do processo de trabalho com base nos estudos de Braverman afirma que os gerentes são alvo do controle capitalista e a pressão imposta pelo capital monopolista poderia ser apontada como causa de algumas dificuldades presenciadas pelos gerentes.

Após uma extensa pesquisa sobre gerência, verificou-se que poucos são os trabalhos que focam os gerentes no Brasil. Ainda mais raras são as pesquisas sobre o setor ferroviário. Acredita-se que esta investigação proporcionará contribuições para o entendimento do trabalho gerencial deste setor específico, além de estimular a realização de novos estudos na área.

A relevância deste estudo está na escassez de trabalhos sobre a experiência de gerentes dos diversos setores no Brasil e na necessidade de estudar o processo de trabalho de gerentes frente às diversas mudanças que estão ocorrendo no mercado global.

4 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

- Apresentar a experiência de um grupo de gerentes frente ao trabalho que desenvolvem, bem como sua percepção com relação à questão do controle.

Objetivos específicos:

- Levantar o tipo de trabalho de um determinado grupo de gerentes.
- Relacionar o trabalho que desenvolvem com a teoria do processo de trabalho e verificar a aplicação das pressuposições de Braverman neste grupo específico de gerentes.
- Descrever e analisar a percepção dos gerentes em relação ao seu trabalho e o modo capitalista de controle existente nas organizações.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Gerência / Gerentes

Juntamente com Revolução Industrial surgiu também a primeira tentativa de transformar a administração em algo com maior base científica e menos empirismo e pessoalidade. Taylor, ao publicar os “Princípios de Administração Científica” no início do século XX, procurou proporcionar uma forma mais organizada para lidar com os processos industriais e burocráticos das empresas.

De acordo com a obra de Taylor devem existir quatro princípios fundamentais para o sucesso da administração científica. São eles: 1) Princípio de planejamento, no qual ocorre uma substituição dos métodos basicamente empíricos por procedimentos científicos. 2) Princípio de preparo dos trabalhadores, selecionando operários de acordo com suas aptidões, preparando-os e treinando-os para uma melhor produtividade. 3) Princípio de controle do desenvolvimento do trabalho para que se possa certificar se está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta. 4) Princípio da execução, permitindo uma distribuição de atribuições e responsabilidades garantindo uma boa disciplina nas operações.

Segundo Davel e Melo (2005), as últimas décadas causaram uma turbulência na lógica econômica. Essa turbulência impõe certa hegemonia, como se ocorresse um culto do mundo

empresarial. De acordo com Gramsci (1999, apud Moraes, 2010), hegemonia é a relação de domínio de uma classe social sobre o conjunto da sociedade. Esse domínio se caracteriza tanto pela força, exercida pelas instituições políticas e jurídicas e pelo controle do aparato policial-militar, quanto pelo consenso, que diz respeito, sobretudo à cultura, tratando-se de uma liderança ideológica conquistada entre a maioria da sociedade e formada por um conjunto de valores morais e regras de comportamento. Neste contexto, observa-se que a hegemonia em relação ao modo de enxergar o mundo dos negócios se dá mais por meio do consenso.

Os autores também acreditam que existem diversas explicações sobre a origem da função gerencial ou do papel do gerente. Três dessas explicações são mais comuns e aceitas. São elas: 1) Explicação técnica: acredita-se que os gerentes surgiram como um novo grupo de especialistas devido ao crescimento em escala e em complexidade das empresas capitalistas. Para Chandler (1977), os gerentes assumem o controle quando as unidades de custo são ameaçadas pela falta de uma coordenação administrativa. 2) Explicação de elite: De acordo com Galbraith (1967), os gerentes são considerados como sendo parte de um agrupamento de subelite, incluídos numa tecnoestrutura social. 3) Explicação política: Segundo pensamento de Marglin (1980), com a intenção de controlar melhor o trabalho, a administração começa a ser desempenhada por pessoas especializadas.

Considerando que quem atua nas áreas determinadas por Taylor são, em sua maioria, executivos e gerentes, estes se tornaram um símbolo, caracterizando uma sociedade extremamente racional, organizada e eficiente. Apesar disso, sabe-se que vivem com a constante incerteza de uma pessoa limitada. Para Aktouf (1994), o ser humano envolvido com processos de gestão é, antes de qualquer outra coisa, *homo*, ou seja, um ser de razão, afetos, subjetividades, um ser que tem família e identidade. A gestão coloca esse ser em constantes situações nas quais precisa gerir e administrar, conduzir e ao mesmo tempo estar a serviço de um superior. Percebe-se, então que o trabalho gerencial é marcado por infinitos conflitos.

A administração tem o papel de um sistema de representação da sociedade real e que, de acordo com Davel e Melo (2005), pode até mesmo reger visões de mundo e condutas sociais. Os “homens de terno”, ou gerentes, se tornaram pessoas emblemáticas, com papel muitas vezes admirado.

Os autores afirmam ainda que há distinções entre conceituação do pensamento gerencial produzido por teóricos e a prática vivenciada pelos que gerenciam. A tarefa envolve

riscos e desafios, pois, na maioria das vezes é necessário exercer controle sobre o trabalho do outro sem deixar de pertencer a um grupo social que enfrenta diversas transformações devido aos aspectos econômicos, em sua maioria. Desse modo, o próximo tópico aborda as atribuições dos gerentes e suas atividades cotidianas.

5.1.1 Atividades Cotidianas

Para Raufflet (2005), os gerentes, dentre outros profissionais, elaboram ferramentas de ação e de controle destinadas aos que dirigem as organizações que constituem a sociedade moderna.

Segundo o autor, as ciências da gestão possuem uma tradição praxeológica, pois as diversas ferramentas desenvolvidas ao longo do tempo trazem a idéia de como um gerente eficaz deve trabalhar e não mostram exatamente seu cotidiano real.

Fayol (1949 *apud* Davel e Melo, 2005) afirma que o administrador de pessoas é aquele que tem por função planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de uma unidade de comando. Outros estudiosos como Schumpeter (1938) e Simon (1947), consideram o gerente como sendo um “grande homem” que possui sentido e essência para atuar em direções e infundir seus valores pessoais e profissionais em toda a organização, um empreendedor e promotor da inovação, um tomador de decisões não-programadas em um ambiente complexo e incerto, um líder eficaz, detentor de certos traços de personalidade.

A Escola das Atividades Cotidianas (Work Activities School) de Mintzberg (1973) e a Escola do Comportamento Gerencial (Managerial Behaviour) de Stewart (1967) trazem observações indutivas e empíricas sobre o cotidiano de trabalho dos gerentes.

Sayles (1964) observou o cotidiano gerencial utilizando-se de métodos etnográficos em uma empresa de alta tecnologia dos Estados Unidos. Para registrar suas anotações, o autor anotou tudo que lhe parecesse importante nas entrevistas e conversas com os gerentes, sem idéia preconcebida. Para ele, o comportamento dos gerentes se insere num sistema social com relações de dependência mútua, o que permite construir e manter um sistema de relações recíprocas para trocas de fluxo de trabalho, estabilização e inovação. O autor afirma ainda que o sistema de relações é mais importante para o desempenho individual que a motivação ou a missão atribuída ao profissional.

Já Stewart (1967) estudou a forma de utilização do tempo de 160 gerentes britânicos. Seus estudos focalizam o trabalho em si e suas variações. As agendas classificam como, onde e com quem os gerentes preenchem seu tempo. Como resultado, Stewart afirma que esses profissionais passam a metade do seu tempo discutindo idéias em discussões informais pessoalmente ou por telefone, em reuniões ou em atividades sociais.

A utilização de agendas também foi estudada por Mintzberg (1973), que realizou uma observação direta e indutiva em relação a essas agendas e preestabeleceu categorias para verificar o cotidiano de cinco gerentes no trabalho. Chegou à conclusão de que os gerentes trabalham num ritmo implacável e sua rotina de trabalho é composta de ações breves, variadas e fragmentadas. Os gerentes interagem atuando como pontes para ligação entre a organização e agentes exteriores a ela. O autor afirma que os gerentes possuem papéis e funções. São eles: 1) Papéis interpessoais – símbolo, pois representa a organização em eventos e contribui para a imagem da empresa; líder, dando exemplos, motivando e mobilizando as pessoas; agente de ligação, criando e mantendo redes de informantes. 2) Papéis informacionais – observador, buscando e recebendo informações referentes à gestão da empresa; difusor dos elementos pertinentes das informações recebidas garantindo que sejam passados de maneira eficiente aos destinatários; porta-voz, propagando as informações da empresa para o público externo. 3) Papéis decisórios – empreendedor, buscando oportunidades de negócios; regulador, enfrentando, organizando, reagindo e se adaptando corretamente às situações difíceis; distribuidor de recursos, alocando-os de maneira que todos tenham os meios necessários para realização das tarefas; negociador, participando de discussões e representando a organização.

Em seus estudos, Gabarro (1987) afirmou que os gerentes passam por cinco fases: 1) inteiração (taking hold), que dura de três a seis meses; 2) imerção, que dura de quatro a onze meses nos quais pode começar a efetuar algumas mudanças; 3) reformulação (reshaping), três a seis meses de mudanças intensas; 4) consolidação, que se estende de três a nove meses e 5) consolidação final, momento no qual o gerente está totalmente adaptado e estabilizado.

Durante um conjunto de observações das atividades gerenciais, Carlson (1991) anotava as atividades cotidianas de nove presidentes de empresas suecas e um alto dirigente de uma empresa francesa classificando-as nas seguintes categorias: 1) do local de trabalho. 2) dos contatos com outras pessoas. 3) da técnica de comunicação. 4) da natureza da questão tratada. 5) do tipo de ação exercida durante a atividade. O autor concluiu que os gerentes têm jornadas de trabalho fragmentadas e preferem as comunicações verbais.

Em suma, os gerentes passam grande parte do seu tempo falando e escutando idéias. Suas atividades são fragmentadas e comportam uma diversidade de aspectos numa jornada de trabalho. Segundo Davel e Melo (2005), esses profissionais são pessoas de ação e agem no auge dos acontecimentos marcantes.

Tendo por base informações parciais, transmitidas numa sequência de ações curtas e frequentemente interrompidas, raramente os gerentes podem se posicionar conforme idealizado pelas teorias. Seu trabalho é repleto de particularidades e momentos inesperados, conforme descrito no próximo item.

5.1.2 Particularidades no trabalho dos gerentes

O trabalho do gerente é uma dinâmica contínua, pois atua nas atividades cotidianas interagindo com os subordinados, pares e superiores e, além disso, este profissional precisa estar preparado emocionalmente para situações adversas, que podem resultar tanto em aprendizado quanto em mal-estar profissional.

Davel e Melo (2005) afirmam que o papel da gerência é ligar estratégias a operações. Sua atuação alimenta a dinâmica organizacional buscando garantir o sucesso empresarial. Os profissionais da gerência agem como elo de processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos. Os gerentes ocupam um espaço intermediário na hierarquia empresarial e por isso seu trabalho é caracterizado por ambigüidade e capacidade de mediar contradições.

Tabela 1: Fatores e particularidades recorrentes

Fatores e as particularidades mais recorrentes:
Atividades, relações de poder e interações com subordinados, superiores e colegas no cotidiano de trabalho;
Enquadramento propiciado pelos padrões simbólicos da empresa na qual estão inseridos;
Possibilidades e restrições impostas pelas culturas nacional e regional;
Carga elevada e caráter ambíguo das responsabilidades do gerente como mediador de interesses diversos e opostos entre capital e trabalho;
Problemas graves de saúde mental e de estresse profissional que podem ser gerados por essa situação de instabilidade constante;
Construção e consolidação da categoria de gerentes como fundamentalmente masculina, centrada em princípios e em uma lógica de valores predominante e historicamente masculinos.

Fonte: Adaptado de Davel e Melo (2005), p. 33

De acordo com os autores, o trabalho gerencial é caracterizado pelo exercício do poder e pela mediação de interesses, o que insere os profissionais dessa área em uma lógica de dominação oriunda do desenvolvimento do sistema capitalista. Seu trabalho preserva a estrutura das relações de produção capitalista e por isso os gerentes são considerados agentes do capital. É necessário que os conhecimentos sejam utilizados para buscar respostas às contradições enfrentadas num momento de transformações.

Para Sayles (1964), mais que a motivação individual, o fator que mais importa para explicar a eficiência no trabalho gerencial é o sistema de relacionamento. Já Mintzberg (1991) descreve o gerente como “nervo central” para o monitoramento e disseminação de informações. Além disso, o autor observa que a superficialidade é o grande risco ocupacional dos gerentes. Há um grande perigo em atentar-se superficialmente a várias questões e não se concentrar nos problemas que requerem maior atenção. Pode ocorrer também de o gerente não ter tempo suficiente para conhecer a organização à qual se inseriu e suas peculiaridades.

Segundo Kotter (1982), o fato de os gerentes trabalharem sempre em contextos específicos impede que se desloquem para um contexto geral ou um novo contexto organizacional com sucesso.

Resumindo, durante os processos de atuação, interação e simbolização, os gerentes: atuam como a figura-chave ou o líder de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados,

e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais. (DAVEL e MELO, 2005, p. 36)

O gerente tem papel fundamental dentro de qualquer organização. Esses profissionais estão sempre em contato com os colaboradores, fazendo o elo com a alta direção, além de lidarem o tempo todo com papéis e processos. O dia-a-dia de um gerente é bem dinâmico, pois seu campo de atuação é muito amplo e muitas vezes esses profissionais não tem o merecido reconhecimento ou suporte necessário.

Os profissionais com funções gerenciais, em meio a mudanças, precisam aceitá-las e passá-las para frente, compartilhando com sua equipe. Por isso, mudanças de cunho organizacional podem afetar o trabalho dos gerentes, conforme abordado no próximo item.

