

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**Programa de Pós-graduação em Administração**  
**Mestrado**

**PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL:**  
**Um estudo de caso sobre relações de trabalho de gerentes de uma**  
**empresa de engenharia consultiva**

Fernando Procópio Lage

**Belo Horizonte**  
**2009**

Fernando Procópio Lage

**PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL:**  
Um estudo de caso sobre relações de trabalho de gerentes de uma  
empresa de engenharia consultiva

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

L174p

Lage, Fernando Procópio

Precarização do trabalho gerencial: um estudo de caso sobre relações de trabalho de gerentes de uma empresa de engenharia consultiva / Fernando Procópio Lage. – Belo Horizonte: FNH, 2009.

136 f.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Kely César Martins de Paiva  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
**Faculdade Novos Horizontes**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do Senhor **FERNANDO PROCÓPIO LAGE**, REGISTRO Nº. 045/2009. No dia 08 de outubro de 2009, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL: Um estudo de caso sobre relações de trabalho de gerentes de uma empresa de engenharia consultiva**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, **Profª Drª Kely César Martins de Paiva** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 08 de outubro de 2009.

Profª Drª Kely César Martins de Paiva  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof Dr Fernando Coutinho Garcia  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof Dr Anderson de Souza Sant'Anna  
(PUC MINAS / FDC)

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Fernando Procópio Lage, sob a orientação da Professora Doutora Kely César Martins de Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RELAÇÕES DE TRABALHO DE GERENTES DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA", contendo 140 páginas.

### **Dados da revisão:**

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 14/9/2009 / Término: 18/9/2009

Belo Horizonte, 21 de setembro de 2009.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

Ao Di, pela companhia, companheirismo, carinho e dedicação de sempre!  
Apoio imprescindível nesta empreitada e nas outras tantas vividas nestes  
quase 20 anos.

Ao meu pai, Gualberto, mesmo ausente fisicamente, está sempre vivo em  
minhas lembranças. Peça fundamental na minha constituição como pessoa!

À minha mãe, Rosária, pessoa iluminada, pelo exemplo de vida e fé, que  
sempre soube comp reender  
as minhas ausências. Um dos pedestais de minha formação como ser  
humano!

Aos meus irmãos, irmã, cunhados, cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, pelo  
amor, carinho, admiração e respeito.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir estar aqui e concluir mais esta etapa da minha vida, por me dar força, serenidade, equilíbrio, sabedoria e determinação para ir ao encontro dos meus sonhos e por não me deixar esmorecer nos momentos mais difíceis.

Aos parentes e amigos, por terem compreendido minha ausência nos últimos dois anos e, por estarem felizes comigo neste momento.

Em especial, à Professora Doutora Kely César Martins de Paiva, que, mais do que uma orientadora, foi irmã, mãe, amiga e anjo da guarda. Foi muito mais do que esperava de um orientador. Competente, generosa, alegre, prestativa, exigente e paciente, soube me ouvir e me impulsionar a cada etapa da elaboração desta dissertação. Peça de suma importância na conclusão deste mestrado. Mestre é aquele que guia, que direciona, acompanha, aconselha e permite ao aluno descobrir sua própria direção.

Ao Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, por me ajudar a tirar as vendas que ainda insistiam em me acompanhar sobre as relações de trabalho e do poder das organizações, por transmitir como poucos e com sentimento sua experiência e visão crítica e por sua competência e generosidade.

À Professora Doutora Dorinha, por ensinar e por dividir sua experiência. Apresentou Paulo Freire de forma comovente, o que me permitiu entender a razão do gostar de ensinar de parte dos meus grandes amigos do peito: Carla, Cleber, Vevé e Wálbia. Agradeço a vocês meus amigos, por serem exemplos vivos deste gostar!

A todos os doutores da Faculdade Novos Horizontes, pelos momentos de rica convivência e ensinamentos.

Aos amigos da labuta diária, também amigos do peito, que fazem ou fizeram parte da área do Lage (BH, SE, SP). Vocês são meu orgulho e prova do que já disse Mrs. Follet, no início do século XIX, que a abordagem natural é mais produtiva que qualquer sistema baseado somente em controle. O companheirismo e a amizade de vocês me fazem acreditar que eu consigo e que, caso precise, posso sempre recomeçar: Fabiano, Jorge, Ricardo, Prix, Tamtam, Igor, Wanderson, Celma, Lúcia, Kelly, Thiago, Artênia, Raquel e MMs.

Aos grandes amigos de todas as horas, Alves, P. Boy, Graciola, Jajá, Loló, Caetana, Guis, Livia, Bridges, Tó, Agnes, Pats, Lulu, Cecé e Cris. O amor e carinho de vocês me fazem mais confiante e é um tratamento homeopático a minha razão de viver e coragem para continuar vivendo e aprendendo.

Ao Jackson, pela inestimável ajuda e apoio no decorrer desta caminhada.

Aos meus mais novos “amigos de infância”, encontrados no decorrer do curso, especialmente, Fernanda, Inaiara, Renata, Carla, Léa, Michelle, Waldecy e Sol, pelo apoio, companheirismo, carinho e cumplicidade em todos os momentos.

Às funcionárias da secretaria e da biblioteca da FNH, em especial a Edna, Adélia, Solange e Fabiana pela colaboração, disponibilidade, presteza, paciência e grande carinho no atendimento durante o curso de mestrado.

Ao grande empreendedor e proprietário da Alfa, que permitiu que esta pesquisa fosse realizada. A todos os gerentes participantes da pesquisa que colaboraram, dedicando parte do seu tempo e fornecendo informações relevantes, sem as quais este estudo não seria possível.

A todos os meus amigos que não citei aqui, pela compreensão e paciência, razão pela qual desejo compartilhar esta conquista.

E, finalmente, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, a minha singela e eterna gratidão.



## RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral descrever e analisar como se configuram as relações de trabalho de um grupo gerencial em face da precarização de suas funções, na percepção de gestores contratados como prestadores de serviço (contrato de pessoa jurídica, PJ) em uma empresa mineira de engenharia consultiva. Os conceitos que subsidiaram a discussão teórica foram estruturados em dois eixos: primeiro, contemplando as relações de trabalho, com destaque para o modelo de Melo (1991), as relações de trabalho no Brasil e a contratação de profissionais por meio de pessoa jurídica (PJ); e, segundo, abordando aspectos peculiares da gerência e dos gerentes. A metodologia utilizada é caracterizada como pesquisa de campo, um estudo de caso descritivo com abordagem essencialmente qualitativa. A unidade de análise e de observação, foi constituída dos gestores de empresa de engenharia consultiva sediada em Belo Horizonte (MG) que conta com mais da metade de seus membros contratados sob o regime PJ, onde todos os gerentes são PJ. Foram abordados 14 gerentes, seguindo-se os critérios de acessibilidade e conveniência, entre alta e média gerência. Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas três ferramentas: levantamento documental, entrevistas com roteiro estruturado e observação direta. Ressalta-se a aplicação de uma técnica projetiva de associação de figuras ao final de todas as entrevistas, configurando uma triangulação “intra-métodos”. As técnicas de análise de dados utilizadas foram: a análise documental, para o levantamento documental; e a análise de conteúdo, inclusive quanto às percepções dos entrevistados sobre a aplicação da técnica projetiva de associação por meio de figuras, para as entrevistas. Os dados foram organizados e tratados adotando-se o esquema de três etapas desenvolvido por Melo (1991): a preparação, a tabulação e a análise ou categorização temática, obedecendo-se a critérios de repetição, destacando-se as reincidências nos relatos, e de relevância, buscando-se a essência do fenômeno (BARDIN, 1977). Ressalta-se, que a técnica de análise de conteúdo adotada permitiu a contagem e a comparação de significados atribuídos pelos sujeitos pesquisados, possibilitando a formatação de planilhas e tabelas, as quais foram incluídas na apresentação e análise dos dados, de modo a resumir e tornar mais objetiva a visualização das respostas dadas pelos entrevistados. Extratos das entrevistas também foram utilizados para ilustrar as análises com as falas dos sujeitos. Em termos dos dados demográficos e funcionais, a maioria dos gerentes entrevistados é do sexo masculino, tem um tempo expressivo de permanência na empresa e entrou “a convite”, ou seja, foi contratada por já ser conhecida no mercado de trabalho e, normalmente da alta direção da empresa. Quase todos são oriundos de uma única empresa, na qual já haviam trabalhado anteriormente. Percebeu-se nesta pesquisa que a empresa ainda está caminhando no que se refere á organização do trabalho, o que é compreensível tendo em vista a sua “juventude”. Entretanto entende-se que criar processos de trabalho é imprescindível neste momento. A maioria dos pesquisados desconhece as formas de promoção de gerentes, mas também não questiona as decisões tomadas pela alta direção. Identificou-se que todos os gerentes percebem a gestão da força de trabalho como única, seja para os celetistas, seja para os PJs. No entanto, sublinham que a grande diferença na gestão dos profissionais está na legislação, que, de certa forma, protege os

celestitas, enquanto na contratação PJ não existem leis que regulamentam este tipo de contrato. A percepção sobre as condições de trabalho e saúde se mostrou divergente: parte as considera boa e parte a considera deficientes. Mas todos percebem claramente as dificuldades enfrentadas pelos gerentes, principalmente quanto à pressão relativa ao atingimento de metas e ao atendimento das necessidades individuais de subordinados e pares. Percebeu-se que os processos de regulação de conflitos se dão de forma pessoal e informal, com poucas normas e procedimentos formalizados. Entretanto, se necessário, a empresa, por intermédio de gestores de nível estratégico, pode se posicionar “eliminando” os conflitos na grande maioria das vezes, de forma adequada e positiva. Assim, as relações de trabalho no nível gerencial na Alfa se configuram, na percepção dos gerentes entrevistados, como precárias. Ressalta-se que os gerentes foram contundentes, ao ser utilizada a técnica projetiva de associação de imagens, em identificar várias situações de precariedade em suas relações de trabalho. Contudo, apesar da existência de características de precarização de trabalho, estas não se dão, conforme as percepções dos entrevistados, especificamente pela forma de contratação dos gerentes, mas pelas habilidades, até contraditórias, necessárias aos gestores. Ao fim, sugere-se o cumprimento de uma agenda que permita a ampliação da pesquisa.

**Palavras-chave:** Relações de trabalho. Gerentes. Precarização das relações de trabalho.

## ABSTRACT

This study has as general objective describing and analyzing how work relations of a management group configure when faced with the precarization of its functions, through the perception of managers hired as service providers (Juridical Person Contracts, or PJ) in a Consulting Engineering Company in the State of Minas Gerais, Brazil. The concepts that subsidized the theoretical discussion have been structured in two axes: first, contemplating work relations, highlighting the model by Melo (1991), the work relations in Brazil and the hiring of professionals by means of Juridical Person (PJ); and, second, approaching peculiar aspects of management and managers. The methodology utilized is characterized as field research, a descriptive case study with essentially qualitative approach. The unity of analysis and observation has been constituted by the managers of a Consulting Engineering Company headquartered in Belo Horizonte (MG) that counts with more than half of its members hired under the PJ regimen, among which the totality of the managers. Fourteen of these managers have been approached, following accessibility and convenience criteria, between high and middle managements. As for the data analysis techniques, three tools have been utilized: documental survey, structured script interviews and direct observation. The application of a projective technique of association of pictures in the end of every interview is highlighted, configuring an "intra-methods" triangulation. The data analysis techniques that have been utilized were: documental analysis, for the documental survey; and the contents analysis, including the perceptions of the interviewed about the application of the projective technique of association of pictures, for the interviews. Data have been handled and organized adopting the three phases scheme developed by Melo (1991): the preparation, the tabulation and the analysis or thematic categorization, obeying repetition criteria, highlighting reincidences in the reports; and of relevance, searching for the essence of the phenomenon (BARDIN, 1977). Stressing that the adopted contents analysis technique has allowed counting and comparison of meanings attributed by the researched subjects, making the formatting of charts and tables possible, which were included in the presentation and data analysis, to summarize and to make the visualization of the answers given by the interviewed more objective. Excerpts from the interviews have as well been utilized to illustrate the analysis with speeches from the subjects. In terms of functional and demographic data, most of the interviewed managers are male, have an expressive permanence time at the company and were hired through "invitation", that be, were hired because they were already known in the market and normally by the company's High Board. Almost all of them came from a single company, at which they have already worked previously. It has been realized in this research that the company is still searching for its work organization, which is understandable when its "youth" is considered. Nevertheless, it's understood that creating work processes is indispensable at this moment. Most of the researched subjects don't know the ways in which managers are promoted, but they don't question the decisions made by the High Board as well. It has been identified that all of the managers perceive the work force management as unique, as much for the payroll professionals as for the PJs. However, they underline that the great difference in the professionals management resides in the law, which, in a certain way, protects the payroll professionals, while in the PJ hiring

there are no laws that regulate this type of contract. Perceptions about the work conditions and health were divergent: some considered them as good and some considered them as deficient. But everyone clearly perceives the difficulties confronted by the managers, especially when considering the pressure related to goal achievements and to the attendance of individual needs from subordinates and peers. It has been realized that the conflict regulation processes happen in a personal and informal way, with few formalized rules and procedures. Nevertheless, if it's necessary, the company, through strategic level managers, can stand on "eliminating" conflicts most of the times, in an adequate and positive way. Thus, the work relations at the management level in ALFA configure, through the perception of interviewed managers, as precarious. Stressing that managers were contusive, when the projective technique of association of pictures were utilized, in identifying various situations of precariousness in their work relations. However, in spite of the existence of work precarization characteristics, these don't happen, according to the perceptions of the interviewed, specifically because of the way of hiring managers, but because of the abilities, even contradictory, needed by the managers. In the end, a schedule fulfillment which permits the amplification of the research is suggested.

**Key-words:** Work Relations. Managers. Precarization of Work Relations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ambiente organizacional 1 .....	70
Figura 2 – Ambiente organizacional 2 .....	71
Figura 3 – Ambiente organizacional 3 .....	75
Figura 4 – Ambiente organizacional 4 .....	80
Figura 5 – Ambiente organizacional 5 .....	81
Figura 6 – Ambiente organizacional 6 .....	86
Figura 7 – Ambiente organizacional 7 .....	88
Figura 8 – Ambiente organizacional 8 .....	89
Figura 9 – Ambiente organizacional 9 .....	91
Figura 10 – Ambiente organizacional 10 .....	92
Figura 11 – Ambiente organizacional 11 .....	94
Figura 12 – Ambiente organizacional 12 .....	101
Figura 13 – Ambiente organizacional 13 .....	106
Figura 14 – Ambiente organizacional 14 .....	108
Figura 15 – Ambiente organizacional 15 .....	109
Figura 16 – Ambiente organizacional 16 .....	116
Figura 17 – Ambiente organizacional 17 .....	117
Figura 18 – Ambiente organizacional 18 .....	118
Figura 19 – Ambiente organizacional 19 .....	120
Figura 20 – Ambiente organizacional 19 .....	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As diferentes visões sobre relações de trabalho no Brasil .....	26
Quadro 2 – Discrepâncias entre Perspectivas Clássicas e Modernas das Funções Gerenciais por Nível Hierárquico .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção dos entrevistados quanto a sua trajetória profissional.....	59
Tabela 2 – Percepção entrevistados quando a sua forma de inserção.....	60
Tabela 3 – Percepção dos entrevistados quanto às mudanças ocorridas para atender às demandas do mercado .....	61
Tabela 4 – Percepção dos entrevistados quanto aos impactos das mudanças no papel do gerente e pessoalmente.....	62
Tabela 5 – Percepção dos entrevistados quanto ao sentimento que apresentam em relação à empresa e ao significado que ela tem em suas vidas.....	65
Tabela 6 – Percepção dos entrevistados quanto ao que “se gosta” dentro do exercício da função gerencial .....	67
Tabela 7 – Percepção dos entrevistados quanto ao que “não se gosta” dentro do exercício da função gerencial .....	68
Tabela 8 – Percepção dos entrevistados quanto à importância do papel dos gerentes na organização .....	69
Tabela 9 – Percepção dos entrevistados quanto ao seu dia a dia de trabalho .....	74
Tabela 10 – Percepções dos entrevistados quanto aos recursos disponíveis para o exercício de suas atividades.....	76
Tabela 11 – Percepção dos entrevistados quanto a seus relacionamentos com seus superiores, com outros gerentes e com seus subordinados.....	83
Tabela 12 – Percepção dos entrevistados quanto aos critérios de promoção dos gerentes e a maneira como os entrevistados os julgam.....	95
Tabela 13 – Percepção dos entrevistados quanto à relação existente entre profissionais PJs e Profissionais celetistas.....	96
Tabela 14 – Percepção dos entrevistados quanto à presença de distinções na gestão dos profissionais CLT e PJ .....	98
Tabela 15 – Percepção dos entrevistados quanto a suas perspectivas de carreira dentro da empresa e o seu projeto profissional para o futuro.....	100
Tabela 16 – Percepção dos entrevistados quanto a suas condições físicas e psicológicas de trabalho .....	103

Tabela 17 – Percepção dos entrevistados quanto à existência de conflitos, se são resolvidos e as suas maneiras de soluções .....	111
Tabela 18 – Percepção dos entrevistados quanto à participação da empresa na solução de um conflito, existência ou não de procedimentos formais e sua adoção .....	114
Tabela 19 – Aspectos adjacentes às relações de trabalho na empresa, segundo os entrevistados .....	123

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Relações de trabalho .....	25
2.1.1 Relações de trabalho no Brasil.....	36
2.1.2 Contratação de Pessoa Jurídica .....	42
2.2 Gerentes e gerência.....	44
2.2.1 Conceitos, definições e características relativas à função gerencial.....	45
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	50
3.2 Unidades de observação e análise .....	52
3.3 Coleta de dados .....	52
3.4 Análise dos dados .....	55
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 A organização pesquisada .....	57
4.2 Dados demográficos e funcionais dos entrevistados .....	58
4.3 A organização do processo de trabalho gerencial, segundo os entrevistados....	73
4.4 A gestão da força de trabalho gerencial, segundo os entrevistados .....	83
4.5 As condições de trabalho e de saúde dos gestores, segundo os entrevistados	103
4.6 Os processos de mediação de conflitos adotados na empresa, segundo os entrevistados.....	111
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>134</b>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista com os Gerentes .....	134



# 1 INTRODUÇÃO

Não se deve tirar a conclusão de que minhas opiniões inspiram-se em nostalgia de uma época que não pode mais voltar. Pelo contrário, minhas opiniões sobre o trabalho estão dominadas pela nostalgia de uma época que ainda não existe (BRAVERMAN, 1987, p. 18).

O fim do século XX foi marcado por grandes e profundas mudanças na sociedade, tendo como elemento chave a chamada “Terceira Revolução Industrial”, ou “Revolução da Tecnologia da Informação”, comparável com outro importante evento histórico: a Revolução Industrial, do século XVIII (CASTELLS, 1999).

A partir dos anos de 1970, a sociedade global vem apresentando profundas transformações nas relações de trabalho e nos processos produtivos. Essas mudanças vinculam-se às grandes alterações no padrão de industrialização fordista, nos países centrais. As respostas dadas pelo capital diante da crise relacionam-se à difusão das políticas neoliberais e à reestruturação produtiva, implicando mutações para o mundo do trabalho, como desemprego estrutural e a precarização do trabalho (GUIMARÃES, 2002).

Nesse sentido, a mencionada revolução tecnológica, baseada essencialmente nas tecnologias de informação, vem acarretando reestruturações na sociedade e alterando as relações entre a economia, o Estado e a sociedade. Castells (1999) reforça essa percepção, sublinhando como características importantes dessa reestruturação:

Maior flexibilidade do gerenciamento, descentralização da empresa e sua organização em redes, tanto internamente quanto com outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis com o trabalho, com declínio concomitante da influência do movimento de trabalhadores; individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho; incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, geralmente em condições discriminatórias; intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade (CASTELLS, 1999, p. 21).

No caso do Brasil, a crise econômica acentuou-se no início da década de 1980, quando a economia se tornou mais internacionalizada e a sua dinâmica interna cada

vez mais limitada pela exclusão e concentração de renda, perdendo o fôlego de crescimento e mergulhando em profunda recessão. Nesse período, embora o padrão de acumulação e o modelo econômico conservador adotado permanecessem os mesmos, já era possível constatar algumas mutações organizacionais e tecnológicas no interior do processo produtivo e de serviços (GUIMARÃES, 2002).

Giambiagi (2002) salienta que o Brasil passou por um período conturbado, econômica e socialmente, na década de 1980, de forma que alguns autores a chamarem de “década perdida”. De acordo com o autor (2002, p. 8), “o final da década de 80 foi marcado pela combinação do esgotamento do modelo de desenvolvimento até então adotado por várias décadas”.