5.1.3 Mudanças e suas conseqüências

Na década de 90, os gerentes se depararam com diversos processos de reestruturação devido às novas exigências de um sistema capitalista em construção. Esses processos caracterizavam um momento de intensa competição, mercados desregulados, novas tecnologias de informação e de produção, além de mudanças nas políticas governamentais. O objetivo era proporcionar flexibilidade às empresas sem que deixassem de ser lucrativas e eficazes.

Segundo Rouleau (2000), as reestruturações surgiram buscando racionalização e flexibilização das práticas de gestão e de organização do trabalho. A racionalização prolonga a idéia de modernização baseada no ideal do *one best-way* – melhor maneira para se produzir, idéia de Taylor - trazendo diversas mudanças estruturais através de enxugamento de pessoal e eliminação de níveis hierárquicos. Essa racionalização, também aplicada ao processamento das informações, ainda perdura em muitas empresas através de O&M (Organização e Métodos).

Davel e Melo (2005) afirmam que a flexibilização se baseia em ações como as terceirizações por serem uma maneira mais simples para adaptação às transformações estruturais e de demanda. O ingresso recente de muitos funcionários, sendo a maior parte com vínculos empregatícios temporários - bolsistas e terceirizados -, sem provavelmente haver

crescimento da gerência intermediária, oferece sustentação tanto à fragilidade cultural quanto à demanda por controle e supervisão.

Ainda segundo os autores, os programas de reestruturação que seguem o ideal de Rouleau podem envolver a administração da cultura, da qualidade total, de pessoas, do processo de reengenharia, da aprendizagem organizacional e outros diversos incitamentos à criatividade e ao empreendedorismo, características que se tornam cada vez mais comuns ao discurso acadêmico e administrativo.

A informatização e as inúmeras novas tecnologias que surgem rapidamente favorecem a cooperação horizontal, ou seja, uma organização cada vez menos hierárquica e um estilo de gestão cada vez mais participativo.

As organizações que sofreram processos de reestruturação recebem diferentes nomenclaturas, dentre elas pós-burocráticas, *networked*, virtuais e pós-modernas. O novo estilo de gestão proposto oferece oportunidades de crescimento profissional aos gerentes, mas causa, também, um sentimento de mal-estar devido à grande submissão a tensões conflituosas e contraditórias. Alguns gerentes podem, após certo tempo, chegar à conclusão de que foram desiludidos com as expectativas de avanço na carreira. O mal-estar gerencial:

é gerado pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, pela imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização, pela deterioração do clima social na empresa, pela redução/achatamento das estruturas hierárquicas, pelo aumento dos meios de controle, entre outros fatores. (DAVEL e MELO, 2005, p. 44)

Estudiosos afirmam que as mudanças retiram o controle das informações e comunicações da alçada dos gerentes. Scase e Goffee (1989) acreditam que as transformações fazem com que os gerentes pensem que estão trabalhando muito mais com controle estrito e sem benefícios em troca.

O mal-estar causado pelas mudanças na intensificação do trabalho, na destruição das redes sociais e no processo ambíguo de comunicação também atingem os gerentes no que diz respeito às suas vidas privadas. Uma pesquisa feita por Thomas e Linstead (2002) concluiu que alguns gerentes acreditam que precisam sacrificar suas vidas provadas para serem eficientes em seu trabalho.

Visto que o trabalho dos gerentes possui muitas particularidades e que esses profissionais são expostos constantemente a situações de mal-estar, Davel e Melo (2005)

acreditam que há mudanças no contrato psicológico entre esses profissionais e as empresas onde trabalham.

O contrato psicológico envolve aspectos ligados à motivação, ao conhecimento, aos objetivos pessoais e organizacionais, à ética e ao comportamento dos gerentes. Dopson e Neumann (1998) elaboraram um quadro que aborda as mudanças nos contratos psicológicos dos gerentes:

Tabela 2: Mudanças no contrato psicológico

Elemento	Contrato tradicional	Contrato em transformação
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> *Conhecimentos especializados ou qualificações profissionais *Estabelecimento e manutenção de sistemas e rotinas no campo de especialização *Foco principal na organização 	<ul style="list-style-type: none"> *Ganhos de conhecimento em campos gerais da administração, como finanças, tecnologia da informação, etc. *Auxílio do pessoal operacional no monitoramento e na manutenção de sistemas em seus campos de especialização *Foco simultâneo nas relações externas e internas à organização
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> *Planos de carreira com promoções a níveis mais elevados *Responsabilidades correspondentes ao grau de controle *Expectativa de equilíbrio entre vida no trabalho e no lar 	<ul style="list-style-type: none"> *Recompensas, em geral, que não adicionem níveis hierárquicos *Responsabilidades correspondentes à concretização de objetivos de performance *Expectativa de longas horas de trabalho em prol do empregador
Objetivos e meios	<ul style="list-style-type: none"> *Manutenção do <i>status quo</i> *Orientação de procedimentos escritos ou costumeiros *Trabalho orientado por objetivos gerais e amplos dentro da especialidade profissional 	<ul style="list-style-type: none"> *Busca contínua de formas de inovação e melhoria *Assunção de riscos e experimentações sem muita formalidade *Equalização do orçamento com relação a objetivos de performance sem preocupação com a especialidade profissional
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> *Exercício de autoridade em estilo ditatorial *Foco principal nas necessidades de uma área de responsabilidade *Utilização da iniciativa individual para julgar a performance 	<ul style="list-style-type: none"> *Exercício de autoridade em estilo participativo e <i>empowering</i> *Cooperação com outras áreas para realizar os objetivos gerais da organização *Utilização de medidas, através da tecnologia da informação, para julgar os resultados no tocante à qualidade e à quantidade
Ética	<ul style="list-style-type: none"> *Diferença entre os valores pessoais e organizacionais *Manutenção da privacidade fora da organização *Vivência da ética organizacional sem falar sobre ela 	<ul style="list-style-type: none"> *Associação de valores pessoais com valores organizacionais *Expectativa de estar publicamente engajado com a missão e o <i>ethos</i> da organização *Publicação e difusão dos preceitos éticos da organização

Fonte: Dopson e Neumann (1998) *apud* Davel e Melho (2005), p. 48

Segundo Dopson e Neumann (1998), com a transformação do contrato psicológico, os papéis dos gerentes passam a ser menos operacionais e mais estratégicos, voltado para as

pessoas, devido ao aumento de sua autonomia e liderança sobre as equipes. Acredita-se que seu papel se tornou mais criativo, flexível e adaptável.

O próximo tópico abordará o estudo sobre gerentes no Brasil e trará detalhes sobre uma pesquisa realizada por Melo (1999) com gerentes brasileiros.

5.1.4 Estudo sobre gerentes no Brasil

Poucos foram os trabalhos que abordam exclusivamente o trabalho de gerentes no Brasil, especialmente no âmbito privado. Os dados abaixo foram explicitados com a intenção de exemplificar a experiência de Melo (1999) em sua pesquisa, que dentre as poucas encontradas, é a que tem maior relação com este trabalho. Os resultados mostrados ao longo deste tópico apresentarão a experiência dos gerentes estudados pela autora no que se refere às relações de poder dentro da empresa diante de um contexto de novos requisitos impostos pelo mercado.

De acordo com Junquilha (2004), após a reestruturação estatal brasileira no ano 1995, o Plano Direto de Reforma do Estado integrou diversas ações que levariam à substituição do protótipo de “administrador burocrático” por um gerente mais criativo e empreendedor. As empresas precisam, então, possuir um novo quadro profissional que seja caracterizado por ser eficiente e ágil, que possa responder mais rapidamente às mudanças ocorridas devido a uma economia mais competitiva, globalizada e instável, além das novas exigências em relação ao avanço tecnológico no país e no mundo.

Para alcançar as novas metas estabelecidas pelo mercado, Melo (1999, p. 3) afirma que “buscam-se profissionais orientados para resultados, preocupados com trabalho em equipe, sendo capazes de uma ação flexível, de negociar com metodologias avançadas e de tomar iniciativa.”

Estudar os gerentes do país é importante, pois, de acordo com Junquilha (2004), suas ações são responsáveis por refletirem as práticas cotidianas a partir de um processo histórico-social, compreendendo a dimensão cultural, ou seja, traços próprios da cultura brasileira que influenciam as ações desses atores no interior das organizações.

Melo (1999) realizou uma pesquisa com altos gerentes, intermediários e de linha, de empresas de grande e médio porte, tanto do setor público, quanto do privado e observou que,

entre todos esses profissionais, não há consenso no que diz respeito à função gerencial. Sobre as novas exigências, a autora afirma:

Dentre os gerentes pesquisados de grandes empresas, observamos que as mudanças estão bastante centradas no aspecto da relação do gerente com seus subordinados. Dessa forma, eles citam mudanças no comportamento gerencial, em direção a um gerente que sabe ouvir, ou seja, um gerente mais próximo dos subordinados. Assim, ele é menos autoritário, sabe delegar, negocia nas suas relações com todos os níveis e usa de técnicas e procedimentos que envolvem o potencial humano. Sua atuação busca orientar ações individuais para objetivos comuns. Ademais, as mudanças no papel gerencial exigem um gerente pró-ativo, empreendedor e que age na busca de resultados. (MELO, 1999, p. 6)

Para esses gerentes que trabalham em empresas de grande porte, os maiores desafios estão em motivar a equipe, de modo geral, e os subordinados, em particular, no que diz respeito à interação, à busca de melhores resultados e comprometimento.

Os resultados nas empresas de médio porte foram diferentes, pois, a questão do aspecto humano da relação gerente/subordinado como mudança do papel gerencial não é tão enfatizada. Melo (1999) conclui que:

Apesar de eles citarem como mudanças alterações na sua maneira de lidar com os subordinados, como por exemplo, a “necessidade” do gerente de delegar mais as tarefas, constituiu-se em um exemplo para os subordinados, ser orientador e treinador, aliar a satisfação do subordinado às metas de produtividade, há também uma maior preocupação do gerente da média empresa com sua própria *performance*. Nesse sentido, as mudanças no papel gerencial por eles percebidas incluem que o gerente esteja constantemente se aperfeiçoando e se atualizando, seja generalista, criativo e polivalente e que busque informação, resultados e novas soluções. (MELO, 1999, p. 8)

Nessas empresas, os gerentes apontam como desafios as situações relacionadas à administração de pessoas (como desenvolvimento do talento da equipe, geração de empregos, gerenciamento dos Recursos Humanos e requalificação da mão-de-obra), ao ambiente de mudança da organização (competitividade, satisfação do cliente, produtividade, barreiras culturais e comerciais e tecnologia), mas também ao seu próprio desenvolvimento.

Para ilustrar, uma das conclusões da autora sobre essa pesquisa foi que a função gerencial é considerada por muitos como um desafio. Abaixo, dados que categorizam os desafios citados pelos gerentes estudados.

Os principais desafios apontados por esse grupo gerencial se agrupam em: a) atividades relacionadas à gerência das pessoas (52,18%), “administrar pessoal” (39,13%), “distribuir/delegar atividades” (4,35%), “manter a equipe bem informada no que tange a assuntos da empresa” (4,35%), “obter o comprometimento de toda a equipe” (4,35%); b) motivar a equipe (52,17%), com os itens “motivar pessoal” (34,78%), “desenvolver o crescimento humano da equipe” (13,04%) e “desenvolver/treinar pessoal” (4,35%); e c) mantenedor de um bom relacionamento entre membros da equipe (26,09%), através dos itens citados: “manter bom relacionamento entre membros da equipe” (17,39%), “assegurar um bom ambiente de trabalho” (4,35%) e “ser integrador” (4,35%). (MELO, 1999, p. 8)

As novas tecnologias organizacionais adotadas tanto pelas organizações públicas quanto pelas privadas também são objeto de estudo, pois, produzem um consenso quanto aos processos tecnológicos adotados (qualidade total, terceirização, reengenharia, otimização de custos) e se diferenciam em relação ao modelo gerencial e da organização do processo de trabalho.

Os gerentes das organizações públicas pesquisadas destacam, neste campo, os programas de desenvolvimento gerencial, os grupos de trabalho e reestruturação organizacional. Enquanto isso, no setor privado, são encontrados: eliminação da chefia/ supervisor, melhoria da comunicação entre os níveis, semi-autonomia e maior responsabilidade para o grupo de trabalho (MELO, 1999, p. 10)

A análise de implantação das novas tecnologias organizacionais, feita por Melo (1999), indica que os gerentes são grandes reprodutores de valores, crenças, e da ideologia imbuída nas novas técnicas ou nos processos tecnológicos.

Para os AG's¹ do setor público, as principais mudanças que as novas tecnologias trouxeram para os gerentes foram: noção de pactuar metas com recurso (60%); gerenciamento com ênfase no trabalho em equipe (50%); gerenciamento por diretrizes/ metas (50%); visão de parcerias (30%); gerenciamento com visão clara de quais são os produtos (30%); mudança na concepção da função gerencial (30%); visão de quebras de paradigmas (30%); noção de delegar (30%); normatização (30%); conhecimento da própria área de trabalho (20%); cobrança de objetivos/ resultados (20%); noção de negociar (10%); melhoria no relacionamento interpessoal (10%); noção de participação nos processos (10%) e cobrança da realização de ajustes na força de trabalho (10%).

Os AG's entrevistados que trabalham no setor privado apontaram o surgimento de novos papéis e novas funções gerenciais. Segundo a autora, todos afirmam que são exigências do ovo contexto tanto habilidades humanas quanto comportamentais. Segundo eles, além de administrar negócios, os gerentes têm que administrar pessoas, conflitos, facilitando os

¹ AG's: Alto gerente

processos dentro da organização. “Deve realizar reuniões, expor e discutir problemas e procurar colocar de maneira transparente os objetivos e a missão da empresa.” (MELO, 1999, p. 14)

Em relação à gerência intermediária, as novas exigências para função gerencial aproximam-se das 4 fases da evolução da função gerencial: 1) profissionalização da função gerencial; 2) modernização da função gerencial (encontradas com destaque no setor público); 3) função gerencial como parceria no empreendimento e com os subordinados; 4) função gerencial compartilhada (encontradas com destaque no setor privado).

Os GI's² do setor público indicaram como principais exigências: saber definir prioridades/ metas/ diretrizes e como atingi-las (40%); ser pró-ativo/ empreendedor/ dinâmico (30%); ser eficaz/ eficiente (30%); assumir o papel de gerente/ autonomia que lhe foi delegada (20%); administrar conflitos interpessoais (20%); ser atento às novidades (20%); produzir/ obter resultados (20%); ser mais participativo (20%).

Para os GI's do setor privado as principais exigências foram: ser mais participativo (72,72%); ter melhor relacionamento interpessoal/ comunicação (45,56%); saber delegar responsabilidades (36,36%); saber transmitir informações aos subordinados (27,28%); valorizar o desenvolvimento de cada subordinado (27,28%); saber definir prioridades/ metas/ diretrizes e como atingi-las (18,18%); ser pró-ativo/ empreendedor/ dinâmico (18,18%); conhecer as metodologias utilizadas no trabalho (18,18%); enfatizar a gestão de pessoas (18,18%); ter formação humana (18,18%). (MELO, 1999, p. 15)

Com os gerentes de linha, os dados delineados pelos gerentes intermediários são confirmados. Apresentam como novas exigências para sua função demandas próximas ao levantado pelos GI's, criando indicativo, também neste nível hierárquico, de evidências que o modelo da função gerencial em prática no setor público aproxima-se das fases 1 e 2, enquanto no setor privado destacam-se características que indicam proximidade com as fases 3 e 4.

Para finalizar, a autora destaca-se que para os GL's³ e os GI's a recomendação é de se ter mais cuidado, atenção e respeito com os empregados operacionais, maior ênfase no treinamento e criação de grupos de coordenação, além da reivindicação, principalmente no setor privado, por mais autonomia.

A Teoria do Processo de Trabalho é considerada com um ponto de partida para a análise da atividade empresarial a partir do momento em que o capitalismo foi instalado. Em “O Capital”, de Marx, os gerentes são identificados simplesmente como os trabalhadores que

² GI's: Gerentes intermediários

³ GL's: Gerentes de linha

têm um salário diferenciado dos outros, ou salário especial. Esses profissionais seriam contratados para supervisionar os outros trabalhadores, visando dirigir, superintender e ajustar as capacidades produtivas da força humana.

Os estudos de Harry Braverman possibilitam uma análise mais detalhada da atividade gerencial. Para o autor, a maioria desses “trabalhadores mentais”, como prefere chamar os gerentes, é alvo do controle capitalista.

5.2 *Labour Process Theory* (Teoria do processo de trabalho)

Diversas perspectivas têm sido apresentadas como propostas de entendimento sobre a atividade gerencial. Willmott (1995 *apud* Davel e Melo, 2005) considera que os estudos abstraem a gerência e a atividade gerencial do ambiente político-econômico no qual a atividade é produzida.

A teoria do processo de trabalho é considerada uma perspectiva com grande influência para a análise e crítica da atividade gerencial. Seus estudos focalizam as degradações do trabalho, mas, segundo Willmott (1995 *apud* Davel e Melo, 2005), muitas vezes a relevância dessas degradações é pequena.

Os estudos de Braverman, publicados no ano de 1974, mostram que a teoria pode ser considerada como ponto de partida para o estudo da gerência. Além disso, consolida a idéia de que a atividade gerencial deve ser considerada como um processo de trabalho. O autor também cita a modificação histórica do processo de trabalho acompanhando o avanço do capitalismo de concorrência perfeita em capitalismo oligopolista.

De acordo com a teoria da concorrência perfeita ocorreria que, em um ambiente concorrencial, todas as empresas diminuiriam seus preços até um ponto no qual o custo marginal⁴ da empresa esteja igualado ou superado, garantindo o lucro minimamente necessário para manutenção de instalações operando em plena capacidade. Ou seja, a produção das empresas deve ser levada até o ponto em que os preços dos produtos são iguais ao seu custo marginal. Já no capitalismo oligopolista, a concorrência é considerada imperfeita, pois o mercado é controlado por um número reduzido de empresas, de forma que cada uma

⁴ Custo marginal é o custo da mão-de-obra, dos materiais e da energia utilizados para produzir uma unidade adicional de um produto.

tem que considerar os comportamentos e as reações das outras quando toma decisões de mercado.

Para Willmott (1995 *apud* Davel e Melo, 2005), é fundamental entender o pensamento marxista sobre o macrocontexto da atividade produtiva. Contrário ao weberianismo, que inicia as análises com fenômenos empiricamente observáveis enquadrados em tipos ideais, fazendo uma comparação entre diversidade e complexidade, Marx construiu categoria teóricas para entendimento das dinâmicas sociais.

Na análise marxista, um exame dos diversos meios (por exemplo, secular e religioso) das relações capitalistas de produção – as quais podem incluir muitos tipos de esquemas de envolvimento de funcionários e formas de propriedades - não desvia a atenção de sua dependência mais ou menos direta da estrutura das relações sociais, que progressivamente aumentam a subsunção institucionalizada do trabalho pelo capital. (WILLMOTT, 2005)

O autor afirma, ainda, que os termos “trabalho” e “capital” são elementos interdependentes, ainda que assimétricos, de uma estrutura de relações sociais historicamente distintas.

Braverman (2012) afirma que seu livro, *Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX*, foi composto sob a influência intelectual de Marx, mais especificamente baseado nas idéias de *O Capital*. O primeiro volume do livro de Marx disserta sobre o estudo do processo do trabalho na medida em que ocorre sob o controle do capital.

Muitas influências reformam a prática da atividade gerencial. Elas podem ser religiosas, familiares, profissionais e, segundo Willmott (2005) podem ser encontradas até mesmo no setor público, e estão mais ou menos diretamente condicionadas pelas pressões político-econômicas para a sustentação ou revitalização do processo de acumulação de capital.

No livro *O Capital*, Marx identifica os gerentes como trabalhadores que possuem um salário diferenciado dos outros e tem como função desempenhar a supervisão, dirigindo, superintendendo e ajustando as capacidades produtivas da força de trabalho humana. Ele mostra, segundo Braverman (2012), como os processos de produção na sociedade capitalista são constantemente transformados em relação à acumulação de capital que, segundo o autor, é a “principal força norteadora daquela sociedade.” As transformações se manifestam, para os

trabalhadores em geral, como mudanças contínuas nos processos de trabalho e como uma redistribuição do trabalho entre ocupações e atividades.

Sobre a obra de Marx, o autor afirma:

Ele expôs os processos do trabalho e seu desenvolvimento no sistema fabril do modo mais completo e sistemático como em nenhum outro estudo jamais feito. Ele compreendeu tão bem as tendências do modo capitalista de produção e tão acuradamente generalizou a partir dos escassos exemplos de seu tempo que, nas décadas imediatamente após haver completado sua obra, a análise de Marx parecia adequada a cada problema especial do processo do trabalho e notavelmente válida quanto ao movimento geral da produção. (BRAVERMAN, 2012, p. 20)

Braverman propõe, então, uma análise mais detalhada da atividade gerencial. O autor sustenta que os gerentes são trabalhadores mentais que são constante alvo do controle capitalista. Apesar disso, para ele, os gerentes não se excluem do papel de agentes do capital. Segundo ele, o funcionário individual associado com o capitalista (dono da fábrica), tem dado lugar ao departamento ou à divisão da corporação, na qual apenas “os cabeças” permanecem associados coma gerência capitalista, enquanto o restante ocupa posições afins daquelas ocupadas pelos trabalhadores da produção.

O interesse do autor, conforme explicitado pelo próprio na introdução de seu livro, era estudar a classe trabalhadora, suas contradições e a maneira pela qual ela havia mudado.

Por um lado, dá-se ênfase a que o trabalho moderno, como consequência da revolução científico-tecnológica e da “automação”, exige níveis cada vez mais elevados de instrução, adestramento, emprego maior da inteligência e do esforço mental em geral. Ao mesmo tempo, uma crescente insatisfação com as condições do trabalho industrial e de escritório parece contradizer essa opinião. (BRAVERMAN, 2012, p. 15)

O primeiro conceito a ser entendido para compreensão dos estudos de Braverman é o “trabalho”, que será abordado no próximo tópico.

5.2.1 Trabalho

De acordo com Braverman (2012), trabalho nada mais é que uma atividade que altera o estado natural das coisas para que sua utilidade seja otimizada e, por isso, a espécie humana transforma a natureza a fim de satisfazer suas necessidades.

Sobre o processo de trabalho, o autor afirma que, embora seja em geral um processo para criar valores úteis, passou a existir especialmente para a expansão do capital, para obtenção de lucro.

“Deste modo, na troca, o trabalhador não entrega ao capitalista a sua capacidade para o trabalho. O trabalhador a retém, e o capitalista só pode obter vantagem na barganha se fixar o trabalhador no trabalho.” (BRAVERMAN, 2012 p. 56)

Apesar disto, o produto do trabalho, segundo Braverman, sempre vai pertencer ao capitalista.

Os processos de trabalho ativo que residem em potencial na força de trabalho dos homens são tão diversos quanto ao tipo, modo de desempenho etc. que para todos os fins práticos podem ser considerados infinitos, tanto mais que novos modos de trabalho podem ser facilmente criados mais rapidamente do que serem explorados. O capitalista acha nesse caráter infinitamente plástico do trabalho humano o recurso essencial para expansão do seu capital. (BRAVERMAN, 2012, p. 57)

O autor afirma que o capitalista, na realidade, compra o potencial de trabalho. O trabalho em si será executado, ou não, de acordo com diversos fatores, inclusive a organização do processo e as formas de supervisão dele.

Quando o capitalista compra tempo de trabalho, o resultado a ser obtido é incerto. Braverman (2012, p. 59) concluiu em seu livro que

a parcela de seu capital despendido na força de trabalho é a porção “variável”, que sofre um aumento no processo de produção [...] Torna-se, portanto fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Esta transição apresenta-se na história como a *alienação progressiva dos processos de produção* do trabalhador; para o capitalista, apresenta-se como o problema de *gerência*.

Os estudos de Braverman citam uma dissociação de execução e concepção laboral e afirma, ainda, que o capital monopolista exerce tamanho controle sobre os trabalhadores, que resulta numa degradação do conceito de trabalho.

5.2.2 Concepção X Execução e degradação do trabalho

O autor propõe a separação entre concepção e execução do trabalho. De acordo com Stein et al (2009), Braverman disserta sobre a ascensão da “gerência científica”, pautada pelos métodos tayloristas de organização do trabalho, que teria como objetivo o controle sobre o

processo produtivo e a expropriação do caráter intelectual do trabalho do trabalhador. A separação entre trabalho manual e trabalho mental decorrente da cientifização do trabalho, retira o caráter autônomo das atividades desenvolvidas no interior dos locais de trabalho.

Assim, nos seres humanos, diferentemente dos animais, não é inviolável a unidade entre a força motivadora do trabalho e o trabalho em si mesmo. *A unidade de concepção e execução pode ser dissolvida.* A concepção pode ainda continuar e governar a execução, mas a idéia concebida por *uma pessoa* pode ser executada por *outra*. A força diretora do trabalho continua sendo a consciência humana, mas a unidade entre as duas pode ser rompida no indivíduo e restaurada no grupo, na oficina, na comunidade ou na sociedade como um todo. (BRAVERMAN, 2012, p. 53)

Em relação ao conceito de degradação, Braverman defende a tese de que o capital, no período monopolista, gera uma precarização das condições de trabalho além da aceleração de ritmos e imposição de movimentos repetitivos. O controle fica nas mãos da gerência e o processo produtivo deixa de ser dominado pelo trabalhador, com exceção daquela função específica que lhe cabe cumprir.

Sendo assim, a degradação também é a reificação do trabalhador, ou seja, a separação dos que exercem a atividade laboral a ponto de não serem capazes de identificar o produto do seu trabalho como parte do seu próprio esforço.

Para o autor, a humanidade trabalhadora se transformou, passando a ser “força de trabalho”, ou “fator de produção”, e por isso é instrumento do capital. Segundo ele, o “ajustamento” do trabalhador não está isento da manipulação. Ele considera que primeiramente surge a manipulação, sendo a coerção mantida “na reserva”.

O próximo passo deste estudo é fazer uma breve relação teórica entre o processo de trabalho, a gerência e o conceito de controle, que permitirá um embasamento para posterior análise dos dados.

5.2.3 Processo de trabalho, gerência e controle

De acordo com Braverman (2012), até mesmo as mais simples reuniões de artesãos dependiam de uma pessoa que exercesse o papel de coordenação. A exigência de funções de concepção na indústria capitalista passou, então, a assumir a forma de gerência.

Em primeiro lugar, surgiram funções de gerência pelo próprio exercício do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, se tivermos em mente a necessidade de ter-se uma oficina e os processos no interior dela, de ordenar as operações, centralização do suprimento de materiais, um escalonamento mesmo rústico das prioridades, atribuição de funções, manutenção dos registros de custos, folhas de pagamento, matérias-primas, produtos acabados, cadastro de crédito e os cálculos de lucros e de perdas. (BRAVERMAN, 2012, p. 61)

Como o capitalista é, e sempre foi, o proprietário do capital, ele, inicialmente, assumiu as funções de gerente. A partir disso, os donos do capital se depararam com uma função típica dos gerentes: a de controlar. “O controle de turmas grandes de trabalhadores antecede de muito à época burguesa. A prova disto são as Pirâmides, a Muralha da China, as extensas redes de estradas, [...] (BRAVERMAN, 2012, p. 65) O autor acredita que o capitalista empenha-se em controlar através da gerência e que o controle é o conceito fundamental dos sistemas gerenciais.