A economia brasileira, apesar de alcançar um crescimento maior na década de 1990 em relação à 1980, não atingiu níveis desejáveis de crescimento que a nação ansiava. A este respeito, Giambiagi (2002, p. 8) afirma:

A economia brasileira teve um comportamento que deixou a desejar na década de 90. De fato, enquanto na “década perdida” do período 1981/90 ela apresentou um crescimento médio de 1,5% a.a., nos 10 anos encerrados em 2000 o crescimento foi apenas um pouco maior, de 2,7% a.a. Considerando que entre as duas décadas o crescimento anual da população diminuiu de 2% para 1,4%, conclui-se que a idéia de que elas foram igualmente negativas não é totalmente correta, uma vez que a renda *per capita*, depois de cair a uma média de 0,5% a.a. na década de 80, voltou a crescer, a 1,3% a.a., na década seguinte.

Guimarães (2002) explica que a partir dos anos de 1990 as mudanças em processo se intensificam com a implementação de inúmeros elementos do receituário neoliberal adotado pelos países centrais, seguidos à risca pelo Brasil. Os efeitos da crise têm impacto muito forte nos conteúdos, social e espacial das aglomerações urbanas, nos processos de produção, reprodução e gestão da força de trabalho. A queda do emprego formal, a contração dos salários e a precarização das relações de trabalho se constituem, dentre vários, em problemas que se acentuam nas principais regiões metropolitanas do País, configurando-se também como uma crise tanto quantitativa quanto qualitativa do mercado de trabalho em tais espaços.

Na perspectiva de Costa (2005), as mudanças estruturais ocorridas na economia

brasileira no início dos anos de 1990, baseadas na abertura comercial promovida pelos governos Collor e Fernando Henrique Cardoso, romperam com a política de substituição das importações, que sustentava os programas de desenvolvimento do País desde a década de 1930. Essa tentativa de adaptação competitiva ao mercado mundial deu início a um firme processo de reestruturação produtiva nas organizações, que causou várias mudanças, que conduziram à precarização das relações de trabalho, tais como: fechamento de fábricas e enxugamentos das plantas, redução das hierarquias e redefinição organizacional dos processos produtivos.

Duas políticas interdependentes acompanharam essas transformações, nitidamente no que se refere ao mercado de trabalho: a flexibilização dos regimes de trabalho (jornadas, salários e mobilidade funcional) e a flexibilização/ desregulamentação do sistema legislativo brasileiro de proteção ao trabalho, pautado na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT (COSTA, 2005), implicando perdas de conquistas obtidas desde a década de 1930, durante o governo Vargas.

Navarro e Padilha (2007) afirmam que os trabalhadores estão sendo subtraídos de seus direitos pelos “quatro cantos do mundo” e que o desemprego, que ocasiona a perda de reconhecimento social, tem forçado estes profissionais a enfrentarem filas desumanas para que tenham chance de concorrer a quaisquer vagas de emprego, até mesmos os mais alienantes.

Moreto (2000), sustenta que, sob a ótica do simbólico, destacam se como resultado dos processos de reestruturação: perda da identidade cultural da empresa, no longo prazo, por parte dos funcionários; alteração das estruturas do poder; conflito com sindicatos; perda de vínculo para o empregado; e aumento na dependência com terceiros.

O que se constata é que com a queda do modelo fordista, no Brasil especialmente, houve uma grande alteração nas relações de trabalho, causando a precarização dessas relações, inclusive no que se refere aos postos de trabalho em que os sujeitos exercem funções gerenciais. Como resultado, outras formas de contrato de trabalho surgem e têm assumido grandes proporções.

Fraga (2003) afirma que, para manterem-se no mercado de trabalho, muitos profissionais foram obrigados a constituir empresas, possuir um número no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), algumas vezes como firmas individuais.

Cresce drasticamente o número de trabalhadores que abrem uma microempresa, sem empregados, cuja única finalidade é prestar serviços autônomos para outra companhia. Essa nova onda de terceirização se destaca nas estatísticas, atinge fortemente profissionais de alta renda e ameaça a sanha arrecadatória da Receita Federal, que busca formas de aumentar a tributação dos intitulados Pessoas Jurídicas - "PJs" (FRAGA, 2003, p. 1).

Fraga (2003) ressalta, ainda, que no ano de 2002, segundo dados da Fundação Seade e do Dieese,

[...] o subgrupo classificado como "autônomos para a empresa" cresceu 4,7% em números absolutos na região metropolitana de São Paulo: a maior expansão entre todas as posições pesquisadas. Em relação a outras categorias, esse subgrupo -que reúne 662 mil pessoas- se expandiu em 30% (FRAGA, 2003, p. 1).

Neste mesmo contexto, o autor sublinha que o crescimento dessa categoria de profissionais no mercado de trabalho tem sido os maiores já registrados.

Os profissionais autônomos para a empresa já representam 8,3% da força de trabalho na região metropolitana de SP hoje. Em 1995, eram 6,7% do total. Em termos absolutos, foi a segunda categoria de trabalhadores que mais cresceu, segundo dados da Fundação Seade/Dieese, desde 1995: 38,4%, contra 40% de expansão dos empregados subcontratados do setor privado (FRAGA, 2003, p. 1).

Seguindo essa ótica de mudanças e reestruturações, assim como aquelas que acontecem nas relações de trabalho, Teixeira (1995) aborda períodos de mudanças que são capazes de gerar transformações no campo gerencial, com ênfase no papel dos gerentes, com novidades em suas características e habilidades. Para o autor, surgem novos gerentes, mais jovens, tecnicamente mais preparados, que reafirmam seu espaço nas organizações, posicionando-se como sujeitos centrais da cena organizacional.

Motta (2003) sublinha que atualmente a função gerencial pode ser entendida como extremamente ambígua e repleta de dualidades, sendo exercida de maneira

fragmentada e intermitente. Dessa forma, verifica-se a dificuldade em defini-la de forma análoga a outras funções, percebendo-se o papel dos gerentes como importante e de grande dificuldade. Sua ambiguidade pode ser definida como um de seus maiores desafios.

Nessa mesma linha, de acordo com pesquisa realizada por Teixeira (1995), a relação entre gerentes e organização tem se modificado, passando a se pautar em uma relação custo-benefício, contrastando com os planos de carreira, antes ambicionados. Suas competências e habilidades são ditadas pelo mercado, fato diretamente relacionado ao estabelecimento de outras relações de trabalho. Assim, reitera-se a ambiguidade das características exigidas dos gerentes tanto da organização como do próprio mercado e demais atores sociais envolvidos no processo produtivo.

Segundo Alves, Godoy e Brito (2008, p. 77),

[...] os avanços tecnológicos e o aumento da complexidade das organizações constituem um grande desafio para a compatibilização entre as demandas organizacionais e as reais possibilidades de desempenho dos trabalhadores. Há que se romper com algumas práticas tradicionais de gestão de pessoas para compreender a subjetividade dos trabalhadores e suas diferentes respostas aos mesmos estímulos.

Assim, assumem importância os processos e as estratégias de mediação de conflitos, que, de acordo com Melo (1991, p. 386),

[...] são mecanismos reguladores adotados pelos trabalhadores, por meio de escolha racional de comportamento, sempre ativos e providos de significados, segundo objetivo individual e uma determinada relação de poder.

Para a autora, os empregados – inclusive os gestores – constroem suas próprias estratégias, com base em seu contexto pessoal e em sua subjetividade, nas práticas de controle e regulação de conflito. Conforme Melo (1991), tais práticas de mediação não acontecem de forma descolada nas relações de trabalho, mas estão associadas à forma como o trabalho está organizado, à maneira como a força de trabalho é gerida e às condições de trabalho e saúde do trabalhador. Nas quatro instâncias de análise ressaltadas, percebe-se a presença da precarização no trabalho gerencial.

No campo das relações de trabalho, podem-se perceber estratégias múltiplas, dentre as quais salientam aquelas em que os trabalhadores não visam exigir da organização mudanças no curto prazo, pois pode-se tratar de estratégias de sobrevivência em determinada situação que podem ser diferenciadas em termo de responsabilidades, grupos profissionais e relação subjetiva do sujeito com seu loco de trabalho e social (MELO, 1991).

Assim, no que tange a produtividade e a modernidade, estas etratégias não resultam apenas das novas ferramentas tecnológicas ou da maior capacitação do empregado, mas, principalmente, das “formas como a organização elabora e pratica as relações de trabalho e como os empregados as vivenciam” (MELO, 1991, p. 394).

Delineia-se, desse modo, uma situação problemática, que merece atenção investigativa acadêmica: a precarização do trabalho no nível gerencial, cuja atuação é fundamental para a operacionalização das diretrizes estratégicas. Na empresa de engenharia consultiva pesquisada, suas respostas às mudanças advindas dos anos 1980 e 1990, de forma a manter-se competitiva, optou-se por uma “nova” forma de contratação de profissionais no nível gerencial, ou seja, contrato como pessoa jurídica – sistema de contratação PJ –, conforme é conhecido e tal como mencionado por Fraga (2003).

As atividades da empresa pesquisada estão focadas no ramo da engenharia consultiva. Convém esclarecer que diversas têm sido as áreas de atuação, bem como os serviços prestados por empresas de engenharia. Segundo a Academia Nacional de Engenharia (ANE), existem, basicamente, quatro setores nos quais tais organizações têm concentrado seus esforços, a saber: Setor I, associado a serviços que antecedem a construção do empreendimento e vinculado a empresas de consultoria; Setor II, associado à execução de projetos propriamente ditos (construção, montagem e pré-operação), normalmente realizados por empresas de construção civil, fábricas de equipamentos e empresas de montagem industrial; Setor III, associado a serviços especiais de engenharia (geotécnica, topografia, hidrologia etc.), executados por empresas especializadas; e Setor IV, associado a serviços de gerenciamento, supervisão e/ou fiscalização e assistência técnica, em

cujo mercado apontam-se empresas de gerenciamento. No caso específico das empresas de engenharia consultiva, estas respondem pelo pré-investimento. Isto é, elas fazem estudos relacionados ao perfil de investimento, de pré-viabilidade ou de viabilidade propriamente dita. Além de estudos preliminares, tais organizações elaboram planos diretores, inventários técnicos ou de recursos naturais, bem como projetos de engenharia básica, engenharia de detalhe, o projeto executivo ou, ainda, o gerenciamento do projeto, compreendido aqui como um trabalho integrativo (ANE, 2005).

As empresas de engenharia consultiva atuam de forma generalizada no crescimento e no desenvolvimento de um país, pois se apresentam em diversas frentes, como: transportes (rodovias, ferrovias, hidrovias, pontes e túneis, portos e aeroportos), produção de energia (usinas hidrelétricas, termelétricas, nucleares e eólicas) e sua distribuição (linhas de transmissão), extração e distribuição de combustível (plataformas de extração de petróleo e refinarias), redes de água (captação, condução, tratamento e distribuição) e esgotos (coleta, tratamento), planejamento urbano e regional, produtos industriais e industrializados (alimentos, medicamentos e aparelhos) e sistemas de irrigação e drenagem, redes e instalações de telecomunicações, controle ambiental. Enfim, qualquer empreendimento público ou privado. (ABCE, 2009a)

O Sindicato das Empresas de Engenharia Consultiva (SINAENCO) resume as atividades dessas organizações da seguinte forma:

Em síntese, estas empresas planejam, determinam a viabilidade, projetam, gerenciam e acompanham o "start up" de empreendimentos físicos nas mais diversas áreas. Cabe a elas viabilizar a implantação de obras rodoviárias, ferroviárias, portuárias, pontes, túneis, viadutos, oleodutos, gasodutos, obras de saneamento, metrô, aeroportos, barragens, usinas hidrelétricas, usinas nucleares, linhas de transmissão, instalações petrolíferas, plataforma off-shore, redes e sistemas de telecomunicações, siderúrgicas e as mais diversificadas instalações industriais e edificações - dentre as quais shopping centers, conjuntos habitacionais, hotéis, escolas e hospitais - bem como desenvolver planejamento urbano, local e regional, e projetos de paisagismo e C

Segundo a Associação Brasileira de Consultores de Engenharia (ABCE, 2009b), o setor de engenharia consultiva é considerado estratégico, pois, junto com as universidades e centros de pesquisa, as consultoras formam um tripé que sustenta o

patrimônio tecnológico da Nação, além de empregar dezenas de milhares de profissionais de vários níveis (superior e técnico), tendo sua área de atuação estendida pelo Brasil e exterior.

Ressalte-se, ainda, que as empresas de engenharia consultiva têm desempenhado um papel intelectual no desenvolvimento econômico, principalmente porque nelas se concentram parcelas da competência e da memória técnica do País. Elas assumem, por essa razão, importância capital no sistema nacional de inovação e por isso, segundo a ANE (2005), devem voltar a receber atenção na formulação de políticas de ciência, tecnologia e inovação. Além disso, tais organizações assumem um poder moderador de não deixar o desenvolvimento econômico à mercê de fornecedores de tecnologias e equipamentos, estrangeiros ou nacionais, contribuindo diretamente para a redução de custos de investimento.

Convém salientar que, de acordo com a ANE (2005, p. 10), “o setor de engenharia consultiva beneficiou-se, historicamente, de ações do Estado, sobretudo de fases de expansão econômica impelidas pela ação do poder público”, apesar de não ter surgido a partir de uma política deliberada de fortalecimento dessas empresas, em especial. Mesmo com a retomada do crescimento econômico pós década de 1980 e considerando-se a importância do setor de engenharia no Brasil, tem-se presenciado à diminuição e dispersão de suas equipes. Estimativas apontam que os serviços de engenharia respondem por 22% do custo do empreendimento, sendo que 12% relacionam-se diretamente com a participação da consultoria. Tais valores podem variar em função do porte e da natureza do empreendimento. Todavia, independentemente disso, o mercado tem requerido a integração dos serviços, englobando o pré-investimento, a engenharia financeira, o gerenciamento e a implantação em si. Dessa maneira, novos requisitos, inclusive gerenciais e de sistemas, impõem-se ao setor, somados aos impactos gradativos de novas ferramentas de tecnologia de informação (ANE, 2005).

Agrega-se, ainda, diante deste quadro, a importância dos gestores para a manutenção de qualquer tipo de organização, tendo em vista seu posicionamento hierárquico e as funções que desenvolvem, principalmente no que tange à interlocução entre os níveis estratégico e o operacional. Além disso, há uma grande



diversidade de opiniões sobre as atribuições, características, habilidades, competências, desafios que se impõem aos gerentes e contradições que estes vivenciam no seu cotidiano.

Desse modo, a pergunta norteadora desta dissertação pode ser colocada da seguinte maneira: No contexto da precarização, como se configuram as relações de trabalho de gerentes de uma empresa de engenharia consultiva mineira, na percepção dos próprios gestores?

O objetivo geral desta pesquisa é descrever e analisar como se configuram as relações de trabalho de gerentes de uma empresa de engenharia consultiva, na percepção dos próprios gestores, os quais são contratados como prestadores de serviço (pessoa jurídica, PJ) em uma empresa mineira de engenharia consultiva.

Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever e analisar como os gestores contratados percebem a organização de seu processo de trabalho;
- b) descrever e analisar como os gestores contratados percebem a gestão da sua força de trabalho;
- c) descrever e analisar como os gestores contratados percebem suas condições de trabalho e de saúde;
- d) descrever e analisar como os processos de mediação de conflitos adotados pela empresa e pelo grupo gerencial são percebidos pelos gestores contratados.

Note-se que as mudanças ocorridas nas últimas décadas, a grande ênfase dada ao papel dos gerentes, a importância das organizações voltadas para engenharia consultiva, as mudanças ocorridas no campo gerencial e as “novas” relações de trabalho continuamente (re)formadas justificam a execução da pesquisa proposta.

De forma mais pontuada, a justificativa para a execução deste estudo apoia-se em três pilares:

- a) do ponto de vista acadêmico: devido à inexistência ou à superficialidade de pesquisas acadêmicas sobre a precarização do papel gerencial e suas conexões com as relações de trabalho, tema mais discutido no final da década de 1980 e início da de 1990 no Brasil, em decorrência dos processos de reestruturações produtiva, principalmente no ambiente industrial;
- b) do ponto de vista organizacional: em decorrência da necessidade de se compreender melhor como se caracterizam e se relacionam a atuação gerencial e as relações de trabalho na empresa, no contexto da precarização; e
- c) do ponto de vista pessoal: desnudar e aprofundar aspectos da atuação cotidiana de gerentes da empresa na qual o mestrando trabalha.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta Introdução. No segundo capítulo, abordam-se duas vertentes: a) relações de trabalho, distinguindo-se considerações gerais e conceituais, bem como o modelo teórico-empírico da pesquisa, destacando também as mudanças ocorridas em função da reestruturação produtiva e de uma “nova” forma de contratação bastante utilizada no mercado atual, ou seja, a contratação de serviços na modalidade PJ; e b) gerentes e gerência, na qual são destacados os conceitos, funções, características, habilidades e responsabilidades do gerente, além de abrigar uma discussão que associa a função gerencial às fontes potenciais de pressão no trabalho. No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e a empresa participante da pesquisa. No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados coletados. No quinto capítulo, são explicitadas as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo em questão terá como tema central o estudo das relações de trabalho e da função gerencial. O contexto da precarização do trabalho apresenta características e aspectos peculiares, os quais foram cotejados ao longo deste referencial teórico.

### 2.1 Relações de trabalho

Segundo Melo e Carvalho-Neto (1998, p. 22),

[...] conceituar relações de trabalho não é tarefa fácil. Seu campo é o *locus* privilegiado de manifestações de poder, assumindo formas diferentes conforme as relações de forças existentes entre os atores sociais, dentro da empresa e na sociedade.

Melo (1991) percebe as relações de trabalho como o conjunto das relações encontradas dentro das organizações entre os diversos sujeitos ou atores sociais envolvidos. Melo e Carvalho-Neto (1998, p. 22) definem como variáveis constituintes do campo de estudos das relações de trabalho o próprio “processo de trabalho, a prática da gestão dos recursos humanos e o processo de regulação de conflitos, que sofrem dos contextos macro: político, econômico, tecnológico e cultural”. Eles afirmam que estas variáveis se inter-relacionam, provocando impactos recíprocos. Dessa forma, as variáveis agem sobre contextos externos e, ao mesmo tempo, permitem ser influenciadas por estes.

Os autores sintetizam as diferentes visões sobre relações de trabalho no Brasil, (QUADRO 1), salientando as instâncias de análise das relações de trabalho na ótica de quatro pesquisadoras brasileiras:

<b>FLEURY (1998)</b>	<b>MELO (1991)</b>	<b>SIQUEIRA (1991)</b>	<b>FISCHER (1987)</b>
1 – político-econômico (contextos externos)	1 – processo de regulação	1 – macrossociais (tecnologia + mercado de trabalho + org. sindical)	1 – político (semelhante a 1 e 2 de Siqueira, exceto tecnologia)
2- organização do processo de trabalho	2 – organização do processo de trabalho	2 – organizacionais (Estado + Organiz. Públicas)	2 – organização do processo de trabalho
3 – Políticas de recursos humanos (RH)	3 – Gestão da força de trabalho (polít. RH + rel. chefes/subordinados + formas controle da força de trabalho)	3 – microssociais (= 1+2+3 + 4 de Melo)	3 – políticas de RH
4 – simbólico	4 – Condições de trabalho e saúde	-	-

Quadro 1 – As diferentes visões sobre relações de trabalho no Brasil  
 Fonte: Melo e Carvalho-Neto, 1998, p. 24

Diante das variadas percepções apresentadas e do objetivo desta dissertação, fez-se a opção pelo modelo proposto por Melo (1991), por englobar aspectos formais e informais das relações, enfocando o interior da organização; ou seja, aspectos que realmente estão no âmbito de atuação dos gestores.

O modelo proposto por Melo (1991) define que as relações de trabalho se operacionalizam em quatro instâncias:

- a) a organização do processo de trabalho;
- b) a gestão da força de trabalho;
- c) as condições de trabalho e saúde do trabalhador; e
- d) os processos de regulação.

Para o estudo e a análise operacional das relações de trabalho, Melo (1991, p. 59) assume que as relações entre empregados e empregador são decorrentes das relações de poder e se estabelecem na e para a realização dos processos de trabalho.

Nessa percepção, as relações de trabalho são próprias de uma organização ou de um grupo de organizações semelhantes quanto aos aspectos tecnológicos e econômicos, dentre outros. Para melhor compreensão de cada instância identificada por Melo (1991), elas serão definidas, basicamente, em termo de seus aspectos

fundamentais no entendimento do composto geral das relações sociais de produção. É importante salientar que o processo de trabalho, a prática da gestão dos recursos humanos e os processos de regulação de conflitos são peças-chaves no campo das relações de trabalho, as quais sofrem influência dos contextos político, econômico, tecnológico e cultural (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

Citando Durand<sup>1</sup> (1978), Melo (1991) entende que a **organização do processo** produtivo circunscreve um sistema de regras e normas que especifica como se executa a produção em uma organização. Dessa forma, a divisão do trabalho surge como um elemento crítico na determinação da organização do trabalho.

Da mesma forma, Fleury (1978) sublinha que a organização do trabalho deve ser percebida como a determinação dos métodos, conteúdo e maneira de se inter-relacionar entre cargos. Nessa instância, busca satisfazer tanto os requisitos tecnológicos e sociais quanto os sujeitos que ocupam tais cargos.