(...) o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em *controlar*. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.

Ao dissertar sobre Taylor, Braverman (2012) afirma que, para esse autor, o *planejamento* e o *controle* são etapas nas quais se deve pensar. O “fazer” deveria ser uma atribuição distinta. Quem planeja, controla. Quem executa, não. Assim, segundo Braverman (2012, p. 98), o taylorismo caracteriza-se como o controle do trabalho por meio do controle das decisões. São as decisões que o capitalista toma que influenciam o trabalho das pessoas.

O controle sobre o processo de trabalho deve, então, se concentrar nas mãos da gerência, não apenas num sentido formal, mas pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução. Os gerentes são considerados como agentes do capital que têm o poder de controlar o processo de trabalho de cada funcionário.

Braverman afirma, ainda, que o controle do trabalho é impulsionado pela competição por custos de trabalho decrescentes. Assim, seu estudo retoma a categoria trabalho como elemento central para a pesquisa social e propõe o deslocamento da perspectiva gerencial então dominante na Sociologia Industrial e do Trabalho, no seu país. Enquanto isso, as empresas avançavam em processo de controle do trabalho, partindo, principalmente, da inteira subordinação da ciência sob seu controle e conquistando o domínio científico da produção.

Sobre a revolução técnico-científica, Braverman conclui que o conhecimento científico passou de “economia externa” a artigo de balanço geral, buscando sempre atender às demandas do mercado capitalista. Afirma ainda que a ciência e suas inovações foram reduzidas a simplesmente satisfazer o capital.

Como todas as mercadorias, seu fornecimento [do conhecimento] é impulsionado pela demanda, resultando que o desenvolvimento de materiais, fontes de energia e processos tornou-se menos fortuito e mais atento às necessidades imediatas do capital. [...] A inovação-chave não deve ser encontrada na Química, na Eletrônica, na maquinaria automática, na aeronáutica, na Física Nuclear, ou em qualquer dos produtos dessas tecnologias científicas, mas antes na transformação da própria ciência em capital. (BRAVERMAN, 2012, p.146)

Aqui se encontra a questão central deste trabalho que buscará entender, através das respostas obtidas nas entrevistas, se o conhecimento dos gerentes e seu trabalho são impulsionados apenas pelo capital monopolista ou se conseguem realizar suas funções básicas, das quais o controle faz parte.

6 METODOLOGIA

6.1 Classificação do estudo

As várias finalidades de uma pesquisa podem ser classificadas em dois grupos, de acordo com Andrade (2010): 1) grupo que reúne finalidades motivadas por razões de ordem intelectual; 2) grupo que reúne finalidades motivadas por razões de ordem prática. A pesquisa intelectual “pura”, de acordo com o autor, é realizada para o progresso da ciência. Já a pesquisa aplicada, busca aplicações práticas, com o objetivo de atender às exigências da vida moderna. Entende-se que esta pesquisa se encaixa nos dois grupos definidos pelo autor, pois tem cunho intelectual buscando um progresso na área, mas também pode ser aplicada para estudos práticos feitos com gerentes.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois seu objetivo não é mensurar dados, mas identificar o impacto das questões a serem analisadas. De acordo com Sampieri et al (2006), o enfoque qualitativo é utilizado para descobrir e refinar as questões da pesquisa.

O enfoque **qualitativo** busca principalmente “dispersão ou expansão” dos dados ou da informação. [...] Um **estudo qualitativo** busca compreender seu fenômeno de

estudo em seu ambiente usual (como as pessoas vivem, se comportam e atuam; o que pensam; quais são suas atitudes etc) (SAMPIERI et al, 2006, p. 8)

Esta metodologia baseia-se em textos, na coleta e análise de dados que são interpretados hermeneuticamente, ou seja, interpretando o sentido das palavras. Não se caracteriza pelo uso rigoroso de fórmulas ou técnicas. Seus métodos se adaptam ao caso específico, ou seja, ao objeto de estudo em questão.

Na concepção de Minayo (1996), as informações não podem ser simplesmente reduzidas às questões quantitativas, pois respondem a noções particulares. Apesar disso, os dados quantitativos e qualitativos se complementam dentro de uma pesquisa.

Essa pesquisa será classificada, inicialmente, como descritiva, pois os fatos serão observados, registrados e analisados, sem que a pesquisadora tenha interferência ou realize manipulação sobre eles.

Andrade (2010) afirma que a maioria das desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais; as pesquisas de opinião, as mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais incluem-se entre as pesquisas descritivas.

Sampieri et al. (2006) afirmam que, com grande frequência, o objetivo do pesquisador é descrever situações, acontecimentos e feitos dizendo como são e como se manifestam determinados fenômenos.

Quando assumem uma forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias que buscam desvendar a existência de um fenômeno. Pereira (2007, p.48) considera que “um estudo exploratório deveria ser considerado, sempre, como o primeiro passo na investigação.”

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. Portanto, a pesquisa exploratória, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. (ANDRADE, 2010, p. 124)

Visto que o enfoque numa empresa do setor ferroviário é um assunto pouco abordado, mesmo que o estudo de gerentes com relação à teoria do processo de trabalho já tenha sido

realizado em outros trabalhos, esta pesquisa se aproxima de um trabalho de cunho exploratório.

Em suma, este trabalho fará uma abordagem qualitativa dos fatos e o estudo se classifica como descritivo-exploratório.

6.2 Unidade de análise

Os gerentes entrevistados trabalham em uma empresa do ramo ferroviário, uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal que foi privatizada no ano de 1996. O governo de Fernando Henrique Cardoso julgou que a privatização seria uma das alternativas para retomar os investimentos no setor ferroviário, que se encontrava enfraquecido. O governo concedeu, então, as linhas ferroviárias públicas para que a iniciativa privada pudesse explorar o transporte de cargas, já que houve pouco interesse pelo transporte de passageiros que foi praticamente extinto no país. (informação verbal) ¹⁵

De acordo com dados encontrados no site da organização, a empresa atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996, quando foi constituída. Ela interliga os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo. A malha ferroviária possui 1.643 km numa região que concentra aproximadamente 54% do produto interno bruto do Brasil e onde estão instalados os maiores complexos industriais do país. Pela malha ferroviária desta empresa também é possível alcançar os portos de Itaguaí e de Santos (considerado o mais importante da América Latina)

Sendo assim, após solicitação por email a alguns gerentes, a autora realizou duas visitas à sede da instituição para realizar a coleta das entrevistas para este estudo.

6.3 Método de coleta de dados

Segundo entendimento de Godoy (2010), o principal objetivo de uma pesquisa é contribuir para o avanço científico e exige que o pesquisador se baseie em conhecimentos adquiridos anteriormente em outros estudos.

⁵ Informação verbal obtida através de conversa com um funcionário da organização.

Além da revisão bibliográfica para o Referencial Teórico deste trabalho, realizaram-se cinco entrevistas com gerentes que trabalham em uma cidade no interior de Minas Gerais. Este método de coleta dos dados será detalhado a seguir.

6.3.1 Entrevista

Na entrevista, a realidade empírica (guiada somente pela experiência) é complexa, mas objetiva. De acordo com Rosa e Arnoldi, 2006, p. 16, a entrevista deve ser utilizada “quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas, ou quando se quiserem completar dados extraídos de outras fontes” ou ainda “quando se desejar fazer observações sobre aparência e comportamento [...] dos sujeitos, sendo esta uma das principais vantagens da Entrevista sobre as demais técnicas de coletas de dados.”

A entrevista semiestruturada busca o significado que os entrevistados atribuem às questões relacionadas ao tema. Para Godoy (2010), ela é aplicada para recolher dados descritos pelo sujeito entrevistado em suas próprias palavras e possibilita que o pesquisador tenha uma idéia sobre a interpretação de mundo dos entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado. (GODOY, 2010, p. 134)

A autora afirma ainda que as entrevistas se orientam por um “guia de tópicos” que auxiliarão na formulação das perguntas. É importante que todas as perguntas estabelecidas no roteiro para entrevista sejam respondidas, evitando falta de dados importantes.

Para verificação do entendimento das perguntas da entrevista, realizou-se uma entrevista piloto com um gerente da empresa via *skype*. Concluiu-se que o participante respondeu muito objetivamente e em algumas questões não chegou à resposta esperada. Deste modo, algumas mudanças foram feitas no roteiro antes da aplicação das entrevistas para análise.

Durante a entrevista, o pesquisador pode realizar gravações ou anotações para garantir o registro de expressões importantes para a investigação, como foi realizado neste estudo. No caso de gravações, o entrevistador deve sempre solicitar autorização prévia. Este trabalho

contém, nos apêndices, o modelo de Termo de Consentimento apresentado e assinado por cada participante voluntário nas entrevistas. Godoy (2010) disserta sobre a importância da anotação de todos os fatores presentes no momento da entrevista, como gestos, postura, expressões faciais e reações perante as perguntas. A autora utilizou o aplicativo *Evernote* para gravação das entrevistas e realizou anotações durante o processo. As transcrições feitas foram *ipsis literis* pela autora.

Após a coleta de dados, realizou-se uma análise das respostas obtidas na entrevista relacionando-as com os dados bibliográficos obtidos no Referencial Teórico.

6.4 Método de análise de dados

Tesch (1990) afirma que a análise dos dados obtidos não é a última fase do processo de pesquisa e deve ocorrer concomitantemente com a coleta dos dados.

“A análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.” (GODOY, 2010, p. 137) Ainda de acordo com a autora, o processo de análise não é rígido, apesar de ser sistemático, exigindo forma ordenada, disciplina, organização e perseverança.

A análise dos dados desta pesquisa foi feita a partir da comparação do material obtido durante a pesquisa (informações coletadas nas entrevistas aos gerentes) com a teoria encontrada sobre tema deste estudo. Segundo Godoy (2010), a comparação é a principal ferramenta intelectual. Praticamente todas as tarefas intelectuais exigem comparação, permitindo a formação de categorias e o estabelecimento de fronteiras.

Também foi realizada a análise do conteúdo. Nesta técnica, o pesquisador tenta construir um conhecimento analisando o “discurso”, a disposição e os termos utilizados pelo locutor, que nesta pesquisa foram obtidos no momento das entrevistas.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Mattos (2010) afirma que não há uma independência metodológica entre a análise do discurso e a análise do conteúdo. Em suas palavras, “A denominação *análise do conteúdo* é, portanto, sinônimo da perspectiva informacional-quantitativa de análise do discurso [...]” (MATTOS, 2010, p. 379)

Desse modo, a análise funciona como a geração de um “sistema de relações e correlações externas entre as categorias proliferadas pelo próprio sistema de contagem e medida.” (ALONSO, 1998, p. 191)

Para a análise do conteúdo, não se consideram os sujeitos. Este método distancia-se da interpretação e utiliza-se de descrição e objetivação de componentes. “A pretensão declarada de objetividade do processo permite-se desconsiderar a subjetividade do analista e os elementos contextuais.” (MATTOS, 2010, p. 379)

Para Bardin (2002), os pilares deste tipo de análise são a descrição ou a preparação do material, seguida pela inferência, ou dedução e, por fim, a interpretação das informações obtidas.

Dessa forma, os principais pontos da pré-análise são a leitura flutuante (primeiras leituras de contato com os textos), a escolha dos documentos (no caso os relatos transcritos), a formulação das hipóteses e objetivos (relacionados com a disciplina), a referenciação dos índices e elaboração dos indicadores (a frequência de aparecimento) e a preparação do material. (BARDIN, 2002, p. 42)

Deste modo, buscou-se analisar os dados de maneira impessoal, objetivando comparar as informações obtidas durante as entrevistas com a teoria anteriormente estudada para tornar possível a verificação da aplicação teoria de Harry Braverman nos dias atuais e o conhecimento das experiências dos gerentes da empresa em questão.

7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas feitas para este estudo foram realizadas nos dias 28 de novembro e 02 de dezembro de 2013 com a colaboração de cinco gerentes da empresa em questão. O primeiro entrevistado, aqui identificado como R1, tem mais de 61 anos de idade e trabalha na ferrovia há mais de 30 anos. Com formação acadêmica em Administração, sua última gerência foi no setor de Operação de Trens - MG por um período de oito anos até o momento em que as entrevistas foram agendadas, mas à data da realização da entrevista, o respondente se encontrava no cargo de assessor presidencial, após uma promoção de diversos funcionários da empresa. Deste modo, o funcionário respondeu às perguntas com base em sua última experiência como gerente.

O segundo entrevistado, R2, tem idade entre 55 e 60 anos e possui formação acadêmica em Engenharia Civil. Trabalha no setor ferroviário há mais de trinta anos, tendo começado como maquinista, e sendo promovido ao longo dos anos até se estabilizar no cargo de gerente de Pátios e Terminais, onde se encontra há aproximadamente vinte anos.

Também com idade acima de 61 anos, o terceiro entrevistado, que nesta análise corresponde ao R3, possui formação acadêmica em Administração. Trabalha no ramo ferroviário há mais de 30 anos e tem função de gerente de Treinamento de Pessoal há mais de 10 anos.

O penúltimo entrevistado, R4, possui idade entre 41 e 45 anos e trabalha como gerente há oito anos nessa empresa. Graduado em Administração de Empresas, hoje ocupa o cargo de gerente de Operação de Trens - MG, antes ocupado pelo primeiro entrevistado. Este funcionário respondeu às perguntas com base em sua ocupação atual.

Por fim, o R5, último gerente entrevistado, possui idade entre 51 e 55 anos, com formação acadêmica em Pedagogia, trabalha como gerente há dois anos e seu cargo é de gerente de Equipamentos e de Gestão de Pessoal.

Todos os respondentes estão ligados ao entrevistado R4, visto que a gerência de Operação de Trens engloba as demais. Tendo sido realizada uma breve contextualização para conhecimento dos participantes, pode-se dar início às análises das entrevistas.

As perguntas foram realizadas de maneira impessoal, buscando dados que possam ser comparados com a teoria de Harry Braverman e que permitam uma verificação das experiências desses profissionais em seus cargos.

Abaixo, apresentaremos a análise seguindo a ordem das perguntas conforme apresentado no roteiro (vide apêndice 1).

7.1 Rotina de trabalho

A primeira pergunta realizada procurava entender como é o dia-a-dia dos gerentes dessa empresa a partir de uma descrição das atribuições de cada um. Exceto pelo R1, todos os outros afirmaram que suas atribuições englobam muito mais o contato com as pessoas que com os processos ou papéis.

O R1 afirmou que no período em que se tornou gerente, a empresa passava por um momento financeiro difícil, com pouca disponibilidade para compra de novos equipamentos e que ele deveria dar sequência nos processos da companhia, mas o foco maior teria que ser dado à disponibilidade das locomotivas que estavam em falta. Entende-se que no período no qual a empresa havia acabado de ser privatizada, por falta de recursos financeiros, os gerentes precisavam focar na produção, objetivando retorno monetário para que a organização pudesse se estabelecer e se firmar no mercado.

O R4 se encontra, atualmente, na Gerência de Operação de Trens, tendo substituído o R1, conforme explicitado anteriormente. Deste modo, será possível verificar a diferença no foco da gestão de cada respondente, visto que o primeiro precisava auxiliar na consolidação da empresa num momento de dificuldades, e o segundo deve ajudar a manter a empresa no patamar onde se encontra. Conforme visto anteriormente, Dopson e Neumann (1998) acreditam em uma mudança no que se refere aos papéis dos gerentes que, com o tempo, passaram a ser menos operacionais e mais estratégicos, voltado para as pessoas, devido ao aumento de sua autonomia e liderança sobre as equipes. Acredita-se que seu papel se tornou mais criativo, flexível e adaptável, o que verificaremos com a comparação das respostas do R1 com as respostas do R4.

Ao descrever seu dia-a-dia, o R2, afirma que:

“Na parte de pátios e terminais, é com pessoas e também com processos. O processo é um pouco mais complicado. Então, se você for pegar assim, 2/3 da gerência é com pessoas.”

Por acreditar que os processos que envolvem sua gerência são complexos demais, o R2 não entrou em detalhes quanto a essa questão, tendo afirmado apenas que a maior parte de seu trabalho é com as pessoas, seja verificando o movimento de carga e descarga, o tráfego de trens na região, a condução dos trens ou as equipagens. Este gerente acredita que por todas estas etapas serem feitas por pessoas, elas são sua maior responsabilidade.

De acordo com o R3:

“A atribuição como gerente é fazer justamente a coordenação das equipes (...) de maneira que tenha o alto desempenho delas. E o alto desempenho das equipes é você buscar desenvolver as competências, que são as habilidades. (...) Que são as práticas, o funcionamento, o conhecimento, que é você facilitar o treinamento pessoal, e trabalhar as atitudes das pessoas. E praticamente é dar um feedback, ver como a equipe está se comportando, você dando um retorno, e colocando sua equipe de maneira que ela vá alcançando um bom desempenho. Esse é o grande papel do gerente (...) é mais lidando com pessoas.”

Este respondente, responsável pela área de Treinamento de Pessoal, afirma que o gerente precisa saber coordenar sua equipe antes de qualquer outra coisa. Segundo ele, com uma boa coordenação das pessoas, pode-se alcançar o bom desempenho esperado pela empresa. Acredita, ainda, que o treinamento não deve ser exclusivamente técnico, tendo-se

que trabalhar também as atitudes de cada funcionário, sempre em busca de um resultado positivo para a organização e para os próprios funcionários que são beneficiados se a empresa tem um bom desempenho.

Ao ser questionado sobre suas funções, o R4 afirma:

“A principal função é fazer a gestão das pessoas, fazer com que as pessoas realizem suas atividades da melhor maneira possível, com segurança. Para dar o resultado que todo mundo espera.; Mas o principal ponto aqui é: conhecer exatamente o que a empresa precisa fazer, quais são os resultados esperados e orientar a sua equipe muito bem para isso. Tem que reconhecer qual é o processo que você está inserido, o que eu preciso de insumo para realizar as atividades da área e sair do outro lado com os produtos ou serviços para as outras áreas e para os clientes finais.”

Assim como o R3, este gerente acredita que as pessoas são a base para se alcançar o resultado esperado. Fazer uma boa gestão do pessoal, orientar a equipe para busca de um objetivo comum e ter completa ciência das necessidades da empresa são atribuições de um gerente, na visão do R4.

O último entrevistado afirmou trabalhar na parte de gestão comportamental. O trabalho do R5 parece ser um pouco mais técnico que dos outros, como podemos verificar em:

“As atribuições são cuidar da verificação de ponto, controlar as apresentações, administração de treinamento, controle das observações de tarefa, controle de uniforme... É mais a parte comportamental mesmo, do colaborador e da equipe. Parte de treinamento, parte de ficha, dos exames, de todas as pendências de frequência.”

Observou-se, ainda, com as respostas para essa pergunta, que o dia-a-dia dos gerentes dessa companhia é bastante dinâmico, cheio de complicações, com um efetivo grande diretamente ligado aos gerentes, mas bastante satisfatório ao final, como se pode verificar com as citações (R2, R4 e R5) a seguir:

R2) “Eu tenho um efetivo que está ligado a mim, que é em torno de 700 pessoas. E trabalhando em regime de 24h, não só em Minas Gerais, mas também cobre uma parte do estado do Rio, que na operação de trens, você não limita uma área. Então o dia-a-dia é, assim, bastante preenchido, né?! Meu dia não tem hora pra começar, não tem hora pra acabar.”

Este respondente, como gerente de Pátios e Terminais é responsável por um efetivo de setecentas pessoas, em sua maioria maquinistas, que por trabalharem com transporte de cargas, estão em constante deslocamento entre os estado de Minas Gerais e Rio de Janeiro e por isso, o R2 afirma ter uma rotina bastante “preenchida” e sem horários definidos. Este gerente está subordinado ao R4, assim como os demais entrevistados, conforme dito anteriormente.

Sendo assim, espera-se que o R4 tenha uma área de atuação mais ampla, sendo responsável por diversos outros setores. Sobre o seu dia-a-dia de trabalho, ele afirma ser “atribulado” e por isso é necessário que se organize muito bem, citando ainda a importância do trabalho em equipe. Já nesta pergunta ele declara que seu ambiente de trabalho é muito controlado, pois ele precisa saber se há erros e onde eles estão para que possa ser apresentada uma proposta de melhoria. Abaixo, um trecho da declaração do R4 sobre seu dia-a-dia:

R4) “O dia-a-dia de trabalho é bem atribulado, eu estou na área de operação, que funciona 24h na mesma intensidade, todos os dias da semana. Então, se eu não tiver uma boa organização desse serviço, a gente acaba trocando parafuso, porque é uma equipe muito grande, de mais de 1200 pessoas espalhadas numa área enorme, Minas, Rio, São Paulo, então se não tiver uma organização, um processo na mão da pessoa, de todos os líderes, não tem uma pessoa que toca. Não é o gerente, o diretor, o presidente, que vão tocar a empresa ou fazer com que as coisas funcionem. Tem que ser o time inteiro e pra isso tem que estar bem organizado. Então, apesar de o dia-a-dia ser bastante atribulado, com muitas complicações, e variáveis que vão mudando a nossa tomada de decisão, ainda assim é controlado, é um ambiente controlado. Porque a gente sabe, se errou, onde errou, por que errou e o que tem que fazer pra acertar. Então, é bem complicado, mas eu tenho uma satisfação enorme por ver essas coisas funcionando, mesmo com todas as complicações, funcionando e dando resultado.”

O R5 destacou o fato de não ter um ponto fixo de trabalho. Este gerente, apesar de possuir um escritório físico, afirmou passar a maior parte do seu tempo atendendo às demandas de sua equipe, que fica geograficamente pulverizada, fora desse escritório.

R5) “Primeiro que eu não tenho um ponto muito fixo. A gente, a minha equipe, é uma equipe dividida. Eu tenho um terço da minha equipe em (cidade no interior de Minas Gerais) e dois terços da minha equipe aqui em (distrito de outra cidade do interior de Minas Gerais) (...) e ainda assim, a equipe é bem pulverizada, né, assim, fica aqui, tá viajando, tá pra lá e pra cá, e a gente fica onde a equipe tiver demandado.”

As respostas à primeira pergunta revelaram dados que mostram como é dia-a-dia dos gerentes nessa empresa. Conforme os estudos realizados por Stewart em 1967, observamos que esses profissionais passam grande parte de seu tempo se relacionando com outras pessoas, seja para discutir idéias ou para realizar a coordenação da equipe, o que se comprova com as respostas, pois os entrevistados afirmaram que lidam, na maior parte do tempo, com pessoas, organizando e coordenando seu trabalho e sua geração de resultados para a empresa.

As respostas também permitem uma comparação com as conclusões de Mintzberg (1973) e de Carlson (1991), que afirmam em seus estudos que o trabalho dos gerentes acontece em ritmo implacável, com uma rotina dinâmica, de ações breves, variadas e fragmentadas. Percebemos essa fragmentação no relato dos gerentes uma vez que eles afirmam ter que executar atividades de naturezas diversas, além de lidar com um número elevado de pessoas, sem ponto fixo de trabalho, e com dificuldades diárias que podem alterar completamente a execução de seu trabalho e a tomada de decisões.

Ainda levando em consideração os estudos Mintzberg (1991), observamos que os cinco gerentes entrevistados possuem os três tipos de papéis definidos pelo autor. Os papéis interpessoais são colocados em ação no momento em que os gerentes se posicionam como líderes, dando exemplos, motivando e mobilizando as pessoas. Atuam com papéis informacionais quando citam precisar conhecer a equipe e as necessidades da empresa, observando, buscando e recebendo informações referentes à gestão e difundindo as informações pertinentes aos destinatários. Por último, os papéis decisórios, quando os gerentes afirmam ter que se organizar, reagir e se adaptar corretamente às situações, sempre buscando a decisão que resulte no melhor resultado para a organização.

7.2 Imagem

As perguntas 2 e 3 buscavam compreender se os gerentes entrevistados têm a capacidade de visualizar sua posição dentro da empresa em relação aos outros, além de seu relacionamento com subordinados e superiores. Ao perguntar como o gerente imagina que os outros o enxergam, podemos observar:

O R1 enfrentou a dificuldade de mudança de cultura. Os funcionários precisavam entender que a empresa não era mais estatal e que o objetivo, a partir de então, seria outro. Mesmo com dificuldades, o R1 afirma que seu relacionamento com os colegas de trabalho sempre foi saudável e que as punições somente eram aplicadas quando necessário.

“Eu conseguia ter um relacionamento que eu vou chamar de saudável. Nunca fui de prejudicar ninguém, as minhas punições eram severas, mas é que eram merecidas. E nós precisávamos mudar o ambiente que existia no passado de estatal para uma empresa privada.”

O R2 afirma que:

“Quando você tem uma equipe de 700 pessoas distribuídas num trecho desse, você vai ter gente que tem medo, vai ter gente que tem raiva, você não consegue, de forma nenhuma, agradar todo mundo. Mas isso também não é a função do gerente. Quer dizer, você não tem que estar preocupado com os extremos, né?! Lógico que se você puder diminuir os extremos, ótimo, mas você tem que trabalhar de uma forma geral.”

Ele acredita que o gerente não tem que se preocupar em agradar a todos. Um gerente deve se esforçar para transmitir uma boa imagem, mas a forma com que os outros o enxergam não pode ser prioridade. Mintzberg (1991) afirmou em seus estudos que há um grande risco de o gerente se atentar superficialmente para questões importantes por estar preocupado com problemas que requerem menos atenção. Sendo assim, essa resposta nos mostra que a preocupação deve ser focada em outros problemas mais importantes que fazem parte das atribuições do gerente.

O R3 acredita que o relacionamento com todos da equipe tem que ser saudável. Sobre sua relação com os colegas de trabalho, declara:

“Essa relação sempre foi muito boa. Isso tanto com a minha equipe, aqueles que eu estou liderando, quanto com meus chefes, eu sempre tive um bom relacionamento, eu sempre fui muito aberto, eu sempre fui muito solícito, né?! E eu nunca tive problema de relacionamento com pessoal de equipe. Primeiro, eu não posso nem admitir que eu tivesse um tipo de dificuldade de relacionamento. Se eu falo pra você que eu tive algum tipo de dificuldade de relacionamento, eu mesmo tô confessando ser um mau gerente, né?! Então gerente que é gerente não pode nem pensar em ter esse mau relacionamento com a equipe.”

Para ele, não ter um bom relacionamento com a equipe é inaceitável, pois não condiz com as funções do gerente de coordenar as pessoas e orientá-las para um bem comum.