Thébaud-Mony e Druck (2007) sublinham que na flexibilização da organização do trabalho evidenciam-se duas condições necessárias: a) facilidade de se adaptar às novas exigências produtivas e do mercado que, inexoráveis nas estratégias organizacionais, oferecem uma leitura flexível à gestão, a qual se despe da obrigação de tudo que é rígido, fixo ou estável por meio das diversas formas do uso da força trabalho; e b) transferências de responsabilidades quanto ao direito do trabalhador, que, ao mesmo tempo, fragmenta toda coletividade do trabalho e contribui para a precariedade das condições em que ele se efetiva. Este processo é facilitado pela flexibilização da legislação trabalhista e pelo papel mais atuante do Estado.

Neves e Freitas (1999), sustentam as novas formas de organização de trabalho enfatizam a qualidade total e um perfil mais individualista e mais competitivo para os trabalhadores. Ademais, elas trazem para o ambiente produtivo novos valores e significados, que mantêm uma relação direta com o grau de adesão - mais forte - à organização, as quais tendem a substituir gradualmente os antigos valores, como

---

<sup>1</sup> DURAND, Claude. **Le Travail Enchaîné**: organization du travail et domination social. Paris, Seuil, 1978.

solidariedade de classe e identificação coletiva. Por fim, os autores sublinham que a nova ordem da organização produtiva, embasada na flexibilidade dos contratos de trabalho, fragmenta e pulveriza a classe trabalhadora, culminando surgimento de grandes dificuldades às ações coletivas, principalmente as de ordem sindical e influenciando diretamente o enfraquecimento dos sindicatos na sua luta em prol dos trabalhadores. Isso contribui diretamente para a precarização do trabalho nas organizações, contemplando todos os níveis hierárquicos envolvidos.

Ao depararem com uma organização que se apresenta como “todo-poderosa” e detentora de todo o poder, os atores sociais envolvidos sentem deter elementos o suficiente para saciar sua completude. Assim, estas entidades organizacionais apresentam normas e predisposições que permitem a estes sujeitos a sua adaptação a toda e qualquer circunstância do trabalho (FREITAS, 2002). Dessa forma, pode-se entender que a partir dos vínculos estreitos criados entre as organizações e seus profissionais as primeiras passam a ter maior impacto nos sujeitos, indicando que as relações de trabalho vão além do espaço onde originariamente se dão.

Neste contexto, Gonçalves (2006) apresenta, no que tange à organização do processo produtivo, quatro elementos obrigatórios que identificam a relação de emprego, que, segundo ele, estão de acordo com Silveira, Saratt e Moraes (2002):

- a) subordinação jurídica: é o poder de comando exercido pelo empregador, que torna o empregado dependente na relação de emprego. É o empregador que determina o horário de trabalho, o período de férias, a forma de realização das atividades etc;
- b) personalidade: significa que o empregado não pode fazer-se substituir por outro, devendo o serviço ser feito sempre pela pessoa que foi delegada a realizá-lo;
- c) onerosidade: significa a troca do tempo de trabalho por uma remuneração;
- d) não eventualidade: também é chamada de “habitualidade” ou “permanência”, que está presente quando o empregado fica à disposição do empregador. No contrato de emprego, o empregador poderá ser pessoa jurídica ou física.

Nesses moldes, a relação de emprego denota, mesmo que parcialmente, como as pessoas vão ou devem se comportar na organização. Daí a importância da gestão e dos esforços dos gestores. Segundo Melo (1991, p. 58), a **gestão da força de trabalho é**

[...] o elemento ativador do processo de trabalho. Estando inserido na relação entre o desenvolvimento do sistema produtivo e o movimento do capital, o processo de trabalho tem características particulares, tais como: possibilidade de formas diferentes de combinação dos seus elementos constitutivos e ter-se tornado responsável do capital no decorrer da história.

Melo (1991) sublinha que essa dimensão das relações de trabalho agrupa as práticas organizacionais e instrumentais, que, funcionalmente, têm sido reconhecidas como “Administração de Recursos Humanos”, envolvendo a relação entre chefia e subordinados, assim como as formas de controle da força de trabalho.

Nesta linha, ressalte-se que a gestão da força de trabalho incorpora desde “o controle direto coercitivo até esquemas participativos que fazem uso de controle mais sofisticado e sutil, como as formas persuasivas, manipulativas e auto-persuasivas” (MELO, 1991, p. 59).

Nesta ótica, Toni (2003, p. 277) afirma que “a subordinação se manifestaria de várias formas, muitas delas de via clássica, do trabalho assalariado, fundada na propriedade ou não dos meios de produção”. Para a autora, em processos de trabalho descentralizados é comum a presença de trabalhadores autônomos e de microempresários, sendo que os produtores diretos geralmente não controlam completamente o processo produtivo. No interior das organizações, segundo ela, a relação de trabalho está imersa em severas formas de subordinação, que se caracterizam pela coerção induzida pelos próprios trabalhadores, seja pela competição existente entre eles, seja pela (falta de) oportunidade do emprego, em face do desemprego, que mantém o sujeito sob ameaça constante.

Percebe-se, pois, que a gestão da força de trabalho, diante dessas premissas e da utilização de formas persuasivas e manipulativas de controle, não pode negar o exercício do poder. Nesse sentido, Pagés *et al.* (1987, p. 51) ressaltam que “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o

campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões”. Observa-se que a forma de controle é transformada e que a adesão e a aceitação das regras se sobrepõem à imposição das ordens que, o em outras palavras, significa uma transição da gestão de ordens para a gestão de regulamentos como nova característica das relações de poder e da subserviência ao chefe para a adesão à lógica do poder.

Faria e Meneguetti (2002) afirmam que a racionalização, quando focada no sentido único da razão, tende a atingir as relações de trabalho e interfere nos processos objetivos e subjetivos, e, de forma especial, no imaginário individual e coletivo. Contudo, a racionalização não afeta todos igualmente e nem sempre tem apelo coletivo. Os autores acrescentam que “esta situação resulta em ações específicas de violência que, enquanto uma das formas de manifestação das relações de poder, reforçam as estruturas autoritárias da organização e colocam os indivíduos em segundo plano” (FARIA; MENEGUETTI, 2002, p. 1), contribuindo para a precarização do seu trabalho em termos das condições psicológicas em que ele se processa.

Na mesma linha, Enriquez (2007) afirma que as organizações desejam a participação de todos, não sendo só da cúpula que se exige a massificação da adesão à dinâmica organizacional. Dessa forma, para a maioria, o trabalho torna-se menos interessante e os riscos de desemprego aumentam, assim, como a precarização das relações de trabalho. Quanto mais se cobra sobre participação, menos desejo de participação se constata. O “teatro corporativo” assume seu limite. Assim o mundo das aparências toma forma como um mundo de mistificação, segundo o autor.

Desse modo, a elite não está mais segura: os esforços, as habilidades gerenciais e a identificação com as organizações não garantem aos gerentes a permanência em seus postos de trabalho, pois as demissões têm acontecido, assim como as empresas estão desaparecendo ou estão sendo compradas. Sublinha, ainda, Enriquez (2007) que quando se formam as equipes, elas tendem a possuir maior identidade, e hoje isso já não agrada aos administradores. Essa identidade, mesmo que parcial ou fragmentada, aumenta a possibilidade de que este grupo se torne mais forte no tocante a proposições e contestações, podendo colocar em xeque a



coesão organizacional, vista no sistema simbólico e imaginário, do tipo autoritário. (ENRIQUEZ, 2007).

Esse jogo de cenas e da teatralidade organizacional faz com que os profissionais estejam a cada dia mais presos à organização, mais subordinados a esta estratégia empresarial. “Jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas da organização (em particular, nas empresas) e tão pouco livre em relação a seu corpo, a sua forma de pensar e sua psique” (ENRIQUEZ, 2007, p. 28). Assim, do ponto de vista do modo capitalista de produção, a violência ganha formas diferenciadas quando se leva em conta os contextos histórico e econômico. A pressão e a subordinação dão lugar ao estresse e as outras formas de precarização das condições de trabalho.

Especificamente a este respeito – das **condições de trabalho e saúde do trabalhador**, Melo (1991) considera as situações que remontam a um modo de trabalhar que resulte em desgaste dos atores envolvidos no processo do trabalho. Daí afirmar que as condições de trabalho significam um processo social e psicológico, cujos vínculos se dão pela mediação do processo. Para tanto, é relevante evidenciar a subjetividade do trabalhador. Assim, as condições de trabalho referem-se tanto aos aspectos físicos como aos psicológicos, corroborando Enriquez (2007). Do ponto de vista das condições físicas, devem ser observados: o ambiente físico (barulho, temperatura, pressão etc.), o ambiente químico (vapor, gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.) e o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas etc.), assim como as condições de higiene e segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho (MELO, 1991).

Dejours (1999), afirma que trabalhar é produzir e também é viver com outras pessoas. Para fazê-lo, deve-se levar em consideração a história individual. O autor explica que o trabalho se situa em três racionalidades: a) em relação à produção, a mais conhecida e que é ligada à eficácia; b) em relação ao mundo social, normas e valores de convivência no trabalho; e c) tão importante quanto as anteriores, em relação à saúde física e mental, ao mundo subjetivo de cada um. É “na articulação dessas três racionalidades, muitas vezes contraditórias, que está todo o problema” (DEJOURS, 1999, p. 9).

No estudo das relações entre o homem e o trabalho e suas consequências para a saúde mental, Dejours (1992) cita a psicodinâmica do trabalho como uma abordagem científica que investiga a saúde psíquica no trabalho. Dessa forma, o autor tende a privilegiar como objeto central a inter-relação entre o sofrimento psíquico, decorrente das contradições entre o sujeito e a realidade do trabalho, e as estratégias de defesa utilizada pelos trabalhadores para transformar o trabalho, que tende a causar sofrimento, em fonte de prazer.

Convém lembrar que os trabalhadores, conforme Faria e Menegheti (2002), na atualidade, estão sendo cada vez mais destituídos de seu saber de ofício, cada vez mais absorvidos pela tecnologia, o que os tornam simples operadores. Mesmo quando conseguem se livrar dessa dependência, recriam-na e, neste ciclo, aplicam novamente o conhecimento e o saber na microeletrônica, o que acaba por aprisioná-los novamente como executores do alto poder tecnológico.

Pesquisa de Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008), revela que os gerentes, até terceiro escalão de grandes empresas, estão sujeitos a cinco fontes de tensão que geram impactos em seu trabalho e em sua vida privada:

- a) o uso do tempo;
- b) as mudanças organizacionais;
- c) a sensação de dívida permanente;
- d) o orgulho pelo que faz; e
- e) o teatro corporativo.

Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008) concluem que existe um tempo muito maior dedicado à carreira do que às relações afetivas, familiares e de lazer, assim como estresse com as permanentes demandas e a sensação de dívida diante da grande carga de responsabilidade e, ao mesmo tempo, muito prazer e orgulho do seu trabalho. Os autores reconhecem a dificuldade dos executivos em dissociar a sua identidade definida daquela esperada das organizações. Por fim, segundo eles, em todas as fontes de tensão encontradas existe um lado “sol” e um lado “sombra”, ou seja, um lado positivo e outro negativo. O grande mal é o desequilíbrio: quanto maior as fontes negativas, maior as possibilidades de doença e insatisfação,

podendo estas manifestar sinais de sofrimento (TANURE; CARVALHO-NETO; ANDRADE, 2008).

O trabalho pode ter o poder de ser a fonte do prazer individual. Contudo, pode também causar adoecimento físico e psicológico, e daí as diversas psicopatologias, que podem culminar com a destruição total do ego (BARROS; ANDRADE; GUIMARÃES, 2008) .

É importante salientar, entretanto, que as condições de saúde e trabalho e os processos de regulação de conflitos são duas das peças chaves no campo das relações de trabalho, as quais sofrem influência dos contextos político, econômico, tecnológico e cultural (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

Quanto à última instância de análise das relações de trabalho – os **processos de regulação de conflitos**, Melo e Carvalho-Neto (1998) afirmam:

Autores como Dahrendof<sup>2</sup> (1972) e Crozier e Friedberg<sup>3</sup> (1977) colocam a questão das relações de trabalho como expressão do conflito e do jogo do poder entre atores sociais envolvidos na dinâmica organizacional.

Para Michel Crozier, as relações de poder estão sempre assentadas sobre uma regulação, ou seja, os atores são bastante conscientes da necessidade de se manter o sistema vigente. Há negociação em torno do consentimento e da legitimidade dos próprios elementos constitutivos do sistema (MELO; CARVALHO-NETO, 1998, p. 22).

Percebe-se, assim, uma relação indissolúvel entre regulação de conflito e poder: consentimento e legitimidade são aspectos importantes a serem considerados na regulação de conflitos, seja como expressão do próprio conflito, seja devido à necessidade de se manter o sistema vigente (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

Pastore (2003) afirma: “O Brasil desenvolveu ao longo de várias décadas um imenso cipoal de leis e sentenças trabalhistas como tentativa de organizar o mercado de trabalho, evitar e resolver os conflitos entre as partes”. Contudo, constata-se que, mesmo depois de todo esse esforço, o poder desse aparato legal está cada vez menor no que tange à organização, já que hoje é de quase 60% a parcela da força

---

<sup>2</sup> DAHRENDORF, R. *Classes et conflits de classe dans société industrielle*. Paris: Mouton, 1972.

<sup>3</sup> CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.

de trabalho que está fora da proteção legal, ou seja, no mercado informal (PASTORE, 2003).

Para Costa (2005, p. 122), é nesse padrão de mudanças na estrutura produtiva e na organização e gestão do trabalho dentro das organizações que alguns autores anunciam o surgimento de “uma nova institucionalidade microregulatória, segundo a qual novos parâmetros, novas regras, em novos terrenos e escopo, comporiam os contratos coletivos de trabalho e os aparatos normativos interno às empresas.” Nessa perspectiva, as negociações dificilmente podem ser baseadas em condições de igualdade entre as partes, promovendo assim decisões unilaterais.

Entretanto, segundo Follett<sup>4</sup> (1997), conflito é um fato natural da vida. Em vez de ser escondido ou ignorado, ele deve ser: reconhecido e usado sempre a seu favor e visto como a legítima expressão das diferenças. Para a autora, sem conflito ou sem diferença não existe progresso. Ela ressalta que ter medo da diferença é temer a própria vida. Acrescenta que o conflito pode não ser concebido como a emergência de incompatibilidades, mas como um processo normal, em que se registram diferenças valiosas para o enriquecimento de todos os envolvidos.

Para lidar com o conflito e torná-lo construtivo, Follett (1997) alerta sobre a dominação, a manipulação e a conciliação, uma vez que tais abordagens conseguem apenas uma breve trégua, sendo que o conflito continuará de forma subjacente e irá, fatalmente, voltar à tona e, possivelmente, de uma forma mais voraz. O conflito deve ser tratado como um problema comum e trabalhado em conjunto, para se encontrar uma solução. Assim, a integração de interesses pode ser alcançada por meio da participação na tomada de decisões, com base no conhecimento funcional que cada parte pode oferecer à questão. A autora assume ser ingênuo presumir que a integração seja sempre possível. Entretanto, sustenta que, muitas vezes, é viável e válida a tentativa.

Assim, explicitado e discutido o modelo de Melo (1991) nas quatro instâncias

---

<sup>4</sup> FOLLETT, Mary Parker. Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento. Organizado por Pauline Graham; tradução de Eliana hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

detalhadas, importante se faz discorrer sobre as mudanças percebidas nas relações de trabalho no Brasil, no sentido de sua precarização, na perspectiva de outros autores.

Poschmann (1999) afirma que é relevante ter clareza quanto a este período distinto pelo qual o capitalismo vem passando: ao recuar nos últimos trezentos anos de história do capitalismo, podem-se identificar, guardadas as proporções, três fases descontínuas no que se refere ao uso do trabalho, à tecnologia e às formas de produção. Segundo o autor, as fases que podem ser identificadas são:

- 1ª fase** – Primeira Revolução Industrial e Tecnológica, final do século XVIII e início do século XIX. Observa-se um momento rico em termos das transformações ocorridas no mundo do trabalho, a saber: formação dos estados nacionais; desenvolvimento de unidades produtivas, fundamentalmente unidades familiares; e primeira oportunidade de surgimento de instituições de unidades que poderiam representar os direitos dos trabalhadores a partir do sindicato de ofício.
  
- 2ª fase** – Segunda Revolução Industrial e Tecnológica, final do século XIX e início do século XX. Também considerada um período de profundas transformações nos conhecimentos e de novos descobrimentos, como o surgimento da energia elétrica e das indústrias automobilística e química. Observam-se: o surgimento da grande empresa capitalista, que, antes constituídas como pequenas unidades produtivas, surge com grande empresa, que contrata, ao invés de poucas dezenas de trabalhadores, milhares deles e que com lócus concentrado de trabalho, permite uma nova representatividade e ação dos trabalhadores; o surgimento dos chamados “sindicatos gerais”, que passam a representar os trabalhadores e empregados, não mais de forma distinta, como acontecia com os sindicatos dos ofícios, que representavam os trabalhadores qualificados, que tinham um ofício ou alguma forma de representação; e as primeiras bases da criação dos Estados de Bem-Estar Social, o Welfare State, constituindo-se em um período peculiar, que propiciou as bases da constituição de uma sociedade moderna e democrática para alguns países no século XX.

**3ª fase** – Terceira Revolução Industrial e Tecnológica, final do XX e início do século XXI. Notam-se grandes transformações nas áreas econômica, social, política e, sobretudo, tecnológica, fato que dificulta a análise concreta sob o ponto de vista da sociedade e do trabalho, pois percebem-se inovações positivas com relação ao trabalho e, concomitantemente, aponta-se para uma regressão social, concretizando-se como um período de difícil entendimento sobre tendências predominantes. Entretanto, uma das novidades do fim do século XIX foi a forma de reação da sociedade com relação ao desemprego, pois desde os primórdios do capitalismo, havendo economia de mercado, existe desemprego. Ao reagir, a sociedade pôde delimitar o escopo do desemprego e sua forma de atuação sobre ele.

Uma vez delineado o entendimento das mudanças do mundo do trabalho, segundo Poschmann (1999), permite-se afirmar que as relações de trabalho foram também se modificando nesses períodos. Por outro lado, ainda não se pode afirmar, segundo Melo e Carvalho-Neto (1998), qual é o “real” conceito de relações de trabalho. Contudo, é inevitável a percepção de que as mudanças ocorridas nas últimas décadas trazem consigo a real desvalorização do ser humano e da precarização das relações de trabalho, justificada pela manutenção do sistema capitalista vigente. No caso do Brasil, alguns detalhes precisam ser mencionados.

### 2.1.1 Relações de trabalho no Brasil

No Brasil, cujo mercado de trabalho é, histórica e estruturalmente, precário, as conjunturas políticas que se fizeram presentes com as lutas operárias, desde o fim da década de 1970, promoveram certo grau de fortalecimento sindical, assim como de outras instituições coletivas, contribuindo para romper-se com a ditadura instalada desde 1964. Com a Constituição de 1988, instauraram-se novos direitos, especialmente no que tange a proteção social (THEBÁUD-MONY; DRUCK, 2007).

Pastore (2003) afirma, contudo, que mais da metade dos trabalhadores brasileiros está fora das regulamentações das leis trabalhistas. Ou seja, esses indivíduos estão

atuando no mercado informal ou como contratados, por meio de outra ordem que não a prevista na CLT, decorrente dessas transformações ocorridas no sistema produtivo.

Nesse contexto, percebe-se que as mudanças ocorridas nas formas de gestão organizacional podem ocasionar a assunção de formas diferentes de relações de trabalho. Assim, com as grandes alterações operadas na década de 1980, a variável *insegurança no emprego* veio à tona, e o contrato de trabalho tradicional foi abalado, abrindo espaço para os novos formatos de relações de trabalho que proliferam hoje. Dessa forma, o perfil antigo do empregado em tempo integral, com carteira assinada e contrato de trabalho de longo prazo, passou a coexistir com acordos de trabalho mais flexíveis e precários (BARBOSA, 2000).

Sob outro ponto de vista, Capelli (1999) ressalta que, numa perspectiva histórica, o formato tido hoje como “tradicional” das relações de trabalho pode ser considerado um fenômeno relativamente novo. Até o início do século XX, grande parte da força de trabalho industrial era essencialmente composta de trabalhadores temporários, isto é, pessoas que trabalhavam mediante contratos de curto prazo. A necessidade de coordenar organizações complexas e de garantir lealdade e comprometimento dos trabalhadores, bem como de assegurar a presença das habilidades necessárias, trouxe a força de trabalho para uma relação de longo prazo com as empresas.

Corroborando com Barbosa (2000), Atkinson (2002) entende que as mudanças que se materializam, sobretudo a partir do início dos anos 1980, representaram a quebra desse acordo tradicional. Tais mudanças passaram a significar redução da estabilidade de emprego, declínio do desenvolvimento interno de carreira, diminuição da lealdade e do comprometimento e aumento dos riscos que o empregado deveria assumir.