Sobre a imagem que passa para as pessoas, o R4 afirma que a visão das pessoas sobre a liderança depende de diversas variáveis, entre elas a situação, o cenário e o perfil do líder. Sobre sua gestão, este gerente conclui que a imagem é positiva, como podemos observar em:

“Como liderança, é difícil colocar um rótulo, ter um líder com um rótulo tal. Depende do dia, depende da situação, depende de um monte de coisa, dependendo do cenário você vai ser visto como um líder democrático, ou autoritário, depende. Eu tenho certeza que o bom relacionamento me dá uma imagem positiva. É óbvio que vai ser diferente para cada grupo, para cada pessoa, mas acho que no geral a visão que as pessoas têm é positiva. Eu não vou conseguir rotular, mas é positiva.”

Em se tratando do relacionamento com a equipe, o R4, assim como o R2 e o R5, afirma que o gerente precisa tratar seus colegas de equipe com respeito, sempre pensando em como gostariam de ser tratados por seus superiores.

R4) “Eu vou trabalhar sempre fazendo o que eu gostaria que as pessoas fizessem para mim. Então, eu busco uma relação mais aberta, mais clara, mais próxima, então vai ser sempre assim com quem está subordinado a mim ou os meus líderes, a quem eu estou subordinado.”

O R4 cita, ainda, que a empresa possui pesquisas feitas por companhias terceirizadas especializadas que verificam o relacionamento interno dos funcionários, e que os dados obtidos com essas pesquisas são satisfatórios, mostrando que a maioria dos funcionários convivem bem, que o ambiente é amistoso e que as pessoas são companheiras umas das outras.

O R5 se classificou como sendo um gerente mais amigo e companheiro de sua equipe devido ao tempo de trabalho na empresa. Afirma ainda que é necessário que os funcionários tenham uma liderança em quem podem confiar, mas nunca deixando de ser justo.

“Eu acredito que o pessoal acha que eu sou bem dinâmico, assim, e bem apagador de incêndio mesmo. É, a verdade é essa. E eu acho que não é só eu não.”

De acordo com os estudos de Sayles (1964), o sistema de relacionamento do gerente dentro da organização é mais importante que a própria motivação individual. Deste modo, é essencial que o relacionamento do gerente com seus subordinados, pares e superiores seja

saudável. Num momento de dificuldades, o gerente precisa agir com sabedoria para que haja um equilíbrio sem que nenhuma das partes seja prejudicada. Observou-se, através das respostas obtidas - além das observações do próprio ambiente de trabalho, que pareceu ser bastante amigável - que os gerentes buscam manter um bom relacionamento com todos os colegas de trabalho e tentam resolver as situações de divergência sendo justos para evitar problemas pessoais e para a própria organização.

7.3 O que é controle

A quarta pergunta buscava compreender o entendimento de controle para esses gerentes. Alguns conceituaram o controle da maneira que julgavam correta, levando em consideração seu trabalho. O R1 sentiu-se um pouco incomodado com essa questão por não conseguir elaborar um conceito, tendo respondido da seguinte maneira:

“Somos todos controlados. Tudo que eu faço, eu sou controlado.; Tem que ter o controle de todas as nossas atividades. Se sair do controle, você vai perder.”

O R2 começou sua resposta exemplificando de acordo com a sua área de responsabilidade. O conceito vem logo em seguida, quando afirma que é preciso ter formas de acompanhamento para não se perder.

“Quando você tem uma área tão grande, uma abrangência tão grande, uma quantidade tão grande de pessoas, de atividades tão distintas, se você não definir algumas formas pra você acompanhar isso, você pode se perder. Controlar eu acho que é importante. (...) você montando uma equipe legal, uma equipe profissional, uma equipe capacitada, você bota seus controles, você define junto com ela seus controles.”

Dando continuidade em sua resposta o R2 reafirma a importância de controlar, declarando que o controle é imprescindível no trabalho gerencial.

“Eu acho que controle é um negócio imprescindível pra um bom gerente. Não tem jeito de você ser gerente sem uma forma de controle. Mas não aquele controle, tipo, que às vezes a gente vê, assim, um controle mesquinho, num é?! Você tem que ter um controle num nível profissional, num é?! Acho que é imprescindível.”

O R3 conceituou o controle com base em seu entendimento geral:

“O conceito de controle é você manter no rumo correto o processo de trabalho das pessoas, o processo da empresa, de maneira que você vá alcançar os resultados. Então, você, o gerente, ele busca alcançar os resultados. Ele tem uma meta a alcançar.; O controle é você saber alinhar todas essas coisas, tudo isso no momento certo, né?!”

Além disso, afirmou que o controle feito deve ser apenas do trabalho, e não das pessoas. Para ele, o foco deve estar no resultado e o controle é fundamental para garantir melhorias no processo conforme o trecho a seguir:

“E o controle que eu faço não é o controle de pessoas, é controle de resultado. Porque se você almeja ter um resultado mensal, um resultado no final do ano, você tem que controlar aquilo, se tá acontecendo ou não. E o controle tá no dia-a-dia. (...) Aquilo que não se controla, não se melhora, né?!”

Para o R4, o controle deve ser definido como parte do processo administrativo, apenas:

“Controle pra mim é uma etapa do processo. A principal etapa pra mim é o planejamento, a hora que você para pensar, organizar as coisas, arrumar a casa, treinar as pessoas e se preparar pra um projeto, pra um desafio, ou pro dia-a-dia normal. Essa é a principal etapa e você vai pensar em tudo que pode acontecer de certo ou de errado, as oportunidades, os riscos e vai se preparar para aquilo. Na hora de executar, caso aconteça algum problema, você já está preparado porque pensou previamente naquele negócio. E o controle tem que ser uma etapa menor pra você verificar se o que você planejou está sendo executado. É muito importante controlar, é muito importante monitorar pra não chegar no final do prazo de alguma coisa que você tem que entregar e ver que deu errado. Aí já era, perdeu o cliente, perdeu uma entrega. Então , o controle é uma etapa desse processo que vai medir se o que eu planejei está bom e se o que eu executei está de acordo com o que eu planejei. É fundamental, mas no meu ponto de vista não pode ser a etapa onde você vai gastar mais tempo. Se você está gastando mais tempo no controle, ou corrigindo alguma coisa, talvez você tenha que olhar pro planejamento.”

O R5 definiu o conceito da seguinte maneira:

“O controle é fazer a rotina funcionar. Se todo mundo entender o que tem que fazer pra que a coisa flua, é só deixar aqui funcionar da melhor maneira possível. E o controle é fazer com que as coisas, aquilo que foge, voltem pro eixo. O controle nada mais é do que fazer com que aquilo que tende a fugir um pouquinho do ritmo normal volte pro normal. Controle é só isso, é fazer as coisas voltarem pro normal.”

É possível observar que cada um conceitua o controle de acordo com sua vivência, seja devido à área em que está inserido, seja pela formação acadêmica ou pelo tempo de trabalho como gerente.

Podemos relacionar as respostas dos gerentes com a teoria estudada quando levamos em consideração os estudos de Braverman (2012) que afirmam que o controle surgiu por uma necessidade de habituar os empregados às suas tarefas e que a gerência é a maneira que existe para se fazer isto, o que se comprova com as respostas que citam a necessidade de se manter as coisas em ordem e de se busca um bom desempenho por parte da equipe.

Em seus estudos, Harry Braverman conclui que a gerência é a forma que o capitalista tem para realizar o controle e que este conceito é fundamental para qualquer sistema gerencial. O conceito do autor faz um *link* entre as perguntas 4 e 5. A próxima questão buscará entender de que maneira o controle está presente na vida profissional dos entrevistados.

7.4 Controle no dia-a-dia gerencial

As respostas para a pergunta número cinco foram unânimes, todos acreditam que o controle faz parte do dia-a-dia de um gerente. Podemos observar que o controle é constante no trabalho dos entrevistados nas seguintes citações:

R1) “As minhas metas eram todas através de controles que eu fazia. Eu tinha que fazer tantos milhões de toneladas de produção por mês, eu controlava isso. (...) Eu tenho que ter, tudo tem que ter esse controle.”

Observa-se que o R1 possuía metas de produção a serem atingidas e que seu trabalho era guiado por essas metas, sendo necessário, assim, que ele realizasse um controle constante do seu desempenho.

R2) “Não só na minha (área), mas em todas. (...) Se você não tiver algum tipo de controle, você não vai conseguir administrar, ou conduzir nada. É fundamental, mas o controle de uma forma profissional.”

O R2 afirma que todas as áreas dentro da empresa são controladas. Cita ainda que sem controle não é possível realizar uma boa administração, destacando que este controle deve acontecer sempre de maneira profissional, buscando o bem comum.

R3) “É, ele (gerente) tem que controlar o processo dele, ele tem que controlar, isso faz parte do trabalho dele.”

Sobre o controle no dia-a-dia gerencial, o R3 afirma que essa questão faz parte do trabalho do gerente e que controlar é apenas uma das responsabilidades dele.

R4) “É, eu tenho que ficar o tempo inteiro monitorando os resultados, monitorando as atividades, como elas estão sendo executadas pra garantir que o que eu planejei vai me levar ao objetivo final, ao resultado final.”

O R4 concorda que o controle faz parte de seu trabalho e exemplifica que exerce essa atividade monitorando a execução das atividades para verificar se o que foi planejado está sendo feito para alcançar o resultado esperado.

R5) “E essa é a principal função nossa, é manter as coisas no controle, é fazer a coisa fluir e isso é a atividade principal nossa. Todo mundo que faz parte do grupo de gestão tem que fazer a coisa fluir, ele tem que manter o controle. Basicamente é isso que a gente faz aqui.”

O R5 não somente afirma que realiza controle, como também garante “manter as coisas no controle” é a principal função de um gerente.

Tendo como base os trechos acima, é possível comprovar a tese de Braverman (2012) de que o controle está sempre presente no dia-a-dia desses profissionais, pois o capitalismo cria a ideia de que um interesse maior deve ser buscado e utiliza o gerente como instrumento de realização de controle de maneira sutil e aceitável.

7.5 Controle sobre os gerentes

A penúltima pergunta buscava verificar se os gerentes percebem a ação de algum tipo de controle sobre o trabalho deles. Observou-se que alguns enxergam um controle externo com mais facilidade que outros, conforme mostrado a seguir:

R1) “O meu chefe faz controle sobre mim. (...) ele me controlava através dessas metas aqui. (...) Eu tenho que falar meta por meta como é que eu estou. Se ela

estivesse amarela ou vermelha, eu tinha que ter um plano de ação pronto pra saber como é que eu ia fazer. E essas metas aqui são ligadas com as dele. Então ele está me controlando todo dia. ; (...) E se hoje eu trabalho numa instituição boa como essa, o mercado está de olho em mim.”

O gerente inicia sua resposta exemplificando o controle exercido por seu chefe, que determinava metas para que ele realizasse seu trabalho buscando resultados pré-determinados. Ao final de um período de tempo, ele teria que prestar contas sobre o resultado de cada meta previamente definida. Ao final, tendo sido questionado sobre o controle externo à empresa, o gerente concluiu “o mercado está de olho nele” por trabalhar há tantos anos numa empresa bem reconhecida e por ser um bom funcionário. A consequência disso para o R1 é que empresas maiores buscam “roubar” os bons funcionários que geram bons resultados em empresas concorrentes.

R2) “Dentro de um processo você tem que controlar o processo daqueles que são seus fornecedores e você vai ser controlado pelo processo dos seus clientes. ; (...) O mercado, ele controla, ele exerce uma função sim, conforme ele anda, aqui dentro você também tem que andar, mas não é de uma forma muito direta não. Eu acho que tem influência sim para a atividade que a gente executa aqui dentro, o mercado, o mercado externo, ele tem uma influência, mas isso não é muito direto não. (...) um gerente, ele tem que estar antenado o tempo todo no mercado. Se ele não estiver, ele está perdido! Como eu te falei lá atrás, o objetivo do gerente é dar resultado, certo? O resultado, o resultado esperado é fruto das demandas do mercado, pronto. Se ele não estiver antenado no mercado, ele tá perdido! Ele vai dar um resultado que não é o esperado.”

O R2 declara que dentro da própria empresa, existem controles realizados pelos superiores, além dos fornecedores e dos clientes da organização. Sobre o mercado capitalista, ele garante que este exerce um controle que determina o modo de condução da empresa, apesar de acreditar que este controle não é muito direto. Apesar disso, afirma que qualquer gerente precisa estar sempre atualizado sobre as tendências do mercado para conseguir atingir o resultado esperado pela empresa, que certamente é consonante com as demandas do mercado externo.

R3) “O mercado ele é extremamente competitivo, né?! Então, os desafios são maiores cada vez. Então, aqui nessa empresa, você produz um serviço, um trabalho, você entrega um produto. O cliente que está comprando esse produto, ele também tem concorrentes, ele está vendendo. Nós trabalhamos com matéria prima, então ele é pressionado pelo mercado internacional. ; Então isso são exigências de grandes

clientes e isso, automaticamente, que é o mercado, ele força a empresa a se ajustar com isso. (...) Então essa pra mim que é a pressão em cima da gestão nossa. ; É inevitável e isso cada vez será mais forte. E os gerentes, pra mim, eles cada vez mais terão um trabalho muito padronizado, né?! Hoje já tá caminhando pra isso. (...) O padrão de gerente vai começar a ficar tudo igual. Aquele gerente que está muito atrelado a padrões, a procedimentos, não é?! Então, a própria direção – ah, se o gerente não está atingindo isso, isso e isso, troca. Manda pra rua e coloca outro. – É um troca troca danado. Agora, a empresa privada cobra muito, mas não deixa de lado as pessoas, o lado humano, a gestão de equipes.”

O R3 afirma a influência do mercado exemplificando a grande quantidade de troca de gerentes que vem ocorrendo no caso de um não estar atuando de maneira padronizada. O gerente que não consegue se ajustar às exigências externas. Além disso, cita que a empresa sofre influência e pressão por parte de seus clientes que, por sua vez, têm concorrentes, e que têm que estar ajustadas ao mercado internacional.