Nesta linha, Thébaud-Mony e Druck (2007) sublinham que na década de 1990, o governo, recém-eleito, expressava a vitória do projeto neoliberal. Os autores afirmam que foi nessa década e nos governos que se seguiram, apoiados pelos empresários, que os acordos políticos se superaram para anular as conquistas obtidas com a nova Constituição. Também foi nessa década que houve a aplicação

e consolidação das políticas neoliberais, implementando mudanças significativas na legislação trabalhista, de forma a sustentar os novos arranjos produtivos no que tange as relações de trabalho.

Pode-se, assim, afirmar que as alterações na legislação de trabalho foram iluminadas e orientadas à guisa de garantir maior liberdade às organizações no que se refere às contratações e demissões de seus trabalhadores conforme a necessidade da produção, ampliando a flexibilidade da força de trabalho. Desse modo, segundo Thébaud-Mony e Druck (2007), cabe destacar as inovações na legislação, no plano dos novos contratos ou da ampliação de mobilidades já existentes, a saber:

- novo Contrato de Trabalho por Tempo Determinado (1988);
- novo Contrato de Trabalho por Tempo Parcial (1988);
- novo Contrato de Aprendizagem (2000);
- ampliação do uso do Trabalho Temporário (1974) e sua utilização generalizada através de portaria (1996);
- ampliação do uso do Trabalho de Estágio (1999), já usado desde 1977;
- lei que possibilita a contratação de cooperativas profissionais ou de prestação de serviços;
- quebra da estabilidade do funcionalismo público; e
- denúncia da Convenção 158 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que reafirma a demissão por justa causa.

Santana (2005), explica que as mudanças no mundo do trabalho vêm exigindo novas formas de processo e novas posturas dos trabalhadores, o que também tem demandado maior qualificação dos trabalhadores. Porém, o que se tem percebido é que tal qualificação tem sido realizada de forma individualizada, contando com o investimento e empenho do próprio trabalhador e, por outro lado, enfraquecendo as coletividades.

Observe-se que no contexto tradicional essas relações pautavam-se em mutualidade, conforme sublinhado por Wetzel (2000, p. 11): “o contrato social implicava comprometimento de ambas as partes, pois, se de um lado os



empregados esperavam oportunidades de desenvolvimento, de outro prometiam lealdade à organização”.

Entretanto, o que se tem percebido nos dias atuais, conforme Lacombe (2000), é que as organizações vêm tentando flexibilizar as relações que mantêm com seus empregados e/ou “colaboradores”. Essa flexibilização ocorre não só nos contratos de trabalho, mas também no tempo e no espaço. Tais mudanças, no caso específico do tempo e do espaço, podem ser observadas na eliminação da obrigatoriedade de se trabalhar em local único ou da rigidez da carga horária de trabalho. No que diz respeito ao contrato de trabalho, a flexibilização pode ser percebida na introdução de outras formas de contratação, seja ela sob a forma de empregados temporários, de tempo parcial ou, mesmo, de contratados por tarefa ou por um contrato específico.

De forma a reforçar esse entendimento, Lacombe (2000) afirma que o sujeito envolvido neste processo de trabalho deve conhecer o mais profundamente possível as suas qualidades, fraquezas, gostos e talentos, sem deixar de saber administrar seu futuro em função desse conhecimento e dos objetivos que tenha traçado para si, pois seu sucesso será avaliado pela sua satisfação e pelo seu próprio reconhecimento. Essa percepção vale para qualquer trabalhador, independentemente de sua forma de contratação, seja empregado de carreira, contratado ou temporário. Em resumo, é essa autonomia e essa gestão sobre si que tornam a relação viável e flexível, pois pode proporcionar às empresas um grande espaço de manobra (LACOMBE, 2000).

Antunes (2007) acrescenta que nesta nova ordem o resultado parece evidente, pois intensificam-se as formas de extração de trabalho, ocorrendo um processo de metamorfose nas noções do tempo e de espaço que altera todo o modo de produzir. Promove-se uma erosão do trabalho regulamentado, que vem sendo substituído por várias formas de empreendedorismo, cooperativas e trabalhos voluntários e atípicos. O autor chama atenção para as “cooperativas patronais”, que vêm em sentido contrário às intenções da cooperativa original dos trabalhadores, que criadas como o intuito de lutar contra o desemprego e o despotismo do trabalho. Para ele, tais organizações colegiadas são os grandes responsáveis pela destruição dos direitos dos trabalhadores e pelo aumento da precarização do trabalho (ANTUNES, 2007).

Nesta linha, Antunes (2007) constata também que o empreendedorismo se apresenta e se configura como forma oculta de trabalho assalariado, que permite expandir as várias formas de flexibilização salarial e organizativa. Ele conclui que neste quadro, caracterizado por um processo de precarização estrutural do trabalho, os capitais globais estão exigindo também o desmonte da legislação social protetora do trabalho. Especificamente sobre a flexibilização da legislação social do trabalho, o autor sublinha que esta atitude significa - e não se deve se iludir sobre isso - aumentar os mecanismos de maior extração do trabalho, recrudescendo a precarização e contribuindo diretamente para a destruição dos direitos sociais adquiridos de forma dura e árdua desde a Revolução Industrial e, no Brasil, a partir da década de 1930, no governo Getúlio Vargas.

Em síntese, a precarização das relações de trabalho, salientando a decadência da legislação do trabalho no Brasil, sustenta o capitalismo no sentido de exercer uma subtração máxima de sua força produtiva e de maximizar os lucros. Nesse sentido, Melo e Rocha (2001) afirmam que no campo econômico há questões fundamentais nas relações de trabalho que não estão sendo discutidas, já que para as organizações este é um campo essencial do sistema capitalista, pois os objetivos financeiros são prioritários. Nesta ótica, Pagés *et al.* (1987) apontam que a organização estimula e desenvolve ao máximo o processo de abstração, enquanto

[...] traduz e reduz o conjunto das relações existentes em sua esfera de influência a um código central, o do dinheiro, ao qual é subordinado, como correias de transmissão, o controle sobre os fins, os valores e os motivos. Este código molda os indivíduos, as produções, as linguagens, as idéias... (PAGÉS *et al.*, 1987, p. 106-107).

Neves e Freitas (1999) corroboram essa percepção e afirmam que a perda de postos de trabalho, o desemprego permanente, a flexibilização e o novo modelo produtivo horizontal acabam por formar cadeias produtivas de pequenas empresas, que tendem fortemente a provocar a dispersão e, em muitas oportunidades, a precarização das condições de trabalho, implicando profundos impasses sobre os quais os sindicatos podem atuar.

No passado recente, as relações de trabalho entre empregado e empregador eram caracterizadas por alguns princípios básicos, que implicavam principalmente o

emprego de longo prazo, pontuado por promoções ao longo da hierarquia de cargos e salários. Essas promoções, normalmente baseadas em tempo de casa, eram, talvez, o principal fator motivacional do funcionário, tendo uma relação direta com o conceito de progresso nessa forma tradicional de relacionamento. A nova lógica de mercado culminou com a quebra desse contrato tradicional de trabalho, acabando com os princípios de reciprocidade, o comprometimento de longo prazo e as práticas de promoção e desenvolvimento (SENNETT, 2000).

Nessa mesma percepção, Santana (2003) sublinha que mudanças substanciais são percebidas no mundo do trabalho, nas análises sobre ele e, mesmo, nas formulações políticas dele provenientes ou a ele direcionadas. O trabalho vem se precarizando de forma aviltante, sendo o espaço da legislação de proteção ao trabalhador a cada dia diminuído, provocando sérios desafios à organização do trabalho (SANTANA, 2003), assim como às demais dimensões das relações de trabalho nos moldes delineados por Melo (1991).

Nesse mesmo sentido, Lacombe (2000, p. 3) alerta que “conceitos como obediência a normas e procedimentos, uniformidade, conformidade, descrição minuciosa de cargos e tarefas, enfim, tudo o que limita e “engessa” foi sendo eliminado”. Assim, faz-se entender que é da responsabilidade de cada um saber que trabalho deverá desempenhar e como isso deve se dar. Ao gestor, como principal atribuição, cabe a responsabilidade de estimular o autodesenvolvimento necessário à realização deste trabalho (LACOMBE, 2000), indicando a importância dessa função na manutenção das relações de trabalho vigentes.

Assim, as transformações que ocorreram no mundo do trabalho nas últimas décadas podem ser resumidas nos processos de flexibilização e precarização, que são marcas deste período em todo o mundo. Entretanto, existem características específicas regionais, setoriais e nacionais (THÉBAUD-MONY; DRUCK, 2007). Nesse sentido, percebe-se a contração de pessoas por meio de contratos como pessoa jurídica, PJ, que, apesar de estarem distantes dos moldes previstos na Consolidação das Leis do Trabalho, (CLT), têm usufruído de determinadas condições e benefícios que colocam em xeque a necessidade de proteção legal (JACINTO, 2008), conforme será apresentado no item seguinte.

### 2.1.2 Contratação de Pessoa Jurídica

Uma das grandes mudanças ocorridas nas relações de trabalho e que tem se constituído em exemplo da flexibilização do trabalho é a contratação de profissionais como pessoa jurídica (PJ). Na espera de uma reforma na legislação trabalhista que não ocorreu até então, a dinâmica do mercado promove mudanças peculiares nas relações de trabalho por meio dessa forma de vincular o trabalhador à empresa. Para se protegerem deste mercado hostil, tanto as empresas como os profissionais estão abandonando as regras instituídas na década de 1940, no período do Governo Getúlio Vargas, ou seja, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Além da terceirização e de trabalhos temporários, outra figura que também já é comum é a contratação via pessoa jurídica, conhecida de forma mais informal como PJ (JACINTO, 2008).

Quem se arrisca por esse caminho tem enfrentado desafios impostos pela contrapartida da liberdade: viver sem regras e normas estabelecidas pela legislação, assim como menos da metade da mão de obra empregada no ano de 2007. De acordo com Jacinto (2008), pautado em informações do IBGE provenientes da Pesquisa Mensal de Emprego no mês de setembro/2008, apenas 43,9% da população ocupada tinha carteira de trabalho assinada, indicando que mais da metade da população brasileira ocupada está desprotegida das garantias oficiais previstas na legislação trabalhista (JACINTO, 2008).

Embora muitos casos de profissionais contratados por meio do sistema PJ fazem essa opção por exigência do mercado, já que as organizações querem cada vez mais eliminar gastos com encargos sociais, tal esquema oferece vantagens para o trabalhador que emite nota fiscal.

Ser PJ é bom especialmente para aqueles que, depois de acumular experiência como celetista e de atingir níveis mais altos de especialização, se veem com possibilidade de desempenhar funções estratégicas nas organizações. “Este contingente de profissionais, que testa formas alternativas de relações de trabalho, já não marcadas apenas pela precariedade e pela insegurança, pode trazer grande realização profissional”, afirma a consultora de recursos humanos Jacqueline Alves de Souza. (JACINTO, 2008, p.3)

Jacinto (2008) adverte, entretanto, que todo profissional que faz opção por este

caminho deve ficar atento com os contratos estabelecidos, com vistas a evitar contratações ilícitas. Observem-se as formas alternativas a CLT:

- PESSOA JURÍDICA (PJ) – o profissional abre uma empresa, que pode ser individual ou companhia limitada (preferência atual das contratantes), e se transforma em prestadores de serviços. É remunerado mediante a apresentação de nota fiscal, como se fosse empresa. Essa modalidade é usada principalmente por empresas que desejam reduzir os custos dos encargos trabalhistas;
- PJ COM BENEFÍCIOS - Nas organizações em que o maior problema não é cortar custos, mas há dificuldade em oferecer um pacote mais completo de benefícios para reter profissionais, surgem as contratações de pessoas jurídicas que embutem plano de saúde, pagamento de bônus, auxílio combustível e até férias remuneradas;
- SOCIEDADE NA EMPRESA – A alternativa é a mais restrita ao alto comando de pequenas e médias empresas. O grupo de dirigentes passa a integrar o contrato social. Os profissionais tornam-se sócios e não apenas funcionários. Embora ofereça vantagens do ponto de vista de incidência de encargos sobre a remuneração, em geral só é adotada quando há perfeita sintonia entre controlador e equipe de executivos;
- CLT FLEX – O funcionário é contratado conforme as regras da CLT, por um salário menor que de mercado, complementado por uma ajuda de custos. Para a empresa, permite registrar parte do pagamento como despesa, não como salário. Para evitar questionamento jurídico, a ajuda de custos não deve ultrapassar 30% do valor recebido;
- COOPERATIVA DE TRABALHO – Mais usada para funções operacionais, mas pode também representar profissionais estratégicos nas empresas. (JACINTO, 2008, p. 3.)

Segundo Conceição (2009), desde a década de 1990 tem-se assistido à precarização das relações de trabalho no Brasil. Vários são os indicadores que levam a esta conclusão. Segundo a autora, conforme informações da Pesquisa de Empregos e Desemprego, realizada pelo DIEESE-SEADE, entre 1999 e 2005, na região metropolitana de grande São Paulo, o número de ocupados subiu 28%,

todavia o número de subcontratados aumentou 178% e o número de “autônomos que trabalham para uma empresa só” aumentou 157%. Conforme estudo realizado pelo IBGE em 2004, do número de 4,5 milhões de empresa registradas neste ano, 68% são empresas de uma pessoa só, ou seja, sem empregados e cujos empregados são os próprios sócios.

Note-se que o próprio IBGE diagnostica que este tipo de constituição de empresa tem por objetivo único promover a modificação do vínculo do trabalhador com a empresa, com o intuito de reduzir custos, considerando-se encargos, impostos e contribuições. Nesta nova realidade, os profissionais perdem os direitos instituídos pela CLT e passam a ser regidos pela ordem do mercado. Ao passar de uma relação “empresa-empregado” para outra de “empresa-empresa”, torna-se perceptível a configuração de um ato considerado ilícito (CONCEIÇÃO, 2009).

Percebe-se, portanto, que já surgem novas formas de contrato de trabalho. Contudo, não se conhece ainda legislação específica para elas. Os direitos dos trabalhadores, assim como afirma Santana (2003), são subtraídos. Não obstante, essa tem sido uma saída para a diminuição de custos para a empresa e de “empregabilidade” (sem vínculo empregatício) para muitos profissionais, especialmente os mais onerosos para as organizações, como é o caso do corpo gerencial. Sobre estes últimos e as funções que exercem, peculiaridades são expostas no próximo item.

## **2.2 Gerentes e gerência**

Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso (MOTTA, 2003, p. 19)

Reed (1997), sustenta que já não é surpresa a ambiguidade do trabalho do gerente. Suas funções são demasiadamente variadas e em todo o tempo, exigem-se dele novas atitudes, arte na resolução de conflito, rapidez e objetividade na solução de problemas. Percebe-se, então, que o trabalho gerencial é repleto de ambiguidades, contradições, dilemas e dificuldades intrínsecas à natureza da função. Ao contrário

das abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida como uma prática social, o que recoloca o sujeito, em especial o gestor, no centro das análises.

### 2.2.1 Conceitos, definições e características relativas à função gerencial

Braverman (1987) sublinha que por “gerência científica” compreende-se a aplicação de métodos científicos aos problemas crescentes do controle do trabalho nas organizações. Ressalta que pode ser percebida como a ciência de se obter resultado na gestão do outro e do trabalho deste outro, constituindo-se em uma resposta direcionada ao problema de como controlar melhor o trabalho alienado.

Motta (2003, p. 26), afirma que a “gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados.” Uma vez definidos, previstos e avaliados, esses resultados devem ser alcançados por meio das pessoas e no âmbito de uma interatividade constante dos sujeitos envolvidos.

Corroborando essa idéia, Hill (1993) afirma que gerenciar não é o mesmo que produzir. Enquanto “produtor” ou “fazedor”, a preocupação básica do indivíduo é conseguir atingir suas metas individuais. Como gerente, isso muda, e passa a ser conseguir que as coisas sejam feitas pelos outros. Além disso, é papel do gerente administrar os conflitos sempre existentes entre subordinados, clientes e outras áreas da organização. Ainda, existem as expectativas da organização no que tange à necessidade de atingir resultados.

A gerência ainda pode se caracterizar pela arte de pensar e julgar, sendo exigida dos gerentes uma grande amplitude e lateralidade de pensamento. Nessa ótica, é imprescindível que tais sujeitos sejam portadores de mais conhecimento ou de uma formação mais avançada, de forma a estarem com a mente estimulada e a curiosidade aguçada na busca constante de novos horizontes e outras perspectivas sobre a realidade na qual estão inseridos. “Melhorar o que existe é importante, mas aprender coisas novas é crucial a sobrevivência e relevância” (MOTTA, 2003, p. 27). Assim, percebe-se que o papel gerencial está em desenvolvimento e que atualmente a função gerencial pode ser entendida como extremamente ambígua e repleta de dualidades, exercida de maneira fragmentada e intermitente. Dessa forma, verifica-

se a dificuldade em defini-la de forma análoga a outras funções (MOTTA, 2003).

Alguns autores, em virtude de novos estudos e perspectivas, já conseguem distinguir com certo grau de precisão o papel dos gerentes. Para Davel e Melo (2005), ser gerente envolve a construção profissional, subjetiva, social e cultural. O tornar-se gerente acaba sendo um processo de significação social que interfere na maneira como uma pessoa encara a outra. Desse modo, o processo de “tornar-se” e de “continuar sendo” gerente é, antes de tudo, um processo de aprendizado e de construção de si mesmo, na medida em que o gerente lida ativamente com as circunstâncias com que se defronta. Assim, a reflexibilidade da função gerencial e de todas as suas conexões deve ser prática constante do gerente (DAVEL; MELO, 2005).

Sabendo-se das ambiguidades e dualidades presentes no papel gerencial, várias são as características necessárias aos gerentes. Em um trabalho precursor, Fayol (1994) cita como qualidades necessárias aos gerentes: competência na função na empresa, capacidade administrativa, sólida cultura geral, qualidades morais, inteligência e saúde, e vigor físico.

Likert (1979), considera que as qualidades exigidas para os gerentes compreendem: ser solidário, amigável, gostar de ajudar, ser delicado, porém firme, nunca ameaçador, profundamente interessado no bem estar dos subordinados, justo e generoso, que procura atender aos interesses da empresa e do empregado, que revela confiança na integridade, aptidão e motivação dos subordinados, que alimenta altas expectativas quanto ao desempenho dos subordinados e que aconselha e orienta os empregados cujo desempenho esteja abaixo do que é esperado.

Sob a mesma ótica, as funções do gerente, de acordo com Barnard (1971), estão ligadas diretamente à atuação do gestor como canal de comunicação, à determinação do sentido geral da organização e à manutenção da disposição de cooperação, findando na legitimidade da autoridade da chefia.

Planejar e esquematizar o serviço a ser feito, treinar subordinados, fornecer material



e instrumentos dar início à atividade de trabalho, suprir assistência técnica adequada e lidar com os conflitos de forma construtiva são as atividades gerenciais identificadas por Likert (1979). Paralelamente, o autor afirma que a divergência entre os princípios e práticas de liderança entre gestores de níveis de desempenho diferentes refletia diferenças importantes nas pressuposições básicas acerca da maneira de dirigir as pessoas. Com maior frequência de diferenciação, eles possuem e desenvolvem atitudes favoráveis, valendo-se de todos os recursos técnicos das teorias clássicas, com vistas à gestão de pessoas e ao emprego extensivo da participação.

A respeito das características apresentadas, verifica-se que a complexidade organizacional moderna tem, de forma expressiva, modificado as dimensões clássicas de gestão, sendo substituídas por formas ambíguas e flexíveis aquelas antes rígidas e precisas. Sobre este assunto, Motta (2003) apresenta, de forma contundente, as discrepâncias entre as perspectivas clássicas e modernas das funções gerenciais por nível hierárquico (QUADRO 2).

<b>Nível Gerencial</b>	<b>Perspectiva Clássica</b>	<b>Realidade Contemporânea</b>
Alto Nível	Dirigentes trabalham na formulação de políticas e estratégias, pensando no futuro da organização e desenvolvendo alternativas de longo prazo. Procuram exercer a liderança e estabelecer as relações externas fundamentais.	Dirigentes trabalham na solução de problemas urgentes e de curto prazo, numa função fragmentada por reuniões e contatos externos e internos. Frustram-se pela pouca disponibilidade para planejar e pensar no futuro e pelas dificuldades burocráticas para o exercício da liderança.
Nível Intermediário	Gerentes de nível intermediário tratam dos meios necessários para atingir os objetivos estratégicos. Trabalham em operações táticas de curto prazo e menor escopo, dentro dos limites estratégicos fixados pelos níveis superiores.	Trabalham no desenho de projetos e planos futuros em meio a pressões de cima e de baixo para solução de problemas imediatos. Frustram-se pela pouca atenção superior a suas ideias de futuro e pelas inabilidades constantes de subordinados em resolver questões rotineiras (função em decadência/extinção por causa da descentralização).
Nível de Supervisão	Supervisores gerenciam processos técnicos e rotineiros necessários à conclusão de tarefas específicas. Trabalham com escopo e prazo restritos e fixados nos níveis intermediários.	Trabalham em propostas de solução de questões estratégicas, pressionados por clientelas e subordinados, para serem levados à alta direção. Adquirem hoje informações, em grau e natureza, quase semelhantes a níveis superiores. (Função de importância crescente devido à descentralização).