R4) “Da mesma forma que eu faço esse monitoramento das pessoas que trabalham comigo, meus chefes fazem de mim. Então, os indicadores de desempenho, de clima, de segurança, medem o resultado do meu trabalho como líder e isso é verificado rotineiramente. ; Então, a gente tem que ter um foco no cliente, no resultado, em segurança, estratégico, então, como que eu estou em cada item desses? ; A qualidade do trabalho total não pode vir em virtude da demanda, mas do direcionamento que a empresa dá. Se estrategicamente a gente precisa dar foco mais a um serviço do que pro outro, vem uma diretriz e a gente vai seguir aquela diretriz.”

Assim como o R1, o R4 afirma sofrer controle por parte de seus superiores, que determinam as metas que ele deve alcançar. Exemplifica que esse desempenho é avaliado por diversos indicadores, que buscam mostrar o resultado do seu trabalho como líder. Além disso, cita que o foco do gerente tem que estar no cliente, na segurança dos funcionários e no resultado esperado na empresa. Esse gerente prossegue afirmando que o direcionamento do trabalho gerencial não pode ser dado em função das demandas do mercado externo, mas em função das diretrizes da própria empresa. Ao ser questionado sobre quem direciona as diretrizes da empresa, ele conclui:

“Então, pode acontecer do meu foco, do meu esforço, sair de um produto ou de um serviço pro outro, em virtude do mercado externo. Isso pode acontecer. A minha forma de desempenhar vai mudar se a empresa me exigir competências diferentes, aí eu posso rearranjar minha forma de trabalhar pra isso. A forma de trabalhar vem internamente e o esforço do serviço vem do mercado externo.”

Por fim, o quinto entrevistado disserta:

R5) “Sim, eu acho que tudo aqui, indiretamente, acaba exercendo controle, né?! A gente, indiretamente, sofre influência de campanhas que direcionam o nosso trabalho. Tem muita coisa corporativa que direciona o nosso trabalho. (...) Eu tenho campanha aqui que não surge de nós, vem de cima pra baixo. E isso, a gente veste a camisa, acredita na causa, não estou dizendo que a gente faz porque é engessado, mas porque a gente acredita na causa, mas que não é nossa, é uma coisa que já vem pronta.”

Ele cita as campanhas que direcionam o trabalho em sua área de atuação, afirmando que a maioria delas surge nos níveis superiores para serem apenas aplicadas pelos gerentes. O R5 diz que é essencial que o gerente aceite o que lhe é demandado e que acredite na importância de cada mudança que ele deve orientar à sua equipe. Ao ser questionado como a empresa define a necessidade das mudanças, ele conclui:

“Pode ser iniciativa da própria companhia, porque a companhia também tem outros setores que pensam e que são estratégicos que estão trabalhando nisso, né?! A área de SMS⁶, a área de saúde, que são outros órgãos dentro da companhia que têm uma visão estratégica que é mais profissional, dentro dessa visão. (...) Mas também devido ao amadurecimento das empresas, que eu acho que isso é uma tendência do mercado atual.”

Ao analisarmos as respostas, comprovamos os estudos de Davel e Melo (2005), que afirmam que o trabalho do gerente é caracterizado pelo exercício de poder e que estes profissionais estão inseridos numa lógica de dominação do sistema capitalista sobre seu trabalho. Ainda de acordo com os autores, o trabalho gerencial sofre muitas influências diretamente condicionadas, como pressões políticas e econômicas que buscam a sustentação ou a revitalização do processo de acumulação de capital.

Desse modo, os gerentes são controlados por seus superiores, além de sofrerem controles externos à empresa, como por exemplo, as exigências de clientes e fornecedores, ou as mudanças das tendências do mercado internacional.

7.6 Gerentes que controlam ou que são controlados?

⁶ SMS: Segurança, Meio Ambiente e Saúde

Melo (1999) afirma que os gerentes têm a função de supervisionar e organizar o trabalho de seus subordinados, colaborar com seus pares e obedecer as seus superiores. Acredita-se que o gerente convive com o controle a todo o momento, seja exercendo monitoramento ou sendo monitorado.

Visto isso, a última pergunta teve como objetivo perceber se esses gerentes acreditam que realizam mais controle ou se controlam mais. A maioria das respostas leva à conclusão de que o gerente controla na mesma proporção em que é controlado. Alguns trechos comprovam isso:

R2) “(...) Dentro dos processos, tem controle em todos os níveis. Você vai controlar uma coisa, você vai ser controlado em outra, isso é salutar pro processo, e aí que você chega no resultado.”

O R2 acredita que o controle nos diferentes níveis gera um equilíbrio salutar ao processo de trabalho. Esse equilíbrio é também citado pelo R3, que afirma que o gerente controla na mesma proporção que lhe é exercido o controle. Além disso, afirma que se o gerente tem controle sobre seu próprio processo de trabalho, a pressão por parte dos superiores tende a ser menor, como podemos observar em:

R3) “Quanto mais controle ele sofre, mais controla a equipe. É uma coisa muito equilibrada. Um bom gerente que controla muito bem o seu processo, ele não é pressionado com muito controle. Se ele controla muito bem o processo dele, ele tem os resultados todos à mão, os registros, ele tem tudo à mão. Então, quando ele vai levar pra cima, ele já está levando essas coisas, então ele não sofre com muita pressão nesse sentido. Agora, isso faz parte, da mesma maneira, é um acionista que cobra de uma diretoria, a diretoria que cobra do primeiro nível de gerente, é o primeiro nível de gerente que cobra do segundo nível, é o segundo que cobra do supervisor, e por aí vai, né?! Então essa é uma cadeia, ele é cobrado com controle porque tem que dar resultado e conseqüentemente ele tem que cobrar da equipe dele. E quando ele vai cobrar da equipe dele, ele tem que controlar.”

O R5 declara que quem direciona o gerente é o mercado. A partir de suas demandas, ele pode definir que tipo de trabalho deverá exercer. Cita também a necessidade de constantes readaptações impostas aos gerentes e que devem ser repassadas para todos da equipe, e isso ocorre mesmo em se tratando do proprietário do negócio.

R5) “Ele tanto controla, quanto ele é controlado. Não dá pra dizer que ele só controla ou que ele mais controla do que é controlado, porque o mercado direciona ele pra ele direcionar, isso é um fato. (...) Ele toma uma decisão hoje e que amanhã

já está diferente e que se ele não se readaptar, ele está fora. Então, isso é um controle. Isso impõe pra ele uma readaptação que é uma forma de controle. E esse controle exige que ele faça uma nova adaptação pra equipe dele. Então, da mesma forma que ele é controlado pelo mercado, ele tem que impor esse controle também, ele tem que transferir essa adaptação que passa a ser um controle também. Então, da mesma forma que ele sofre essa pressão do mercado, por mais que ele seja o próprio dono, ele tem que se adaptar e essa adaptação que ele recebe é um controle.”

Diferentemente dos respondentes acima citados, o R1 e o R4 acreditam que o gerente deve atuar mais como controlador, como podemos verificar em:

R1) “Ele controla mais, ele é menos controlado. Tem que ter uma autoridade maior. A diretoria não quer que eu faça só o que eles mandam. Eu tenho que dar idéia.”

Apesar disso, o respondente afirma nas entrelinhas que também sofre controle, como podemos verificar em:

“Eu não preciso arriscar pra colocar a atividade em risco, mas querem que a gente controle e tenha os resultados. Os resultados só vêm com controle. Não tem outra maneira. ; A gente tem que dar resultado pra esse país. Você anda nas estradas, está tudo entupido de caminhão. A gente tem que achar uma maneira de trazer isso pra cá. Aí precisa ter pessoas apropriadas, gerentes capacitados, com propostas pra trazer essas cargas pra cá.”

O R1 cita que seus superiores exigem resultados satisfatórios. Além desse tipo de controle, ele acredita que o país necessita de mudanças que exigem trabalho dos gerentes dessa organização.

Talvez pela maior responsabilização do cargo de Gerente de Operações, o R4 também não aceita que o gerente possa sofrer mais controle que exercê-lo.

R4) “Eu acho que ele vai gastar muito mais tempo, ele tem que gastar muito mais tempo, olhando pra sua equipe e buscando o desempenho que a empresa espera, do que preocupado se estão olhando pra ele. Se ele estiver fazendo bem o trabalho dele, ele não vai se importar com esse controle superior, né?! (...) Eu estou seguindo as diretrizes, estou seguindo a política da empresa, estou seguindo os valores que ela prega, e o resultado está vindo, então eu estou no caminho certo.”

Ele acredita que o gerente deve se preocupar em realizar bem o que lhe é demandado, respeitando as políticas da empresa e seguindo as diretrizes em busca de um bom resultado. Para ele, o controle superior só é necessário aos que não exercem corretamente seu trabalho.

Braverman (2012) acredita na idéia de que o capital monopolista exerce uma pressão sobre o trabalho das pessoas, principalmente dos gerentes. Esses profissionais devem se

adaptar constantemente às mudanças do mercado e precisam aceitá-las e aplicar suas exigências às equipes que comandam. Além de controlar sua equipe, acredita-se que os gerentes sofrem influência de controle maior, exercido pelo capital. As respostas para a última pergunta nos mostram que a influência exercida pelo capital no trabalho dos entrevistados é percebida por alguns com maior facilidade que por outros que somente conseguem enxergar a função que o gerente tem de manter o trabalho num fluxo que resulte no alcance das metas estabelecidas pela empresa.

As análises das entrevistas realizadas com os cinco gerentes possibilitam a observação de alguns fatores interessantes sobre o seu trabalho em relação ao conceito de controle. Após realização desta, o próximo item trará as considerações finais sobre a pesquisa, demonstrando os resultados obtidos através deste estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre gerentes no Brasil se justificam, de acordo com Junquillo (2004), pois as ações destes profissionais refletem as práticas cotidianas, compreendendo elementos que influenciam as ações desses atores no interior das organizações. Sendo assim, este estudo buscou estudar o processo de trabalho de gerentes de uma empresa brasileira frente às diversas mudanças que estão ocorrendo no mercado global, tendo como ponto principal o conceito de controle.

Buscou-se apresentar respostas para perguntas que pretendiam compreender a experiência subjetiva de um determinado grupo de gerentes em relação ao seu trabalho, além de verificar se os gerentes percebem o controle em seu trabalho e se desempenham um papel de controladores ou são também alvos de um controle capitalista. Verificou-se que as experiências dos gerentes da empresa em questão são positivas, uma vez que afirmaram que mesmo diante dos problemas que surgem diariamente, se sentem orgulhosos e satisfeitos com os resultados que alcançam. Todos os entrevistados concordam que o controle faz parte do dia-a-dia gerencial, mas somente alguns percebem com facilidade o controle exercido sobre o trabalho dos gerentes.

Em suma, com a análise das entrevistas, comprova-se que as atividades realizadas por este grupo de gerentes são compatíveis com a teoria estudada por serem diversificadas e porque a maioria delas envolve outras pessoas. O trabalho é dinâmico e muitas vezes extrapolam até mesmo o horário comercial, preenchendo o dia desses profissionais.

Cada gerente elaborou um conceito de controle, mas acredita-se que, para a maioria, o controle é uma maneira de verificação dos resultados, sendo também um momento no qual se identifica necessidade de reajustes.

Os respondentes, em sua maioria, afirmam que o controle realizado por um gerente deve levar em consideração o trabalho das pessoas, buscando o resultado positivo para a organização. Um deles acredita não conseguir controlar nem o trabalho, nem as pessoas e se justifica explicando que o melhor caminho é a boa orientação da equipe em busca do alcance das metas. Outro gerente declara que a preocupação com o trabalho e com as pessoas é importante, pois as pessoas realizam o trabalho e o trabalho influencia os demais setores das vidas das pessoas.

Pudemos observar, ao longo de toda a análise, que a maior preocupação desses gerentes é o resultado. Seu trabalho é guiado pelas diretrizes impostas pela empresa, buscando o alcance de metas que permitam a garantia da estabilidade da organização num mercado competitivo e cheio de mudanças.

Acredita-se que o controle do capital sobre o trabalho destes gerentes se encontra justamente na busca por esses resultados que são impostos a eles e que devem ser alcançados pelas equipes. Mesmo que alguns dos entrevistados não tenham conseguido perceber a força da atuação do mercado sobre seu trabalho, os gerentes deixam claro que neste cargo atuam como agentes do capital buscando saldos positivos para seus empregadores.

Com a realização deste estudo, concluímos que, mesmo que considerada obsoleta por alguns estudiosos, a teoria do processo de trabalho de Harry Braverman pode ser aplicada nos dias atuais no que se refere à questão do controle capitalista exercido pelo mercado sobre os gerentes com base nos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os cinco voluntários desta pesquisa.

Entende-se que os objetivos iniciais deste trabalho foram alcançados, uma vez que, com as entrevistas, conseguimos apresentar algumas das experiências deste grupo de gerentes

em relação ao trabalho desenvolvido e sua percepção em relação ao controle, além de realizarmos um levantamento sobre o tipo de trabalho dos entrevistados, fazendo a relação com a teoria do processo de trabalho.

Conclui-se, então, que as particularidades no trabalho dos entrevistados são compatíveis com os estudos dos autores citados nesta pesquisa. Além disso, comprova-se a aplicação da teoria do processo de trabalho de Braverman no que se refere ao controle capitalista exercido sobre profissionais da gerência, que faz com que o foco dos profissionais esteja sempre no resultado com saldos positivos para a empresa.

Deste modo, como resultado desta pesquisa, podemos afirmar que o trabalho destes profissionais é guiado pelas diretrizes e metas estabelecidas pela organização, que por sua vez são elaboradas com base nas mudanças das demandas e exigências do mercado. Sendo assim, o gerente atua como chefe das equipes, orientando e verificando resultados, mas precisa também se adaptar a essas mudanças para realizar seu trabalho com maior eficiência.