Quadro 2 – Discrepâncias entre Perspectivas Clássicas e Modernas das Funções Gerenciais por Nível Hierárquico  
Fonte: MOTTA, 2003, p. 36.

Motta (2003) conclui que não há mais razões para separar formação gerencial de forma tipificada e rígida por níveis hierárquicos ou sistêmicos, haja vista que estes níveis são ambíguos e imprecisos, e que as funções gerenciais hoje são parte inseparável das funções de um nível para outro. A partir dessa análise, a gerência existe porque existem atividades que um indivíduo não pode executar sem a colaboração ou participação de outros. Quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e maior a utilização de tecnologias variadas e sofisticadas (MOTTA, 2003).

Reafirmando a ambiguidade e a dualidade da função gerencial, Motta (2003) reconhece a dificuldade para definir o papel do gerente e se depara com um espaço de possibilidades quase ilimitadas, cujas ações e iniciativas do indivíduo se tornam elementos indissociáveis para a construção e conquista do seu papel deste sujeito na função gerencial.

No que tange às concepções teóricas sobre a atuação dos gerentes, autores como Motta (2003) pressupõem que estas se encontram estruturadas em duas bases: uma a partir do funcionamento e da dinâmica das organizações; e outra sobre a função da própria administração organizacional. Portanto, alterações nestas premissas implicam a redefinição do papel desempenhado pelos gerentes e, devido ao surgimento de inovações organizacionais e de novas estratégias de gestão a partir da década de 1970 até a década de 1990, transformações substanciais no campo gerencial, impactando nas relações de trabalho.

Tal constatação aproxima-se de Teixeira (1995), que afirma que mudanças nas estratégias de gestão implicam diretamente transformações no campo gerencial, cuja maior relevância está na construção do papel do gerente.

A esse respeito, explicitam-se as seguintes percepções de Teixeira (1995):

- a) Com a introdução de novas estratégias de gestão, tem surgido um novo tipo de gerente, com faixa etária mais baixa e com mais preparação técnica. Antes, estes eram formados nas organizações e ascendiam conforme a relação de estabilidade;

- b) Observam-se modificações importantes no envolvimento desenvolvido entre gerentes e organização. Antes calcada na fidelidade e na cumplicidade entre gerente e empresa, a definição de competências e da identidade era proferida pela própria organização. Hoje, a relação entre gerente e organização se dá com base do custo-benefício (investimento e ganho), as competências e a identidade são formadas pelo mercado e o vínculo com a organização é visto como temporário;
- c) O gerente tradicional possuía menor mobilidade e desenvoltura no mercado, uma vez que se definia profissionalmente pela vivência ao longo do tempo na organização. Hoje, as organizações preterem as políticas de segurança e estabilidade em função da exortação à valorização do indivíduo, limitadas somente pela atuação do próprio sujeito. Dessa forma, a mobilidade no mercado pelos gerentes se expandiu, criando para eles uma boa alternativa aos problemas eventuais surgidos na empresa;
- d) Um novo discurso surge das organizações fundamentadas em mudanças constantes, o que ocasiona maior exaustão dos gerentes;
- e) Destacam-se demandas contraditórias de como gerenciar a área como se fosse o dono e, ao mesmo tempo, manter-se independente em relação à organização. Enfatiza-se a capacidade de tomada de decisões, de adaptação às mudanças contínuas, de mediação das relações de trabalho e de conflitos, de antecipação a eventuais demandas;
- f) Como estratégia de resistência às alterações no campo gerencial, os gerentes asseguram seu espaço de ação, afirmando-se e definindo-se enquanto sujeitos na cena organizacional.

Em síntese, pode-se afirmar que existe uma nova postura gerencial em função das mudanças ocorridas nas organizações como estratégia de sobrevivência no mercado. Dessa forma, é de se esperar que o papel dos gerentes em tais espaços tenha características próprias, assim como repercussões distintas nas relações de trabalho das quais fazem parte, se submetem e (re)formam.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos teóricos, técnicos e epistemológicos que possibilitaram superar os obstáculos que usualmente aparecem na pesquisa em qualquer área do conhecimento (BRUYNE; JACQUES; SCHOUTHEETE, 1977).

Esta metodologia envolve um procedimento ordenado, sistemático e racional escolhido para desenvolver o estudo e alcançar os objetivos de pesquisa com segurança. Pode-se afirmar que ela é a regra estabelecida para o método científico, ou seja, para o caminho ou a maneira de se chegar a determinado fim ou objetivo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa desenvolvida foi realizada em uma organização doravante intitulada Alfa, nome fictício utilizado para resguardar sua integridade. Trata-se de uma empresa de engenharia consultiva localizada no estado de Minas Gerais, cujo quadro compreende 503 profissionais trabalhando em regime de tempo integral, sendo 214 contratados como celetistas e 289 como pessoas jurídicas (PJ). É importante salientar que todos os gerentes são PJs, mas a relação de subordinação se dá, a princípio, nos mesmos moldes que os celetistas.

Com vistas ao cumprimento do objetivo geral, a pesquisa realizada pode ser classificada de duas maneiras, conforme tipologia de Vergara (2003). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois explicitará os eventos observados (ROESCH, 1999), ou seja, como se configuram as relações de trabalho em face da precarização da função gerencial, na percepção de gestores contratados como prestadores de serviço, no esquema PJ. Segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno e não tem compromisso em explicar os fenômenos que observa, apesar de servir de base para explicação.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso. Segundo Vergara (2003, p. 49), “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade e até país”, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

A opção pelo método de estudo de caso apoiou-se na existência de três necessidades para se fazer um estudo de caso definido por Yin (2005):

- a) a possibilidade de uma população estar em seu ambiente natural e, no caso, de aprender sobre a percepção dos celetistas e dos PJs sobre as relações que se estabelecem;
- b) a possibilidade de se responder perguntas do tipo “como?” e “por quê?” - isto é, procurar entender a natureza e complexidade dos processos nestas relações;
- c) a possibilidade de se pesquisar em uma área pouco estudada, como é o caso das empresas de engenharia consultiva.

Yin (2005) enfatiza que o método de estudo de caso é apropriado em situações quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos. O foco da pesquisa é um fenômeno num contexto real: pode-se contar com fontes de evidências como observação direta e uma série sistemática de entrevistas. Com este método, procura-se manter as características holísticas e significativas do contexto. O estudo de caso é um método de pesquisa aplicável quando o objeto de estudo é um conjunto de fenômenos sociais complexos, tais como os relativos às ciências políticas, à sociologia, à educação, às organizações e às gerências, etc.

Esta pesquisa caracteriza-se também como qualitativa, que segundo Demo (2001), pode vir a servir como instrumento metodológico, para que não recaia no que se denomina “ditadura do método”: adequar o fenômeno ao método, e não o método ao fenômeno.

Como é possível a pesquisa em ambiente natural dos “pesquisados” (YIN, 2001), será uma pesquisa de campo, definida por Vergara (2003) como investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno que é observado ou

que possui elementos para explicá-lo. Segundo a autora, esse tipo de pesquisa pode “incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2003, p 47). Para Lakatos e Marconi (2001), a definição de pesquisa de campo é apresentada como aquela utilizada como forma de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre problema para o qual se procura uma resposta, sobre hipótese que se queira comprovar ou sobre a descoberta de novos fenômenos ou da relação entre eles.

### **3.2 Unidades de observação e análise**

Os objetos de análise e de observação coincidem: são os gestores que trabalham na organização abordada. O número de profissionais abordados foi determinado seguindo-se os critérios de acessibilidade e conveniência. O primeiro diz respeito à permissão da empresa e à disponibilidade dos gestores em participar da entrevista. O segundo contempla o entendimento a um número específico diante da população total pesquisada (VERGARA, 2003).

Vergara (2003) define que sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados. “Às vezes, podem se confundir com o “universo e amostra”, quando estes estão relacionados como pessoas” (VERGARA, 2003, p. 53).

Formam abordados 14 gerentes, entre ocupantes da alta e da média gerência. Os diretores executivos não foram analisados por terem participação nas ações societárias que compõem a organização e, portanto, não terem se disponibilizado.

### **3.3 Coleta de dados**

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas três ferramentas: levantamento documental, entrevistas e observação direta.

O levantamento documental envolve a investigação documental de guardados ou

conservados no interior do local onde é feita a pesquisa, dos órgãos públicos e privados, de qualquer natureza, tais como registros, fotografia e filmes (VERGARA, 2003). Neste caso específico, a pesquisa documental contemplou: meio de revistas da área, anuários, sistemas, *website* da empresa, normas, procedimentos, organogramas, fluxos etc. Foram abordadas as regras de condutas ou procedimentos que se aplicam ao trabalho dos gestores, incluindo-se normas da empresa, formulários e procedimentos, contratos de PJs e o site da empresa.

Segundo Vergara (2003 p. 55), “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde.” Pode ser informal, focalizada ou por pautas. A informal é um tipo de “bate papo”, uma conversa informal, mas com um objetivo definido de buscar as respostas que necessita. A focalizada, de estrutura semelhante à informal, não pode, contudo, deixar que o entrevistado divague sobre outros assuntos. Na entrevista pautada, o pesquisador lista vários pontos a serem pesquisados com o entrevistado com maior profundidade. Podem-se fazer anotações ou gravar a entrevista, caso o entrevistado permita. A entrevista é um instrumento de trabalho de vários campos das ciências sociais ou de outros setores como Sociologia, Serviço Social, Antropologia, Psicologia Social e Política. “É um procedimento usado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 195). Outra possibilidade seria utilizar entrevistas focalizadas estruturadas, de forma a permitir obter partes de informações menos formais e outras de cunho mais específico. Nas focalizadas, Lakatos e Marconi (2001) afirmam que há um roteiro de tópicos relativos ao que se vai estudar; contudo o entrevistado tem direito a perguntar o que quiser. O pesquisador sonda razões e motivos, não obedecendo a uma estrutura formal. São necessárias habilidade e perspicácia ao entrevistador neste tipo de entrevista. Já na pesquisa estruturada o entrevistador deve seguir o roteiro e não pode alterar o que foi previamente estabelecido. Segundo Lakatos e Marconi (2001), ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e, de preferência, com pessoas escolhidas de acordo com uma estratégia. O pesquisador não é livre para alterar, adaptar suas perguntas a determinadas situações e tampouco alterar a ordem dos tópicos predeterminados.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram pautadas em perguntas no sentido de

averiguar fatos relativos às temáticas centrais e identificar a opinião sobre tais fatos, sentimentos, conduta atual e passada etc. Assim, encontra-se no Apêndice A o roteiro estruturado para a realização das entrevistas, de maneira a permitir a comparação entre as repostas dos abordados (VERGARA, 2003). Convém ressaltar que, ao final de cada entrevista, foi aplicada de uma técnica projetiva de associação de figuras, conforme recomendado por Paiva *et al.* (2007), consistindo em estimular os entrevistados por meio da apresentação de figuras que remontam ao ambiente laboral: a cada figura apresentada, foi questionada a existência de semelhança com as relações de trabalho vivenciadas pelos gestores abordados e os significados por eles atribuídos alimentaram a compreensão dos fenômenos em discussão. Deste modo, configurou-se uma triangulação “intra-métodos” (JICK, 1979), a qual foi executada com a finalidade de complementar e aprofundar a percepção dos sujeitos a respeito de suas relações de trabalho. Assim, as entrevistas realizadas foram pautadas em 28 perguntas. As primeiras contemplaram dados demográficos, breve histórico profissional e última empresa em que os gestores trabalharam. Somente depois destas é que se iniciou a entrevista propriamente dita sobre as relações de trabalho existentes, com nas quatro instâncias de Melo (1991). Ao final, foram apresentadas 20 figuras para que os entrevistados pudessem discorrer sobre sua percepção de semelhança entre as figuras apresentadas e as relações de trabalho por eles vivenciadas. Esta fase de coleta de dados durou aproximadamente dois meses, em função da disponibilidade dos gerentes em agendar a entrevista. Todas elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e tabuladas, conforme análise apresentada a seguir.

A “observação é uma técnica de coletas de dados para se conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 190). É um elemento básico de investigação científica, que pode ser utilizado em pesquisas de campo e que se constitui em uma técnica fundamental da Antropologia. Ela ajuda o pesquisador a identificar e obter informações e provas sobre o que está se pesquisando, das quais os entrevistados, normalmente, não têm consciência, mas que, de uma forma ou de outra, orientam seus comportamentos. Dessa forma, ela desempenha um papel de grande importância nos processos observacionais e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (LAKATOS; MARCONI, 2001).



Esta parte da pesquisa foi facilitada em virtude do fato do pesquisador fazer parte do quadro de profissionais que integram a organização pesquisada, sendo-lhe permitido o acesso a toda a documentação e história da empresa.

### **3.4 Análise dos dados**

As técnicas de análise de dados utilizadas foram: análise documental, para o levantamento documental; e análise de conteúdo, inclusive quanto às percepções dos entrevistados quando da aplicação da técnica projetiva de associação por meio de figuras, para as entrevistas.

Collis e Hussey (2003), explicam que a análise de conteúdo é uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis numéricas, de modo a transitar do texto qualitativo para a análise quantitativa de dados. O material analisado é qualificado em várias unidades de códigos, que, em geral, são pré-construídos pelo pesquisador. Suas vantagens são: é relativamente barato; constitui-se em registro que pode ser revisto e reexaminado; e as pressões de tempo associadas a entrevistas e observações não constituem problemas e podem ser muito evidentes (COLLIS; HUSSEY, 2003). Bauer e Gaskell (2002, p. 190) definem a análise de conteúdo como um método simples de análise de texto cujo desenvolvimento se deu no âmbito das ciências sociais empíricas. Os autores chamam a atenção para o fato de se tornarem ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais levantados. Assim é considerada como uma técnica “híbrida” que pode mediar a discussão sobre virtudes e métodos considerada improdutiva pelos autores.

No caso da pesquisa ora apresentada, os dados foram organizados e tratados adotando-se o esquema de três etapas, desenvolvido por Melo (1991), a saber: a preparação, a tabulação e a análise ou categorização temática. Segundo Paiva *et al.* (2007), o tratamento dos dados na tabulação e análise obedece a critérios de repetição, destacando-se as reincidências nos relatos, e de relevância, buscando-se a essência do fenômeno (BARDIN, 1977). A última etapa decorre

[...] de releituras de todas as entrevistas e de extração de temas e idéias que muitas vezes extrapolam o roteiro e se manifestam como alvo de preocupação dos entrevistados merecendo destaque e possibilitando a construção de uma planilha temática (Paiva *et al.*, 2007, p. 70).

Note-se que a técnica de análise de conteúdo adotada permite a contagem e a comparação de significados atribuídos pelos sujeitos pesquisados, possibilitando-se a formatação de planilhas e tabelas, as quais foram incluídas na apresentação e análise dos dados, de modo a resumir e, também, tornar mais objetiva a visualização das respostas dadas pelos gerentes entrevistados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo, tem por objetivo apresentar e analisar os resultados da pesquisa. Divide-se em seis seções. Na primeira, são apresentados os dados relativos à organização pesquisada; na segunda, os dados demográficos e funcionais dos entrevistados, e da terceira à sexta, os resultados segundo modelo de relações de trabalho de Melo (1991), procedendo-se análise. Evidenciam-se as quatro instâncias delineadas pela autora: na terceira seção, apresentam-se os dados relativos à organização do trabalho percebida pelos entrevistados; na quarta seção, à percepção dos entrevistados sobre a gestão da força de trabalho; na quinta seção, às condições de trabalho e saúde dos pesquisados; e na sexta seção, aos processos de regulação de conflitos.

### **4.1 A organização pesquisada**

A Alfa é uma empresa de engenharia consultiva localizada no estado de Minas Gerais. Ainda não completou dez anos de existência. Apesar de jovem, já alcançou um crescimento bastante significativo, chegando hoje a trabalhar com mais de 500 profissionais, em regime de CLT e de PJ, em horário integral, além dos consultores e outros parceiros que trabalham conforme a carteira de projetos. Além disso, possui experiência em integrar consórcios para a execução de grandes projetos, inclusive com empresas multinacionais. Nesses quase dez 10 anos, a empresa passou de 70 profissionais para cerca de 500 e seu faturamento nos últimos quatro anos aumentou em torno de dez vezes.

Hoje a empresa abriga 65% de seu pessoal em sua área operacional ou produtiva, sejam engenheiros, projetistas, desenhistas e técnicos. Os demais 35% compõem - se de pessoal administrativo e de apoio. A gestão da Alfa é formada de 43 gerentes ou profissionais com função reconhecidamente gerencial (um diretor presidente, cinco diretores, 10 gerentes e 15 chefias intermediárias, como chefes de divisão e coordenadores e outras chefias, como chefes de seção/setor e coordenadores).

Assim como outras empresas do setor, a Alfa possui cerca de 50% de seus profissionais contratados em regime de Pessoa Jurídica (PJ), sendo estes principalmente alocados na área de Produção, ou seja, engenheiros, projetistas e desenhistas. A maioria dos profissionais contratados em regime celetista (CLT), é da área administrativa ou pessoal de produção com pouca experiência.

A Alfa, apesar de possuir a maioria de seus profissionais contratada como PJ, concede vários benefícios tais como: férias, convênios médicos e gratificações. Diversos de seus profissionais permanecem, mesmo os contratados de forma PJ, por um longo período de tempo como colaboradores, constituindo-se em peças fundamentais para o sucesso alcançado pela empresa.

A Alfa está em fase de obtenção do certificado ISO 9001, o que pode ser percebido pela implementação de novas rotinas e procedimentos metodológicos, apesar de não haver ainda um programa formal de cargos e salários, e outras políticas de gestão de pessoas, sendo que esta se efetiva de modo informal na organização.

#### **4.2 Dados demográficos e funcionais dos entrevistados**

Foram entrevistados 14 gestores contratados como prestadores de serviço (PJ), sendo 11 homens, dentre eles 8 engenheiros, 1 pós-graduado, 1 cursando o ensino superior e 1 formado como economista. Quanto ao estado civil, 6 deles são casados e 3 são divorciados. Foram entrevistadas 3 mulheres, sendo 2 engenheiras e 1 contadora e economista. Desta 1 é solteira, 1 é casada e 1 é divorciada.

Sobre faixa etária dos entrevistados, 5 têm de 36 a 45 anos; 7, de 46 a 55 anos; e 2, entre 58 a 61 anos.

Quanto ao tempo de empresa, 8 estão trabalhando nesta empresa há 9 anos; 2, há 8 anos; e 4, de 3 a 4 anos. Dos profissionais entrevistados, 8 têm de 8 a 9 anos de experiência na função gerencial na empresa; e 5, têm de 2 a 4 anos. Ressalta-se que 6 têm de 5 a 14 anos de experiência na função gerencial; 4, de 15 a 20 anos; e 4, de 21 a 35 anos.

Na busca de compreender melhor a trajetória profissional dos gerentes entrevistados, a maioria ressalta que já havia se inserido no grupo atual de trabalho da Alfa antes da sua “transição” (quando expandiu suas atividades por meio da criação da empresa atual e passou a utilizar os contratos de trabalho (PJ) em larga escala). Como mostra a TAB. 1, 9 dos 14 profissionais abordam a mesma trajetória, sendo mencionado por 6 que já possuíam experiência na área, enfatizando também que essa experiência esta presente em 7 dos entrevistados, tendo uma variação entre 6 a 15 anos na última empresa trabalhada. Dos outros 7 dos entrevistados 4 têm experiência entre 1 a 5 anos; 3, entre 16 a 30 anos, considerando-se a empresa anterior à Alfa.

**Tabela 1 – Percepção dos entrevistados quanto a sua trajetória profissional**

Respostas	Entrevistados	Total
<b>Tempo de trabalho na Alfa</b>		
Explicitou que começou a trabalhar na Alfa antes de sua “transição”.	E01, E02, E04, E07, E08, E10, E11, E12, E14	9
Explicitou que começou na Alfa depois da sua “transição” .	E05	1
<b>Tempo de trabalho</b>		
Trabalhou de 6 (seis) a 15 (quinze) anos na última empresa antes de entrar na atual empresa.	E01, E02, E04, E08, E11, E12, E14	7
Trabalhou de 1 (um) a 5 (cinco) anos na última empresa antes de entrar na atual empresa.	E03, E05, E06, E10	4
Desligou-se da empresa durante um tempo.	E02, E03, E06	3
Trabalhou de 16 (dezesesseis) a 30 (trinta) anos na última empresa antes de entrar na atual empresa.	E07, E09, E13	3
<b>Experiência anterior.</b>		
Possuía experiência antes de inserir na atual empresa.	E02, E05, E06, E09, E12, E14	6
Atuou na área de controle.	E09, E12, E13, E14	4
Começou como estagiário e logo depois de formado foi convidado a permanecer na empresa.	E01, E03	2
Atuou lecionando e continua em um curso de pós-graduação.	E03	1
Desempenhou atividades de normalização da empresa.	E05	1
Desempenhou atividades pela prefeitura.	E05	1
Optou por apostar em novos empreendimentos, mas não obteve retorno.	E10	1
Responsável pela Gerência de Suprimentos.	E07	1
Trabalhou com recursos humanos, consultoria, cargos e salários e segurança e saúde do trabalho.	E03	1
Trabalhou como programador.	E08	1
Trabalhou durante a faculdade como auxiliar de ensino e pesquisa.	E12	1
Trabalhou em uma empresa de caldeiraria.	E11	1
Trabalhou na área administrativa.	E10	1
Trabalhou na área de meio ambiente.	E05	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Note-se que a compreensão do tipo de trabalho que a Alfa desenvolve no mercado possui certo grau de complexidade, nem sempre apreendido pelo profissional quando ele entra para a empresa.

[...] comecei a entender o que que era. Eu acho que talvez naquela época eu não entendia a diferença entre projeto, papel e piso. Foi uma opção por projeto que veio daí. Eu comecei atuando dentro de pequenos ou grandes projetos, mas sempre bem assessorada... (E01)

Quanto à percepção dos gerentes diante da sua forma de inserção na empresa (TAB. 2), 12 se inseriram a partir de um convite pessoal e 2, tiveram sua contratação devido a um pedido de oportunidade. Desses 1 já havia recebido convite anteriormente e recusado.

**Tabela 2 – Percepção entrevistados quando a sua forma de inserção**

Respostas	Entrevistados	Total
Recebeu um convite para inserção na empresa.	E01, E02, E03, E04, E05, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	12
Devido à continuidade na empresa, foi desenvolvendo carreira gerencial.	E01, E04, E07, E08, E10, E11, E12	7
Já havia trabalhado na empresa antes da “transição”. Havia se desligado e voltou.	E02, E06	2
Pediu uma oportunidade de emprego.	E05, E06	2
Começou como estagiário e logo depois de formado foi contratado pela empresa.	E01	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Note-se que a mobilidade na empresa se faz presente nos depoimentos, tanto em termos da ascensão em carreira como no contato mais próximo que possibilita o retorno e a entrada de profissionais na organização.

Através de uma amiga, que também trabalhava comigo na [nome de outra empresa] [nome da amiga], quando na [nome de outra empresa] num estava legal pra mim, eu entrei em contato com ela e pedi uma oportunidade aqui. Embora ela já tivesse me convidado antes, eu tinha aberto mão de ter vindo pra cá antes, porque eu poderia já ter vindo. Mas eu acreditei que a outra empresa ia melhorar. Como não melhorou, então eu vim pra cá... (E05)

Em se tratando de mudanças, percebe-se que a Alfa vem se moldando para atender às novas exigências do mercado, conforme depoimento de 6 gestores entrevistados, buscando um aperfeiçoamento por meio da otimização da área administrativa (7) e tentando conquistar novas oportunidades (2). As respostas encontram-se sistematizadas na TAB. 3.

**Tabela 3 – Percepção dos entrevistados quanto às mudanças ocorridas para atender às demandas do mercado**

<b>Respostas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total</b>
Vem conquistando uma otimização organizacional. administrativa e a busca de seu aperfeiçoamento.	E01, E02, E03, E05, E08, E10, E11	7
Busca atender às novas solicitações do mercado.	E01, E04, E07, E09, E12, E13	6
A empresa estrutura vários projetos de mudanças, mas afirma que até o momento nenhum foi estabelecido na íntegra.	E01, E14	2
Busca conquistar novas oportunidades.	E03, E11	2
Busca receber novos projetos.	E01, E05	2
Na divisão das unidades de negócio, tem ocorrido enxugamento, dividindo mais as áreas.	E06, E09	2
Implementação da terceirização sem um devido gerenciamento por parte da empresa e do governo.	E04	1
Não enxerga a empresa, pensando no futuro em questão de mudanças.	E13	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quando questionados sobre os impactos das mudanças na empresa, os entrevistados elencaram, basicamente, dois tipos de consequências: profissionais e pessoais, conforme destacado na TAB. 4. Dessa forma, seu comportamento exemplifica, conforme Teixeira (1995), que os impactos das mudanças afetaram o papel do gerente (10), demonstrando que é aconselhável tornar mais claros os seus procedimentos e custos (2), alegando do mesmo modo que também foram afetados pessoalmente (9), sendo este um dos motivos do aumento do índice da carga de estresse, pressão e insegurança.

**Tabela 4 – Percepção dos entrevistados quanto aos impactos das mudanças no papel do gerente e pessoalmente**

Respostas	Entrevistados	Total
<b>Impactos profissionais</b>	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11	10
A responsabilidade aumento não só na fase comercial como também no resultado .	E04, E05, E06, E07	4
Precisa tornar mais claros os procedimentos e custos.	E02, E07, E08	3
Afirmam ser necessário capacitar melhor os profissionais por meio de treinamento e capacitação tecnológica.	E02, E03	2
As crises anteriores afetaram.	E06, E11	2
Toma decisões que não são seguidas pela equipe e que acabam afetando outras áreas.	E01, E09	2
Resolver as questões dos prestadores de serviços tem tornado uma questão complicada.	E04	1
Torna o relacionamento mais próximo, procurando trabalhar com profissionais que identificam com seu perfil.	E01	1
<b>Impactos pessoais</b>	E01, E02, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E13	9
A carga de estresse é absurda. Devido a pressão, o índice de erro passa a ser mais alto gerando insegurança.	E02, E04	2
Resistências dos subordinados .	E09, E10	2
Tem momentos que afirmam ser bom outros em que são ruins, mas contudo somam para a vida profissional.	E01, E02	2
Traz desânimo, frustração.	E05, E06	2
Buscam maior conhecimento.	E05	1
Afirma ter tido problemas de saúde devido à desorganização inicial de um projeto.	E13	1
Não é envolvido nas tomadas de decisões mesmo possuindo experiência e tempo de empresa.	E08	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Esses dados exemplificam a natureza das mudanças, como elas se processam e como tal reestruturação produtiva tem afetado os gerentes em suas vidas pessoais, o que corrobora com Teixeira (2005). Também indicam como as metodologias utilizadas e o dinamismo dos gestores podem ser distintos. Cada indivíduo tende a se reestruturar conforme as suas características individuais, conforme afirma Motta (2003). Ressaltem-se os seguintes relatos ilustrativos:

Confusas! Porque o que acontece, eu acho que vem do mesmo conceito que vem pra mim do projeto, que são vários projetos, uma equipe, eu acabo tendo que *confundir* a equipe com vários projetos. Eu acho que essas solicitações do mercado, também, elas vêm de uma forma. Eu não sei se elas vêm de forma confusa ou se elas são recebidas de forma confusa, que acaba começando pelo meio, aí pega o negócio no final, aí tenta implantar um sistema de qualidade, aí implanta, contrata pessoas, faz treinamento e aí para... aí... em um determinado momento, vem me cobrar qualidade, sendo que eu tive que passar tudo por causa da necessidade de projeto. Aí vem tudo de novo. Me cobra só para ver... Sempre muito confuso! (E01)



[...] em especial nesta época que a gente está em crise. A gente tem que ser pau para toda a obra mesmo. O que a empresa precisa a gente tem que estar pronto para servir. Por exemplo, no meu caso, eu trabalho na parte de gestão, mas como a empresa neste momento ela precisa de um apoio maior a nível de projeto... (E04)

Bom, atender mercado. Uma coisa são os sistemas que são usados. Vou te dar um exemplo, hoje o mercado está começando a solicitar muitos projetos na área de engenharia em um segmento chamado 3D, três dimensões. E, aqui nós fazemos em 2D duas dimensões. Então, eu estou ferramentando uma equipe, ensinando o pessoal, para que eles comecem a se formar nesta área, para que a gente possa atender novos projetos neste sentido. (E11)

Não vejo mudanças! E não vejo pensando-se no futuro! A única coisa que a gente faz, ou que fez, que propôs aqui e que está fazendo é uma forma de trabalho diferenciada no, no... desenvolver do projeto tridimensional. Fora isso eu não vejo a direção da empresa falando assim: "Eu estou pensando nisso", "Meu futuro vai ser esse". A administração parece que é feita para o momento. (E13)

Note-se, nos depoimentos a identificação com a organização. Segundo Neves e Freitas (2002), as organizações contemporâneas trazem para dentro de si novos valores e novos significados, os quais determinam a maior adesão do sujeito à organização, fato que por si só já se caracteriza como um processo de mediação de conflitos, conforme modelo de relações de trabalho adotado (MELO, 1991).

É, comigo como gerente, com a minha turma, tranquila, eu absorvo isso com eles de uma forma muito tranqüila. Eu tenho, eu acho que a gente sempre procura trabalhar com as pessoas que têm a ver com a gente. Então, essa turma que está comigo ela está muito junto de mim. Então, não tenho dificuldade. Mas com a turma lá de cima eu tenho muita, a ponto de eu tomar decisões, e essas decisões literalmente não serem seguidas, causando transtorno não só pra mim como acaba afetando outras áreas. (E01)

Nós precisamos ser mais rápido no mercado. Nós precisamos ter mais eficiência, técnica, pra gastar menos né, pra gastar em menos horas, para capacitar melhor, pra errar menos. Falta muita coisa ainda pra gente fazer aqui. Treinamento, isso é fundamental. Treinamento e capacitação tecnológica. (E02)

[...] quando a gente está em gestão a gente tem que estar contando com o apoio de vários profissionais, né. Dependendo da estrutura que você tem por trás, você não consegue estar gerindo pessoas. (E05)

[Estão afetando o papel de gerente] porque, como aqui a conta final que nós, que nós estamos pagando, né, tudo que você fala com relação a custos afeta diretamente a nossa operação. Assim porque se você diminuir os custos, assim, você tem um controle maior sobre as suas informações e aí vai ser mais fácil trabalhar. Mas por outro lado, tem um processo de instalação, e ele é extremamente traumático. (E10)

Levando-se em consideração as afirmações de Enriquez (2007) a respeito de que o

indivíduo está preso a uma armadilha empresarial, as mudanças, além de afetarem o papel dos gerentes, afetam estes gerentes de forma pessoal, e a cada momento os gerentes estão mais envolvidos com a organização, denotando processos de identificação. Segundo Neves e Freitas (2002), em detrimento da solidariedade de classe, essa identificação com a organização leva o sujeito a afirmar que essas novas relações, que se apresentam flexíveis, fragmentam e pulverizam a classe trabalhadora. Observem-se os depoimentos:

Sim afetam, porque chega num... eu não sei se é pela experiência ou se é pela minha característica, acaba misturando um pouco, principalmente falando de uma empresa que eu vi nascer, que eu ajudei a fazer e que, às vezes, eu vejo ela se perder, e me dói, me dói na alma ver certas coisas aqui. (E01)

[...] a carga de estresse é absurda. A carga de stress, de pressão, de medo de errar. O índice de erro é alto (E04)

[...] o processo, ele exige, como qualquer processo de mudança, ele exige um esforço maior, principalmente das gerencias, né. O acompanhamento que nós temos que fazer é maior neste primeiro momento. As mudanças que nós temos que fazer com que isso pulse, que os subordinados façam e que normalmente eles não entendem num primeiro momento, causam um certo atrito e um certo desgaste (E10)

Considerando-se ainda as diferenças em termo de contrato de trabalho, já começa a ser possível perceber a precarização no trabalho desses gerentes, conforme relatos abaixo:

Eu acho que a empresa lá no início ela entendeu que estaria reduzindo a carga tributária dela fazendo isso. Mas ela esqueceu do trabalho que viria. ela não conseguiu dimensionar o trabalho. Isso é um ponto. O segundo ponto, ela não consegue entender que quando você fecha uma folha de pagamento em uma semana, você fecha de um grupo que está cadastrado, que está tudo prontinho, salário um ou outro que tem alguma alteração está lá arrumado. Não consegue entender o estresse que é pagar o prestador de serviço da forma que é, cada hora um situação, porque não tem cadastro. A gente cadastra pra nos organizar, pra gente ter uma fonte até de copiar um arquivo do mês passado pra este mês. Mas não é uma folha, não é um registro, né. Só quem trabalha nisso é que vai entender o que eu estou falando. Então, eu acho uma estupidez essa questão da terceirização (E04)

[...] eu não sei te dizer assim diretamente, não. Bom, redução de custos eu vou falar por mim, que é todo o trabalho da empresa. Voltando àquela pergunta que você me fez com relação a minha forma de redução de custos. Eu me sinto de fora, um peixe fora d'água, porque eu não estou sendo envolvido nos processos. Eu acho que eu tenho conhecimento bastante de tempo de empresa dos processos da empresa, do negócio da empresa pra opinar, pra dar idéias. Mas eu não estou sendo envolvido. Então, pra mim, não tem muita é... a não ser aquilo que atinge diretamente a minha área. Eu não estou sendo envolvido. Pra mim, não está mudando nada. Infelizmente, não! (E08)

Nota-se nos gestores o reconhecimento da empresa como sendo ela parte de suas vidas (4), propiciadora de uma realização pessoal (3) e em alguns momentos considerada como de sua propriedade (2). No entanto, alguns deles afirmam que sabem separar as coisas e que veem na empresa uma oportunidade de crescimento (2). Mesmo sendo ela constituída de uma relação como “Davi e Golias” perante outras mais antigas, eles veem nela um desejo de conquistar o seu espaço. (TAB. 5)

**Tabela 5 – Percepção dos entrevistados quanto ao sentimento que apresentam em relação à empresa e ao significado que ela tem em suas vidas**

Respostas	Entrevistados	Total
Faz parte da sua vida.	E02, E05, E07, E11	4
Trata-se de uma realização pessoal.	E03, E11, E12	3
Acredita ser a sua segunda casa.	E02, E03	2
Tem pela empresa um sentimento de pertença, como se fosse propriedade sua, pois ajudou a criá-la.	E01, E08	2
Tem que analisar os sentimentos, separando o pessoal do profissional.	E01, E08	2
Percebe oportunidade de crescimento.	E03, E14	2
Acredita que a empresa quem faz é o profissional.	E04	1
Já teve um melhor relacionamento com a empresa.	E13	1
Seu relacionamento com a empresa é semelhante a um casamento.	E01	1
Percebe um sentimento patriarcal vindo da empresa que está se perdendo com a entrada de novos profissionais com diversas culturas.	E10	1
Percebe uma relação de “Davi e Golias”, uma pequena empresa tentando conquistar o seu espaço perante as mais antigas no mercado.	E06	1
Sente que sua presença no momento nesta empresa é passageira.	E09	1
Um lugar ótimo para se trabalhar.	E03	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O que se percebe é uma mistura de sentimentos dos gerentes, pois a organização propõe acordos e contratos que, do ponto de vista legal, tendem a distanciar os gerentes da organização e a concretizar a diminuição de seus direitos trabalhistas quando da contratação via regime PJ. Entretanto, esta mesma organização espera e, quase sempre alcança, que estes sujeitos, gerentes, tenham sentimento de pertença, que ajam como se fossem donos, o que caracteriza a dualidade e a precarização de seu trabalho, conforme analisa Motta (2003). Ressaltem-se os seguintes depoimentos:

Ela representa. Ela tem duas fases. Em parte ela representa um lado que eu acho que é meu. Eu acho que ela me pertence. Igual eu estou te falando:

eu ajudei a criar, eu trabalhei por ela. Outra parte eu tenho que olhar pra ela e falar: “Isso aqui não é meu.” Porque existe uma divisão clara, e eu acredito até que de interesses, né. É mais ou menos uma frase que eu tenho usado muito com um gerente amigo meu. Que eu falo com ele que isso aqui pra gente foi igual a um casamento, quase igual a um casamento: “na alegria e na tristeza, na saúde e na doença, na riqueza e na pobreza.” Só que eu fui na tristeza, na doença e na pobreza, porque na alegria, na saúde e na riqueza. Eu não tive benefícios. Outras pessoas que foram mais privilegiadas tiveram. Então, esse é que eu tenho que desvincular. É onde o pessoal apela. (E01)

A empresa, querendo ou não, ela é pra mim, faz parte da minha vida. Eu vivo aqui de 8 (oito) a 10 (dez) horas por dia. É uma segunda casa da gente. Não tem jeito, né. Então, ela tem que estar arrumada, ela tem que estar funcionando. Então, você fica triste também, você fica chateada. É, isso faz parte da minha vida. (E02)

[...] é um lugar ótimo de se trabalhar, né. Existe uma familiaridade, existe um ambiente muito bom. Então, é um dos pontos fortes da organização. (E03)

[...] acho que eu vou encontrar o mesmo lugar em qualquer empresa que eu for, porque eu, particularmente, acho que a empresa quem faz sou eu. Eu trabalho, e se eu fizer o meu trabalho bem feito, a realização é minha, não é da empresa, não. A questão da relação da empresa para comigo vem em função daquilo que eu fizer [ou] então não. Agora, o que me prende na [nome da empresa] são as pessoas. Aí, se eu for focar a empresa [nome da empresa] através das pessoas, eu não saio daqui nunca. (E04)

[...] pra mim é fundamental que eu tenha um bom relacionamento, que eu tenha tranquilidade para trabalhar. Não consigo viver num clima tenso, num clima de competição, num clima de desgaste. Todas as vezes que eu me senti incomodada, graças a Deus, todas eu consegui conversar com a minha chefia de imediato, que sempre me deu apoio. E eu acho que é por isso que está dando certo, e que eu estou aqui até hoje. (E05)

[...] representa uma empresa igual Davi e Golias, uma empresa de pequeno porte, nova, perto de um monte de gente grande e antiga no mercado. É uma luta de Davi e Golias. É uma empresa com um monte de dificuldades tentando ganhar uma guerra ali. (E06)

Sim, no momento é, e é muito bom também porque eu ainda tenho ainda um bom espaço de tempo para que eu possa ser bastante útil para a empresa. Mas eu não vou esperar as coisas irem acontecendo. E eu vou fazer as coisas. Eu estou fazendo um planejamento com objetivo com a data, e chegando esta data eu vou me retirar de vez. (E09)

No primeiro momento em que a crise atingiu, caiu por terra aquilo que a gente achava que era um bom relacionamento, pois não era. Não era desse jeito. Não era um bom relacionamento. (E13)

Muito mais do que apenas gerenciar uma equipe, evidencia-se que há uma grande satisfação apresentada pelos gerentes em lidar com pessoas (5), em “ser líder” (4), em exercer a sua atividade integrando-se à capacitação pessoal de sua equipe (3). A TAB. 6 apresenta de forma sistematizada as percepções dos gestores quanto aos seus gostos no exercício da função gerencial.

**Tabela 6 – Percepção dos entrevistados quanto ao que “se gosta” dentro do exercício da função gerencial**

Respostas	Entrevistados	Total
Lidar com pessoas.	E01, E05, E06, E09, E10	5
Ser líder.	E01, E12, E14, E10	4
Ter prazer em exercer a sua atividade, de produzir.	E04, E07, E10	3
Ajudar na capacitação pessoal .	E02, E03	2
Colocar em prática tudo aquilo que aprendeu no passado com os erros de outros para melhorar o seu serviço.	E02, E13	2
Dinamismo do trabalho.	E06, E11	2
Exercer seu raciocínio lógico.	E04, E14	2
Afirma que seria poder ajudar a empresa como um todo se pudesse ter a oportunidade de maior envolvimento.	E08	1
Não sabe falar.	E08	1
Trabalhar em equipe.	E01	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dessa forma, apresentam-se declarações dos gerentes sobre as atividades que mais gostam na função gerencial, o que confirma a perspectiva gerencial moderna de Motta (2003) no sentido de decidir, realizar, gerir e coordenar grupo de pessoas, que em atividades mais complexas necessitam de mais cooperação em suas relações a fim de produzir resultados.

Engraçado que o que eu mais gosto no exercício da função gerencial é ser gerente, ser líder, ser líder ou chefe de divisão sem passar um aspecto de chefe, tratando de igual por igual, porque no final das contas a gente está trabalhando juntos. (E01)

Ah, todas as atividades. Eu não sei se é o meu caso, mas a gente começa a trabalhar e veste a camisa. Então, toda atividade é normal. Não tem nem a boa e nem a ruim. (E07)

[...] Você administrar o conflito de outras pessoas, que teoricamente seriam os seus filhos, e tentar fazer isso da melhor maneira possível. E isso, normalmente, não é muito fácil. Ou seja, é desgastante Quem tem filho ou quem tem alguma coisa semelhante deve entender o que eu estou falando. Você tem que respeitar as vontades das pessoas, até mesmo porque você está lidando com pessoas que vêm de culturas diferentes, de posições diferentes, mas ao mesmo tempo você tem que segurar quando deve. (E10)

Olha, eu nasci pra comandar gente! (E12)

Em contraposição, alguns dos pontos negativos ressaltados pelos gerentes no exercício de suas atribuições concentram-se em ter que chamar a atenção de sua equipe em alguma falha (3), a resistência das pessoas com as quais ele tem que lidar (2) e a sobrecarga de responsabilidades (1). Observem-se as respostas dadas pelos gestores, organizadas na TAB. 7.