9 REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin, 1994.
- ALONSO, L.H. *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos, 1998.
- ANDRADE, M. M, de *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BOLTANSKI, L. *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Paris : Minuit, 1982.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- BURAWOY, M. A sociologia da terceira onda e o fim da ciência pura. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, v.13, n. 24, p.29-50, 2008. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/seer>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2014.
- CASILLAS, S. V.; CANCINO, E. G. Modernización y Gerencia Pública. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. FGV-EAESP. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590-0034-7590201300500008.pdf>. Acesso em: 18 de outubro de 2013.
- CARLSON, S. *Executive behavior*. [1951]. Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala Press, 1938.

CHANDLER, A. *The visible hand; the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. *Gerência em ação – Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DOPSON, S.; NEUMANN, J. Uncertainly, contrariness and the double-bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, v. 9, p. 53-70, 1998. In DAVEL, E. e MELO, M. C. de O. L. *Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 1949. In DAVEL, E. e MELO, M. C. de O. L. *Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

FILHO, S. S. *Braverman, divisão do trabalho e maquinaria: o alcance da análise do processo de trabalho presente em “Trabalho e Capital Monopolista”*. Dissertação – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

GABARRO, J. H. *The dynamics of takingcharge*. Cambridge: Harvard Business School PReSS, 1987.

GALBRAITH, J.K. *The new industrial State*. Boston: Houghton-Mifflin, 1967.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In GODOI, C. K.; MELLO, R. B de; SILVA, A.B. (Org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDEMBERG, R. e OTUTUMI, C. Análise de conteúdo segundo Bardin: procedimento metodológico utilizado na pesquisa sobre a situação atual da Percepção Musical nos cursos de graduação em música no Brasil. *Anais do SIMCAM4 – IV Simpósio de Cognição e Artes Musicais*, 2008.

GRAMSCI, A. *Cadernos do cárcere - Introdução ao Estudo da Filosofia. A Filosofia de Benedetto Croce*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. In MORAES, D. de. Comunicação, hegemonia e contra-hegemonia: a contribuição histórica de Gramsci. *Revista Debates*, Porto Alegre, v.4, n.1, p. 54-77, jan.-jun. 2010.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. *RAP*. Rio de Janeiro 38 (1): 137-56, Jan./Fev. 2004.

KOTTER, J. *The general managers*. New York: The free Press, 1982.

MATTOS, P. L. C. L de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In GODOI, C. K.; MELLO, R. B de; SILVA, A.B. (Org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

- MARGLIN, S. *The origins and functions of hierarchy in capitalist production*. In: NICHOLS, T. (Ed.). *Capital and labour: studies in the capitalist labour process*. London: Fontana, 1980.
- MELO, M. C. de O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. *VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*, Abet, 1999.
- MINAYO, M. C. S. (org) *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 6 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. London: Harper Collins, 1973.
- MRS Logística S.A. Disponível em: <http://www.mrs.com.br>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.
- PEREIRA, J. M. *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In DAVEL, E. e MELO, M. C. de O. L. (Org.) *Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- RODRIGUES, W. C. *Metodologia Científica*. Paracambi : FAETEC/IST, 2007.
- ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In DAVEL, E. e MELO, M. C. de O. L. (Org.) *Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ROULEAU, L. Les restructurations d'entreprise: quelques points de repère. *Management International*, v.5, n.1, p.45-52, 2000.
- SALVADOR, A. D. *Métodos e técnicas de pesquisas bibliográficas: elaboração de trabalhos científicos*. 8 ed. Porto Alegre: Sulina, 1980.
- SAMPIERI, R. H. ; COLLADO, C. F.; LUCIO, P.B. *Metodologia de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SAYLES, L.R. *Managerial behavior*. New York: McGraw-Hill, 1964.
- SCASE, R.; Goffee, R. *Reluctant managers: their work and lifestyles*. London: Unwin Hyman, 1989.
- SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- SIMON, H. *Administrative behavior*. New York: Macmillan, 1947.

STEIN, L. de M.; CARVALHO, G.; SANTOS, R. dos; MILANO, M. T.; PERA, G. T.; VECCHI JÚNIOR, S. A. Para uma revisão do conceito de “degradação do trabalho”: resenha de “trabalho e capital monopolista” de Harry Braverman. *REDD, Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v.1, n.2, jan./ jul. 2009.*

STEWART, R. *Managers and their jobs*. London: Macmillann, 1967.

TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911.

TESCH, R. *Qualitativ research: analysis types and software tools*. London: The Falmer Press, 1990.

THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, v.9, n. 1, p. 71-93, 2002.

WATSON, T. J.; HARRIS, P. *The emergent manager*. London: Sage Publication, 1999.

WILLMOTT, H. Gerentes, controle e subjetividade. In DAVEL, E. e MELO, M. C. de O. L. (Org.) *Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. Managing the academics: commodification and control in the development of university education in the UK. *Human Relations*, v. 48, n.9, p. 993-1028, 1995. In DAVEL, E. e MELO, M. C. de O. L. *Gerência em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

10 CRONOGRAMA

Data	Atividade a ser realizada
29/10/2013	✓ Entrega do referencial teórico para delimitação do objeto de estudo
11/11/2013	✓ Entrega do projeto de pesquisa
Até final de novembro/2013	✓ Realização das entrevistas
Dezembro/2013	✓ Análise dos dados coletados
Até 12 de janeiro/2014	✓ Correção da análise com orientadora e elaboração das considerações finais
14/01/2014	✓ Envio para membros da banca avaliadora
17/01/2014	Resultado de aptidão para apresentação oral
Entre 20 e 25/01/2014	Defesa da monografia

11 APÊNDICES

11.1 Roteiro para entrevista

- 1) Por favor, descreva suas atribuições como gerente.
- 2) Qual é a imagem que você acredita passar para as pessoas com as quais se relaciona no âmbito de trabalho?
- 3) Como é sua relação com seus subordinados? E com seus superiores?
- 4) O que você entende por controle?
- 5) Você acha que dentro das suas atribuições como gerente (vide resposta 1) o controle é uma questão constante no seu trabalho? De que maneira?
- 6) Existem fatores que exercem controle sobre o seu trabalho? Explique.
- 7) Você acha que o gerente atua como controlador ou é controlado pelas demandas do mercado ou da empresa?

11.2) Termo de consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE LETRAS

Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-000 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410

INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES E TERMO DE CONSENTIMENTO

Projeto de pesquisa intitulado: “Gerentes que controlam ou são controlados? Experiências de gerentes em uma empresa do ramo ferroviário”

Contato da equipe de pesquisa

Coordenadora: Profa. Débora Carneiro Zuin

Acadêmica: Larissa Elias Netto | Telefone: (31) 86264881

E-mail: larissa.netto@ufv.br

DESCRIÇÃO

Esta pesquisa objetiva apresentar a experiência de gerentes frente ao trabalho que desenvolvem na empresa e verificar sua percepção com relação ao controle capitalista, com base na teoria dos processos de trabalho proposta por Harry Braverman (1974). Pretende-se relacionar os dados obtidos em entrevista à teoria de Braverman, além dos estudos sobre gerentes para levantar o tipo de trabalho realizado na organização, descrevendo e analisando sua percepção em relação ao cargo e suas particularidades.

Você está sendo convidado a participar deste estudo.

PARTICIPAÇÃO

Para a realização da pesquisa, serão necessárias entrevistas com os profissionais cujo cargo na empresa seja de gerente. Cada voluntário será entrevistado somente uma vez para a realização deste trabalho. Os dados coletados serão analisados apenas pelos pesquisadores envolvidos no estudo. Todo comentário, resposta e dado coletado será tratado com **confidencialidade**.

Sua participação será inteiramente voluntária. Você poderá desistir de participar a qualquer momento durante o projeto sem nenhuma penalidade ou comentário. **Os nomes dos indivíduos entrevistados não serão divulgados em nenhuma situação.**

DÚVIDAS E CONTATOS

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com a coordenadora acadêmica acima nominada no e-mail dzuin@ufv.br ou com a aluna responsável pela pesquisa no e-mail larissa.netto@ufv.br.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE LETRAS**

Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-000 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Projeto de pesquisa intitulado: “Gerentes que controlam ou são controlados? Experiências de gerentes em uma empresa do ramo ferroviário”

Assinando abaixo, você indica ter:

- a) Lido e entendido o documento sobre esse estudo;
- b) Sanado todas as dúvidas sobre esse estudo;
- c) Entendido como entrar em contato com os realizadores desse estudo, em caso de outras dúvidas;
- d) Entendido como você não é obrigado, de nenhuma forma, a engajar-se como voluntário nesse estudo;
- e) Concordado em realizar a entrevista, como voluntário desse estudo.

Assinatura:

Nome completo:

Endereço:

Telefones:

Casa:

Trabalho:

Celular:

Data: __-__-2013

11.3) Ficha de dados demográficos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE LETRAS

Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-000 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410

FICHA DE DADOS DEMOGRÁFICOS

Projeto de pesquisa intitulado: “Gerentes que controlam ou são controlados? Experiências de gerentes em uma empresa do ramo ferroviário”

Nome do entrevistado:

Departamento ou órgão do entrevistado:

Idade:

- () 30 ou menos;
 () 31-35;
 () 36-40;
 () 41-45;
 () 46-50;
 () 51-55;
 () 55-60;
 () 61 ou mais.

Estado civil:

- () Casado, divorciado, outros;
 () Solteiro.

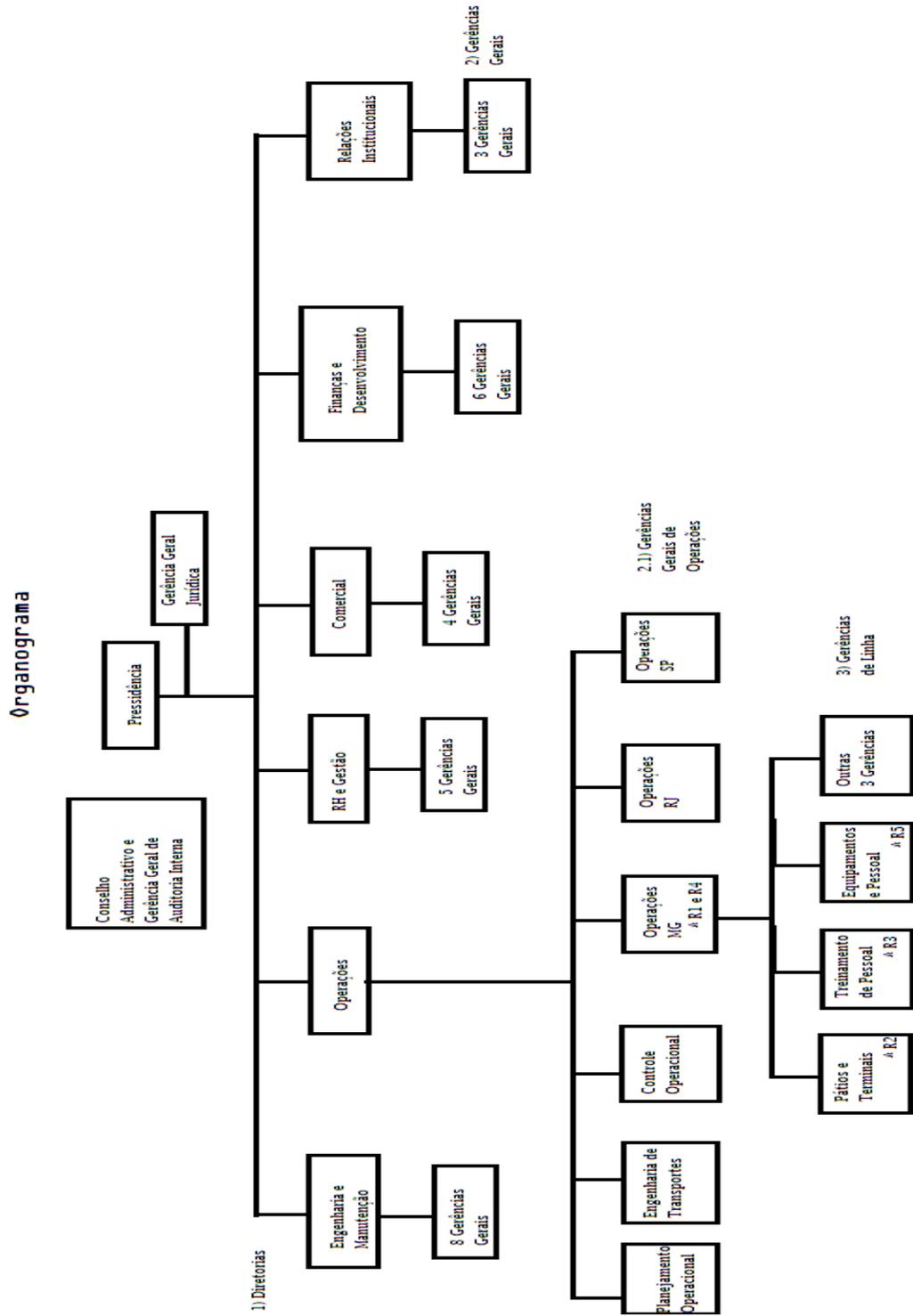
Formação acadêmica:

Trabalha como gerente há:

Faixa salarial:

- () Até R\$ 1.000,00;
 () De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00;
 () De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00;
 () De R\$ 2.001,00 a R\$ 2.500,00;
 () De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00;
 () Mais de R\$ 3.001,00.

11.4) Organograma



Elaborado pela autora com base no site da organização e em informações orais obtidas por meio de um funcionário da empresa.