**Tabela 7 – Percepção dos entrevistados quanto ao que “não se gosta” dentro do exercício da função gerencial**

<b>Respostas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total</b>
Chamar atenção, expor uma maneiras para que o profissional venham melhorar.	E02, E10, E14	3
Demitir / Admitir.	E02, E14	2
Resistência das pessoas.	E05, E10	2
Cobrar do cliente.	E06	1
Condições ambientais atual de trabalho.	E13	1
Dar uma ordem sem preocupar se o profissional esta satisfeito ou não.	E09	1
Excesso de burocracia.	E03	1
Falsidade e desonestidade.	E12	1
Fazer o controle de horas do profissional.	E02	1
Ficar de fora das tomadas de decisões.	E08	1
Não consegue interromper uma atividade para analisar algum documento contábil e dar uma resposta sem antes parar analisar dias.	E04	1
Não existe atividade boa, nem ruim. É necessário que sejam todas executadas.	E07	1
Quando as pessoas não compreendem o que se quer passar.	E05	1
Ser tratado como chefe, como alguém que é superior e possui uma respostas para todas as situações.	E01	1
Sobrecarga de responsabilidade.	E08	1
Ter que tomar uma atitude só porque os outros tomaram.	E09	1
Ter que trabalhar em um dia que esteja enfrentando alguma situação difícil.	E11	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observe-se a dificuldade encontrada pelos gestores quanto à necessidade do exercício de habilidades gerenciais exigidas pelas organizações, em conformidade com o discutido por Motta (2003) e Likert (1979), dentre outros autores. Entretanto, a reação do gerente E01 vai de encontro aos pensamentos de Follet (1997), que salienta a importância do “poder com”, ao invés do “poder sobre”, denotando indícios de fragilidade e ambiguidade no posicionamento do gestor, consoante abordagem de Davel e Melo (2005):

Quando me tratam como chefe! Como se você fosse um ser superior que tivesse que ter resposta para tudo. (E01)

Ao se tratar do que é ser gerente ou um gestor (TAB. 8), os entrevistados, em sua grande maioria, percebem que é uma atividade fundamental de grande importância (11), argumentam que é um cargo de responsabilidade (3) e exige desse profissional a sua interação com os acontecimentos dentro da empresa, mantendo assim um amplo conhecimento operacional (4), coordenando a equipe e sendo necessário

para tal realizar um “jogo de cintura” (3), administrando conflitos (2), ressaltando que sua importância também está em ser um profissional aberto a receber qualquer pessoa independentemente de estar bem, ou não, no momento em que é demandado.

**Tabela 8 – Percepção dos entrevistados quanto à importância do papel dos gerentes na organização**

Respostas	Entrevistados	Total
É fundamental.	E02, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	11
Possui amplo conhecimento operacional da empresa.	E03, E08, E11, E12	4
Capta informações.	E01, E05, E11	3
É responsável por tudo.	E08, E13, E14	3
Usa de “jogo de cintura”.	E01, E04, E12	3
Administra os conflitos.	E01, E10	2
Discute com a gerência superior para tratar de um acordo.	E01, E11	2
Precisa estar sempre se atualizando.	E05, E11	2
Valoriza o seu profissional da sua equipe.	E05, E11	2
É aberto a receber qualquer pessoa, independentemente se ele como pessoa esteja bem ou não.	E11	1
Expõe a realidade,	E01	1
Tranquiliza a equipe.	E01	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tais percepções dos gerentes levam à constatação acerca da relevância de seu papel, assim como observado por outros autores, como Hill (1993), Motta (2003) e Davel e Melo (1995). Citam-se os relatos ilustrativos:

Ser chefe é fácil. Ser líder é um privilégio. (E05)

Olha, não só nesta empresa, mas como em qualquer outra empresa, os gerentes eles são, vamos dizer, a espinha dorsal da empresa. Se o gerente vai mal, a empresa vai mal também. (E07)

[...] precisa dar à gente mais... não digo autonomia, não, mas participar, ouvir mais a gerência, porque a gente realmente tem o papel da gerência com aqueles aqui, poder levar a empresa ao objetivo final dela. Mas a gente não tem isso. (E08)

[...] os gerentes sempre são os maestros, né. Eles tem que ter uma visão do grupo, uma visão a estar exatamente aberto, independente do bom humor, ou mau humor dele. Eles, da mesma forma que um diretor ou chefe de disciplina, que nem sempre é assim, mas eles têm que enxergar no grupo deles como um grupo importante. Estar regendo o grupo, estar analisando as carências, analisando as necessidades e elogiando as boas fiscalizações, porque a mão de obra nossa é... quer dizer, o nosso produto vem de uma mão de obra humana e qualificada. Então, são pessoas muito bem orientadas que têm que estar muito bem acompanhadas. (E11)

[...] sem um técnico o time não joga bola. Então tem que ter a gerência. É fundamental. Uma diretoria também. Não tem jeito, nas coordenações e contratos, coordenações de problemas, porque senão, se você não tiver quem controla, ela não vai sozinha. (E12)

Essa importância da função gerencial também pode ser observada quando da análise das percepções dos entrevistados a respeito (FIG. 1).



Figura 1 – Ambiente organizacional 1  
Fonte: Gettyimages (2009).

Ressalte-se que 11 dos entrevistados perceberam relações entre essa figura e seu ambiente de trabalho na empresa Alfa. Suas interpretações foram várias, a saber:

- Responsabilidade do gestor para com sua própria área ou projeto (E04, E14)
- Relação de poder presente na hierarquia da empresa (E05, E10)

Eu acho que representam uma hierarquia, cada um em um nível. Tem uns que estão de mãos cruzadas, tem outros que estão pensando, tem outros que estão deixando a vida levar. Eu acho que é o que acontece aqui. Tem uns que estão em uma posição cômoda, tem outros que estão preocupados, outros estão estacionados. (E05)

- Presença de diferenças salariais (E01)

Essa diferença, eu estou entendendo isso aqui como uma diferença de salário. Tem. Isso tem demais. (E01)

- Exigência do cumprimento de metas (E08)
- Presença de diferentes valores pessoais e desejos decorrentes (E03)



[...] uma questão mais social. É o valor que as pessoas tem em decorrência daquilo que elas ganham, né, buscam e ocupam. (E03)

- Dedicção e reconhecimento diferenciado de alguns profissionais (E02, E07)

Essa é legal! Essa aí é onde as pessoas estão ou vão chegar, né. Plano de Cargo e Carreira, não tem aqui, Eu acho que não tem. Plano de cargo e Carreira eu nunca vi. Salário, não têm. Se você me perguntar: “Como é que eu faço para galgar um... eu num sei”. “Fica aí, depois eu te promovo. Sobe aí” é, negócio desse tipo. (E02)

- Situação de mercado “quase explosiva”, com impacto no comportamento dos indivíduos (“pavio curto”). (E13)

A situação do mercado atual. Todo mundo com o pavio curto. Situação, quase que explosiva. (E13)

- Estabelecimento de preços. (E09).

A FIG. 2 também contribuiu para o aprofundamento da compreensão das percepções dos entrevistados quanto à sua função na Alfa.



Figura 2 – Ambiente organizacional 2  
Fonte: Gettyimages (2009).

Diante dessa ilustração, 11 gerentes se identificaram com ela, relatando os seguintes motivos:

- E02, E09 e E11 afirmaram que se trata de uma postura gerencial em que

se colocam a pensar e analisar sobre o pode vir a ocorrer, indicando uma gestão da força de trabalho atenta à prevenção de problemas, às relações de poder e, portanto, à mediação de conflitos (MELO, 1991), utilizando-se da metáfora do “jogo de xadrez”. Observe-se:

[...] é um tabuleiro de xadrez, né. Que é o que a gente faz aqui também. A gente pensa pra cá, pensa pra lá, trabalha aqui, trabalha ali. Em termos de trabalho, é isso mesmo. Temos que pensar sem freio e analisar. (E02)

Olhando bem, é um jogo de xadrez. Estou vendo... Você tem que sempre estar pensando no que vai acontecer, pra você se posicionar. Tem que antever a jogada. (E09)

Vejo uma relação com o trabalho. Não é que o nosso trabalho é um jogo, mas o nosso trabalho depende muito da posição das peças, que você está ali no tabuleiro pra ver se o profissional adequado está no lugar certo, independente do que você tem como objetivo, quer dizer o xeque mate. Você não quer derrubar ninguém, demandar ninguém. Eu quero atingir o meu objetivo. E para atingir esse objetivo, depende muito do jogo da posição de como as peças caminham. Exatamente porque as peças não são iguais, assim como em um jogo de dama. Cada um tem o seu papel no jogo, é isso. É isso aí que eu vejo. (E11)

- Para E03 e E05, representa grupos sem comunicação; ou seja, trabalham separados. Pode perceber aqui parte do que Neves e Freitas (1999) citam como características mais individualistas e mais competitivas dos profissionais nas organizações contemporâneas:

[...] os setores da empresa atuam com competência, mas falta agregação, falta compartilhamento, falta reuniões conjuntas e etc. Então, cada um está defendendo o seu quadrante aqui do tabuleiro. (E03)

Tem uma serie de profissionais. Cada profissional está numa direção. Eles não se comunicam, embora eles estejam num mesmo contexto. Cada um está indo para um lado. Eles não têm um objetivo comum. Eu acho que para uma organização ter o sucesso pleno o fator de sucesso é a gente ter um objetivo comum. (E05)

- E01, identificou a relação com os clientes e se percebe inferior nesta relação, ou seja, sujeito às suas demandas:

Ela tem relação, principalmente quando você olha assim o tabuleiro de xadrez com peças, muito maiores do que as pessoas você imagina o cliente com a gente, com o projetista, que é algo muito maior do que uma equipe de projetos representa para eles. (E01)

- Segundo E10, E12 e E14, a relação sugerida pela figura pode ser caracterizada como negociação, parte característica da instância de análise “mediação de conflitos”, segundo modelo de Melo (1991):

Eu acho que tem uma certa relação, principalmente no que diz respeito à relação clientes com os fornecedores. Na verdade, como está colocando aqui um tabuleiro de xadrez, você deveria esperar que eu falasse a questão de estratégica, mas eu acho que é uma questão de estratégica em administrar os conflitos e organizar melhor os processos da empresa. (E10)

Eu estou vendo um jogo de xadrez. E realmente, engenharia é um jogo de xadrez, né. Você tem que dar essas soluções todas e tentar ganhar o maior espaço possível (E12).

Você dentro da vida de projeto está sempre dentro de um tabuleiro. Então, sempre, realmente, tendo que negociar. (E14)

Note-se, com apoio em Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008) e Toni (2008), que os gerentes da Alfa demonstram seu orgulho e prazer pelo que fazem. Contudo, deixam claras as competências necessárias e dificuldades enfrentadas em face das exigências impostas pelo cargo. Ademais, levando em consideração a sua forma de contratação, baseada nas informações coletadas na observação direta e no levantamento documental, todos são contratados via regime PJ, o que demonstra, dentre outras características, a precarização de seu trabalho, uma vez que, segundo Conceição (2009), este tipo de contratação é ilícito e prejudicial ao trabalhador, o que também corrobora com afirmações de Fraga (2003).

#### **4.3 A organização do processo de trabalho gerencial, segundo os entrevistados**

Sobre os aspectos percebidos na organização, com enfoque no cotidiano (TAB. 9), os gerentes relatam que concentra suas atividades em gerenciar pessoas (6), sabendo que têm que lidar com vários tipos de pessoas (4), entre elas clientes, fornecedores e profissionais da empresa, responsabilizar pela área administrativa da empresa (6), coordenar projetos (5) de acordo com suas informações recebidas e, enfim, ser dinâmico (4).

**Tabela 9 – Percepção dos entrevistados quanto ao seu dia a dia de trabalho**

Respostas	Entrevistados	Total
Gerenciar pessoas.	E02, E05, E08, E09, E12, E13	6
Responsável pela área administrativa da empresa.	E03, E08, E09, E10, E11, E14	6
Receber informações e coordenar a execução de projeto.	E01, E02, E05, E07, E12	5
Dinâmico.	E06, E08, E12, E14	4
Lidar com vários tipos de pessoas (fornecedores, clientes, equipe de apoio e profissionais, entre outros).	E05, E06, E07, E13	4
Muita interrupção durante o dia de trabalho, o que impede ou atrasa as atividades em questão.	E08, E10, E11	3
Gerenciar toda a rede, toda a estrutura de comunicação, desde os computadores, os usuários e os contratos até os clientes.	E08	1
Suporte técnico e psicológico.	E11	1
Trabalhar na área financeira está sujeito a pressão e estresse.	E04	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Mais uma vez, são demonstradas as atividades ambíguas e, por vezes, contraditórias do gerente, denotando relações de trabalho, assim como explicitado por Melo (1991), que contemplam as diversas relações desenvolvidas pelos atores sociais envolvidos. Seguindo a linha de pensamento de Thébauld-Mony e Druck (2007), a flexibilização das relações de trabalho e as características cada vez mais dinâmicas exigidas para os gerentes preconizam a precariedade dessas relações.

Recebo informações dentro de um projeto. Aqui tem um detalhe: além de chefia, também atuo como coordenadora de projeto. Então, às vezes, eu sou a própria fonte de informação da tarefa que a mecânica tem, que é a minha área. Então, eu recebo num português legal informações de mim mesma para mim própria. É, eu administro isso dentro da minha equipe, né, porque eu sei dos limites. Não só dos limites, como sei também das facilidades que todo mundo têm, e vou distribuir as tarefas, dentro das características de cada um. Supervisiono, dou apoio. Às vezes, eu ajudo a fazer. Às vezes, até pego, porque tem aquela coisa que às vezes, é muito clássica, né: o serviço é para ontem. Então, às vezes, pela necessidade de urgência, às vezes eu começo ou eu faço o serviço e passo pros outros para darem a cara final pra mim. E no caso, também se aplica tanto aos engenheiros quanto aos projetistas. (E01)

[...] cuidar da área administrativa de empresa, que envolve, é... o serviço gerais, que é recepção, zeladoria, correio, limpeza, manutenção, é... do serviço de viagens a empresa hoje tem movimento grande de viagens, do serviço da área de pessoal (E03)

[...] nunca tivemos um tempo que a gente pudesse falar que estava confortável na área financeira. Eu nunca trabalhei com um mês de caixa sobrando. Então, é estressante o trabalho. Hoje, de um ano pra cá, piorou bastante. É dificuldade de crédito, dificuldade de receber do cliente, dificuldade de pagar, pressão de um lado, pressão de outro... Então, é complicado. (E04)

O contato da qualidade é com toda a empresa, desde diretoria até o processo de manutenção. Na verdade, a gente tem a oportunidade de lidar com todas as pessoas, de todos os níveis e de todas as funções. Mas o

principal ponto de apoio da qualidade são os projetos. Então, a gente está sempre aí num pano de fundo. Às vezes, é até um trabalho que não aparece, mas é a elaboração de procedimento. A gente tem que estar acompanhando as sistemáticas, ver se está sendo feita a coordenação de projeto, coordenação de intensa, ver se está sendo feita a verificação do projeto. Esse é o nosso trabalho: é formatar de acordo com o que foi definido junto ao cliente. (E05)

Meu trabalho no dia a dia ele é muito dinâmico. São muitas coisas diferentes tá. São muitas pessoas diferentes, tá, de nível hierárquico, de nível de conhecimento, de assuntos. Alguns são de área financeira, de área comercial, outros na área técnica e na área de contrato. Então, tem cliente de tudo quanto é tipo, de tudo quanto é área. Tem cliente também que tem a área técnica, a área de contrato e área comercial. Tem de tudo. (E06)

Bastante [complicado]. A parte gerencial toma muito tempo. Cada um é de um tipo, cada um tem um problema ou cada um é de uma forma, né? [Você tinha muita interrupção? Por exemplo, você começava a fazer alguma coisa e às vezes você tinha que parar pra começar fazer outra?] Direto e reto. O tempo inteiro assim! Eu não conseguia fazer nada seqüencial. Sempre tinha que para de fazer, parar para atender uma emergência. (E09)

[...] você tem que ter análise do problema, análise da prioridade e a análise do impacto disso... do não atendimento perante os nossos clientes. Então, o trabalho gerencial não é pegar uma coisa direta é tocar todas ao mesmo tempo e estabelecer prioridades. A coisa é assim. (E11)

A partir da FIG. 3, os gerentes pesquisados apontaram as dificuldades e preocupações encontradas na condução de suas funções, exemplificando sua atenção com a necessidade de se ter solução imediata e sem desperdício.

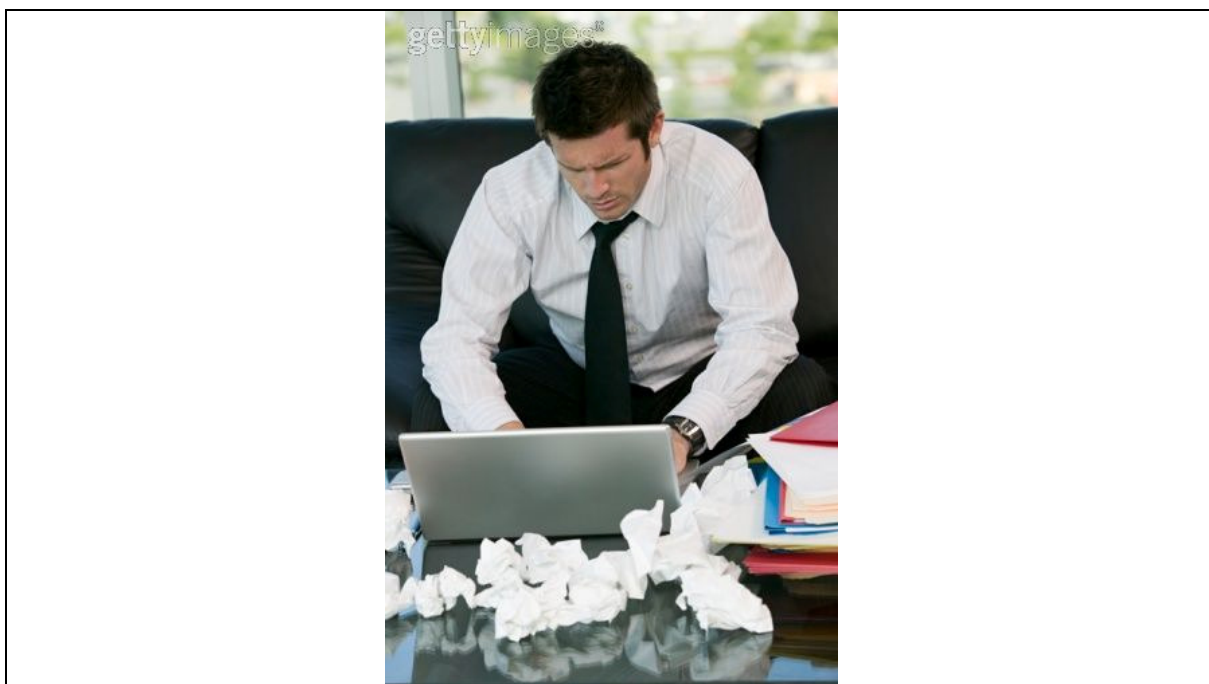


Figura 3 – Ambiente organizacional 3  
Fonte: Gettyimages (2009).

Dos gerentes abordados, 10 confirmaram a existência da situação apresentada na

FIG. 3 no seu cotidiano, demonstrando que há retrabalho e desperdício (E03, E04, E05, E09), além da presença de fontes de tensão definidas por Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008) como a sensação de dívida permanente e o desejo de ter soluções rápidas, mas que nem sempre conseguem (E01, E02, E14).

Tem. Eu já passei por isso de querer achar uma solução rápida, de ficar pensando, pensando, produzindo papel à toa. (E01)

Um dos gestores (E10) identificou a figura como desorganização, assim como acontece na empresa, mas que esta é uma situação que deve ser analisada com mais cuidado.

Se eu for olhar isso como uma certa desorganização, isso é uma coisa que constantemente eu acho que tem que ser ajustada. Ela existe, em grau maior ou menor, em épocas diferentes. Então, é uma coisa que constantemente tem que ser analisada. (E10)

Houve ainda um relato de um gestor (E14) que percebeu a figura como momento de indecisão profissional, o que pode estar conectado com a insegurança inerente ao esquema PJ.

Buscou-se também compreender a percepção dos entrevistados quanto aos recursos que lhe são disponibilizados no exercício de suas atribuições: se a empresa utiliza apoio tecnológico, se vem atendendo às necessidades do profissional em questão de ferramentas de trabalho eficientes e eficazes, etc. Nesse sentido, obtiveram-se respostas favoráveis à utilização de tecnologia que promovam a execução do trabalho (13): 4 deles relataram estar satisfeitos, outros 4 afirmaram que as pessoas são um recurso para o exercício do trabalho e 3 declararam satisfeitos especificamente com sua equipe. (TAB. 10).

**Tabela 10 – Percepções dos entrevistados quanto aos recursos disponíveis para o exercício de suas atividades**

Respostas	Entrevistados	Continua
		Total
A empresa possui tecnologia que favorece a execução das atividades.	E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	13
Telefone fixo, celular, e-mail e computador.	E05, E06, E07, E12, E13, E14	6
Está satisfeito com o recurso ofertado pela empresa.	E03, E11, E13, E14	4
Pessoas.	E08, E11, E13, E14	4
Está satisfeito com a equipe de trabalho em questão de eficiência.	E01, E04, E12	3
Disponibiliza todos os profissionais em todos os projetos para que um possa cobrir o outro com eficiência em caso de necessidades inesperadas.	E01, E04	2

Respostas	Entrevistados	Conclusão
		Total
Profissionais experientes.	E05, E07	2
Afirma estar a empresa ainda deficiente quanto a recursos para medir a real eficiência.	E02	1
Afirma adequar cada um em uma função segundo características.	E04	1
Relatórios, atas, padrões de qualidade da empresa.	E06	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com a observação direta e o levantamento documental, verificou-se a existência de um sistema de controle de pessoal muito denso, que permite à empresa identificar todas as atividades laborais dos seus profissionais de um modo geral. Quanto às formas peculiares de como cada um adere às (poucas) normas existentes, todavia, ainda não se tem clareza a respeito.

A pesquisa revelou também que a maioria dos entrevistados enxerga como suficientes as ferramentas disponibilizadas pela Alfa, tais como os sistemas e softwares de apoio à produção e ao controle, corroborando a percepção de Fleury (1978) ao descrever a organização do trabalho como determinada por métodos e procedimentos, de forma que os cargos se inter-relacionem e busquem satisfazer os requisitos tecnológicos e sociais e aos atores que ocupam estes cargos. No entanto, a referência a recursos físicos foi mais recursiva do que aos recursos humanos.

[...] o recurso informacional que a empresa nos dá é suficiente para a empresa desenvolver. A maior parte dos sistemas que a gente usa, a gente usa-se isso em um software de folha de pagamento, e a gente tem uma relação com o software de contabilidade da empresa. Então, eu diria que em termos de recursos técnicos o que a gente tem é o suficiente. (E03)

A Alfa, na questão de evolução de equipamentos, a [nome da empresa] é 10, né. É perfil dele [dono] tocar a empresa com muita, à frente desta situação, muita inovação. A gente vê desta forma. Agora, no meu trabalho, eu sinto uma dificuldade do software. Nós começamos a implantação do software agora, e não foi um software que tem nome na praça. É relativamente bom, e isso dificulta o trabalho, mas também não colocou melhor porque não tem dinheiro pra colocar melhor, né. A questão do humano, quer dizer, se eu falhei em alguma situação de colocar a pessoa errada no local errado para trabalhar é uma questão de erro nosso na hora de avaliar a pessoa para [...] mas eu costumo adequar a minha turma. Eu aproveito quando eu sinto que a pessoa não está indo bem em uma função, eu tento olhar o perfil dela e encaixá-la em uma outra função dentro do mesmo departamento. No meu departamento, eu tento colocar todo mundo de forma a cada um saber a função do outro. Então, não tem dificuldade de substituição de férias e eu nívelo a minha turma [...] a pessoa que é técnica, uma pessoa que é auxiliar e o pessoal que supervisiona. Eu acho que dessa forma eu consigo enxergar bem, e eles conseguem também saber

exatamente o que eu espero deles. Então eu acho que o meu grupo atende bem. (E04)

Telefone fixo, celular e e-mail e computador. E tem outras ferramentas, do tipo relatório, atas, padrões de qualidade da empresa. E tem uma serie de outras ferramentas que acabam ajudando neste trabalho. (E06)

Tem [na empresa] uma rede cooperativa. Entre os escritórios, a gente tem os nossos links. Hoje, eu tenho todos os equipamentos aí necessários para fazer essa comunicação entre os escritórios. Tenho de software a estrutura. Nós temos um software de propriedade nossa, de controle do nosso patrimônio, onde faz o controle de todos os computadores da empresa. Eu chego a nível de preço, que eu comprei, de recurso que eu estou usando, de vida útil do equipamento. Enfim, é um sistema de patrimônio e controle deste patrimônio. Isso eu te falo em termos de software. Tem software das áreas todas que não compete a mim, que são software da SAP. (E08)

Ah, hoje aqui nós temos um sistema integrado que envolve a área operacional, financeira, contas a pagar, tesouraria, contabilidade, contas a receber e os sistemas que foram desenvolvidos dentro da própria empresa que integram esse sistema, caminhando para um sistema integrado completo. Fora isso, tem o acesso à Internet, tem os próprios sistemas que os bancos disponibilizam, né. Basicamente, as ferramentas seria isso. (E10)

Do ponto de vista da organização do processo de trabalho gerencial, ficou explícito nas falas dos entrevistados que não existe uma unanimidade quanto à percepção dos gerentes sobre esta questão, denotando amplitude e fragmentação do seu trabalho (DAVEL; MELO, 2005; MOTTA 2003). Percebe-se a existência de normas e procedimentos. Contudo, esses parecem ainda não ser suficientes para conduzir o trabalho gerencial na empresa e minimizar os possíveis conflitos de papel. Em alguns casos, tais regras e processos parecem inexistentes ou não são divulgados de forma clara. Note-se, ainda, que em outros casos não existe uma plena consciência de sua utilização por todos os gestores.

Existem procedimentos formais disponibilizados na intranet da empresa. Existem procedimentos que são requisitos de projetos que são disponibilizados no inicio de cada projeto. Mas, infelizmente muita gente ainda. A produção ainda tem resistência, porque acha que a melhor forma de trabalhar é a dele, e não gosta de cumprir as regras desses procedimentos, desses requisitos de projetos. (E05)

Isso também demonstra a permanência de diferenças internas que são alvo de insatisfação, principalmente no que tange a questões relacionadas a cargos, carreira e remuneração, implicando dificuldades em se lidar com os gestores no esquema de contratação PJ, além da precarização da relação de trabalho na instância abordada.



[...] Plano de Cargo e Carreira não tem aqui. Eu acho que não tem Plano de Cargo e Carreira. Eu nunca vi. Se você me perguntar: “Como é que eu faço para galgar um... eu num sei”. “Fica aí. Depois eu te promovo. Sobe aí”. É negócio desse tipo. (E02)

[...] percebo inclusive comigo. Essa diferença, eu estou entendendo isso aqui como uma diferença de salário. Tem. Isso tem demais. (E01)

Por outro lado, a maior parte dos entrevistados indicou que as normas que regem a organização, sejam elas explícitas ou implícitas, são as mesmas a serem seguidas tanto por profissionais celetistas como por PJs. Contudo nem todos as seguem da mesma maneira.

Não. Esse é o grande problema. A regra é uma só pra todo mundo. Mas ela não se aplica a todos. Eu te falo isso pelo momento. Na minha cabeça, às vezes, que até atrapalha o relacionamento. Se uma pessoa A cometer o mesmo tipo de infração de uma pessoa B, se for do interesse da empresa, a pessoa B não é nem chamada atenção, ou não acontece nada, e a A paga pelo pato. Você entendeu? (E08)

A maioria dos entrevistados relatou que este processo de organização, padronização e formalização está “andando”, mas ainda em “passos lentos”, e que cada um executa suas tarefas de um modo pessoal e, certas vezes, acumulando funções.

Recebo informações dentro de um projeto. Aqui tem um detalhe, ta: além de chefia também atuo como coordenadora de projeto. Então, às vezes, eu sou a própria fonte de informação da tarefa que a minha área tem, que é a minha área. Então, eu recebo num português legal informações de mim mesma, para mim própria. Eu administro isso dentro da minha equipe né, porque eu sei dos limites. Não só dos limites, como sei também das facilidades que todo mundo têm e vou distribuir as tarefas, dentro das características de cada um. Supervisiono, dou apoio. Às vezes, eu ajudo a fazer, às vezes, até pego, porque tem aquela coisa que às vezes é muito clássica, né: o serviço é para ontem. Então, às vezes, pela necessidade de urgência, às vezes, eu começo ou eu faço o serviço e passo pros outros para darem a cara final pra mim. E, no caso, também se aplica tanto aos engenheiros quanto aos projetistas. (E01)

O que se percebe quanto à questão da organização do trabalho é que a empresa Alfa está caminhando para reconhecer, formalizar e controlar a execução de seus processos. Contudo, ainda não possui maturidade organizacional nesse sentido. Note-se que celetistas e PJs são tratados da mesma forma em relação à organização do processo de trabalho, sendo que os entrevistados valorizam a ação da Alfa no tocante à disponibilização de recursos para o desempenho de seu

trabalho. Entretanto, a observação direta permitiu compreender que os controles implantados na organização configuram claramente como “autonomia controlada” (PAGÈS *et al.*, 1987), apesar de não se ter obtido informações sobre punições.

A FIG.4 permite identificar percepções dos gerentes que demonstram certa insegurança no seu dia a dia, nas quais são colocadas questões de controle e concorrências entre eles, indo ao encontro ao constatado por Neves e Freitas (1999).



Figura 4 – Ambiente organizacional 4  
Fonte: Gettyimages (2009).

Ao visualizar esta imagem, 11 entrevistados identificaram situações semelhantes na Alfa, por diversos motivos. E01, E05, E08, E09, E12 e E13 percebem a figura como cena cotidiana de observação, vigilância e controle, conforme preconizou Pagès *et al.* (1987):

[...] alguém sempre de olho no que os outros estão fazendo. (E01)

Sou eu na porta escondido (risos), tá? (E08)

Ah, isso aqui tem. Isso aqui é o cara querendo roubar a ideia dos outros. Tem fora, não no grupo, mas fora do grupo, na empresa. (E13)

Outro entrevistado percebeu a situação como algum assunto em discussão (E07).

Outro identificou como um desejo de crescer internamente da organização (E03). Já E02 relacionou a figura com uma situação de desinformação e preocupação, caracterizando o que Toni (2003) afirmou sobre como as relações do trabalho tem se caracterizado por severas formas de subordinação, entre elas o desemprego como ameaça constante e realidade da precarização.

O cara preocupado com o emprego dele ou com alguma coisa que está acontecendo lá. E, a falta de participação de algumas pessoas existe. Isso aí em reuniões ninguém sabe o que está acontecendo a há desinformação. (E02)

Já E14 mencionou interrupções durante as reuniões em virtude de alguém querer falar com uma pessoa.

Sim, principalmente aqui no [...], você vê muito pessoas em reunião em alguma coisa e alguém do outro lado tentando te chamar atenção, querendo falar com você. (E14)

Outro gestor (E10) relatou apenas uma cena de curiosidade.

Outra Imagem que contribui para a compreensão da forma como o trabalho gerencial está organizado na Alfa foi a FIG. 5.

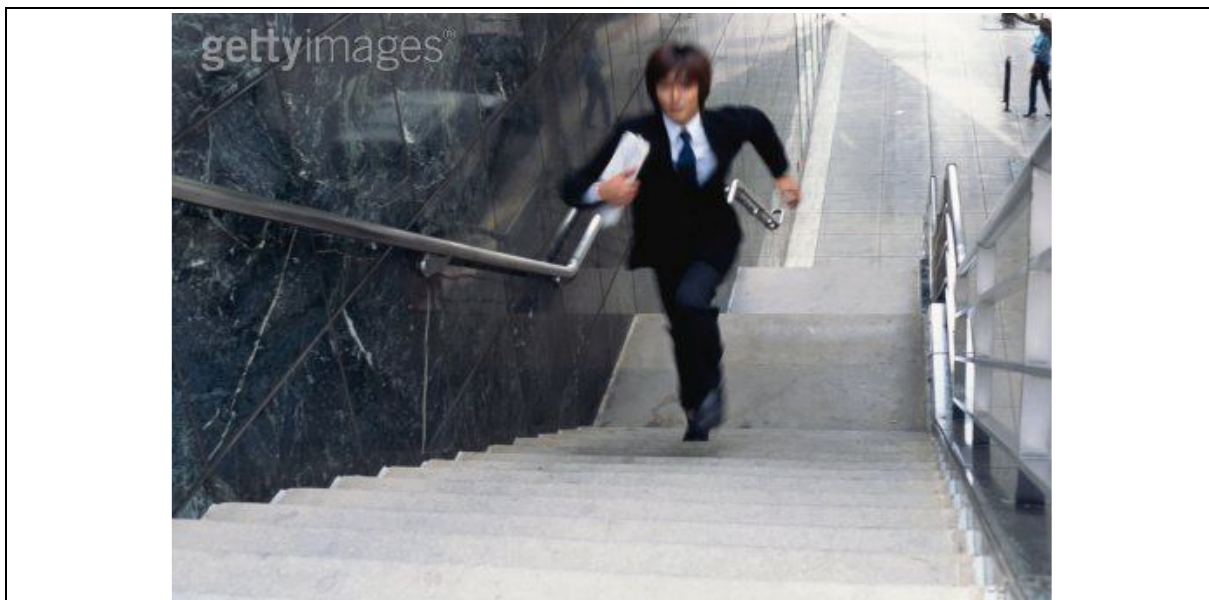


Figura 5 – Ambiente organizacional 5  
Fonte: Gettyimages (2009).

Diante dessa imagem, 12 entrevistados relataram a existência de situações como: pessoas atrasadas correndo para chegar no serviço (E05, E07, E09 e E14), pessoas correndo contra o tempo (E04, E06 e E11) e o estresse gerencial presente no dia a

dia da empresa (E02, E08 e E10), nos moldes apresentados por Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008). Ou seja, percebe-se que uma das fontes de estresse dos gerentes está na forma como utilizam o tempo, inclusive no que tange ao cumprimento de metas dentro de determinados prazos.

E subindo a escada e correndo atrás de prazo, correndo muitas vezes, aí porque tem que fazer alguma coisa, porque tem alguma coisa. E, também, a gente, vira e mexe, eu acho que tem que se ver que a gente tem que correr mesmo, dar essa emoção de correr atrás do tempo perdido. (E11)

Tá correndo pra chegar no serviço. É o estresse do dia a dia. Isso aí tem mesmo. É, é isso. A empresa ainda tem essa vantagem, que ela é bem aberta em relação a horário. Ela ajuda muito. Ninguém pode reclamar. (E02)

Correria pra cumprir prazo, meta. É o próprio lado do estresse do dia a dia da gente. (E08)

Um dos entrevistados (E01) percebeu, ainda, a necessidade de se manter em crescimento, tanto a empresa como o próprio indivíduo, corroborando Santana (2005) quanto enfatiza o aspecto individualista do desenvolvimento profissional.

Tem. Mas se for no sentido de estar galgando algo, querendo subir mais. Eu acho que tem dois contrastes aqui, que é um do perfil da empresa que é: “estar querendo subir”, e o outro, que seria o perfil individual. Eu acho que temos os dois lados, tá. (E01)

Houve ainda um relato (E03) no sentido da existência de lentidão no processo de tomada de decisão e de urgência na implementação, ambas características das habilidades do gerente contemporâneo segundo Motta (2003), que têm impacto em termos de precarização do trabalho, tendo em vista o estado permanente de alerta em que o sujeito permanece.

Eu vejo aqui uma questão da empresa. Decisões demoram a serem tomadas e, quando são tomadas, a solução tem que ser urgente. (E03)

Diante dos dados analisados, percebeu-se que, do ponto de vista da precarização do trabalho, a dimensão da “organização do processo produtivo” pode ser avaliada sob dois aspectos primeiro: o “material” está disponível, não faltam recursos; segundo, no entanto, conforme Sennett (2000) e Faria e Meneguetti (2002), os avanços tecnológicos findam por promover a precarização, já que o “recurso humano” sofre pressões da própria forma como o trabalho está organizado e, também, em função do tempo e de prazos a serem cumpridos, num contexto de

“autonomia controlada”. Assim, nesta dimensão a questão da precarização do trabalho gerencial se mostra permeada de ambiguidades.

#### 4.4 A gestão da força de trabalho gerencial, segundo os entrevistados

A gestão da força de trabalho foi analisada a partir dos seguintes itens: relacionamento dos entrevistados com seus superiores, com outros gerentes e com seus subordinados; percepção dos entrevistados quanto aos critérios de promoção dos gerentes; relações existentes entre profissionais PJs e profissionais celetistas; distinções na gestão dos profissionais celetistas e PJs; e perspectivas de carreira e de futuro.

Conforme os entrevistados (TAB. 11), em geral, os relacionamentos dos gerentes com seus superiores (11), com os outros gerentes (9) e com seus subordinados (10) são abordados como sendo tranquilos. Além disso, com relação à chefia, tem-se uma relação de confiança e honestidade (4), de facilidade de contato quando necessário (3) e de amizade e admiração (2). Já o relacionamento com os outros gerentes, às vezes, costumam ter entraves (3), mas, segundo os entrevistados é bom com aqueles que possuem maior afinidade (3) e com os subordinados é presenciada uma postura democrática e de responsabilidade compartilhada, já que se estabelecem metas para todos e cobram-se resultados (3), sendo uma relação aberta e com presença de liberdade para diálogos (3).

**Tabela 11 – Percepção dos entrevistados quanto a seus relacionamentos com seus superiores, com outros gerentes e com seus subordinados**

Respostas	Entrevistados	Continua
		Total
<b>Superiores</b>		
Tranquilo.	E01, E02, E03, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E12, E14	11
Relação de confiança e honestidade.	E06, E09, E11, E13	4
Facilidade de contato, quando necessário.	E04, E05, E13	3
Deixa a desejar com relação em algumas situações.	E08, E10	2
Muito bom.	E06, E09	2
Relação de amizade e admiração maior do que a profissional.	E04, E12	2
Ocorre geralmente quando surgem pendências ou demandas fora da rotina.	E03	1

Respostas	Entrevistados	Conclusão
		Total
Possui autonomia para tomar decisões.	E13	1
<b>Outros gerentes</b>		
Tranquilo.	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09, E14	9
Às vezes, costuma ter alguns entraves.	E05, E10, E12	3
É boa, com os pares que possuem mais afinidade.	E06, E08, E13	3
Presença de receptividade.	E04, E14	2
Presença de resistência com relação a mudanças.	E05, E11	2
Quando necessário, são realizadas reuniões.	E02, E03	2
Franco e transparente.	E11	1
Há divergência de comportamento entre os antigos funcionários da empresa que continuaram após a transição e os outros contratados após.	E08	1
Separa bem trabalho de amizade.	E12	1
<b>Subordinados</b>		
Tranquilo.	E01, E02, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E10, E13	10
Postura democrática, estabelece meta para todos e cobra resultados.	E03, E13, E14	3
Relação muito aberta, presença de liberdade para diálogo.	E04, E11, E14	3
Sem problemas.	E06, E07, E09	3
Apresenta dificuldades com uma turma específica para poder ajudá-los, pois não demonstra possuírem disciplina.	E01, E13	2
Auxilia o profissional em busca do melhor desempenho profissional.	E12	1
Convívio constante.	E01	1
É necessário aprender a lidar com gente.	E05	1
Grande maioria veio de estágio; formaram profissionalmente juntos.	E08	1
Mantém as pessoas adequadas ao perfil.	E02	1
Tem que haver uma equivalência entre trabalho e atendimento.	E02	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Uma vez moldados, ou atendendo a parte do cenário organizacional, em que a teatralidade das ações se faz pungente, conforme Enriquez (2007), os gestores entrevistados revelaram relações com seus superiores caracterizadas como gentil, dócil e “amiga”. Assim, as percepções dos gerentes sobre sua relação com seus superiores mostram-se “tranquilas”.

Muito tranqüila. Embora a minha chefia superior é justamente o dono da empresa, uma pessoa que tem sempre muitas ocupações, às vezes não consigo ter acesso a ele no tempo necessário, mas todas às vezes que eu precisei e que foi urgente eu consegui falar com ele. (E05)

Pois é... (risos) mistura chefia com amizade (risos), aí não dá certo. É muito difícil, quer dizer, falar da minha chefia superior. Eu acho que eu falo de um irmão. É um cara que eu gosto muito, eu admiro muito. Eu acho que é difícil a minha relação com ele, porque acaba que ele não consegue me impor nada. (E04)

É porque a qualidade sempre mexe com cultura, sempre mexe com mudança, e tirar as pessoas de uma zona de conforto que ela já está acostumada não é fácil. As pessoas têm muita resistência. Todo mundo acha que eles sempre estão certos. Eles não querem mudar. Então, é muito complicado. (E05)

Eu tenho um relacionamento bom, mas eu acho que não olha muito para área de TI, não enxerga a TI diferente, entendeu? Não é a área fim da empresa, não é o negócio da empresa. E, por se tratar disso, seria entendido como custo e tal. Então, eu tenho um problema, digamos, sério de convencer a investir. (E08)

[...] o cara que fica duas, três horas na Internet e ele está deixando de ser produtivo. Mas é um custo indireto. O [nome] enxergou isso mais simplesmente: mandou cortar. Mas eu não tenho o apoio da diretoria falando: "Olha, estou cortando por causa disso, disso e disso". Me mandam cortar. A outra área, a outra ponta não entende e me faz cobranças. Então é complicado isso. (E08)

É uma relação que eu te falo que o melhor é colocado em confiança, né, e confiança plena, exatamente pelo tempo de trabalho que a gente tem junto, né. Eu respeito muito ele porque ele é um profissional que pra mim é... eu até classifico ele como o *workaholic*, né. O cara trabalha de domingo a domingo, né, seja em casa, ou seja, aqui. É uma pessoa que é extremamente educada, sem rompante de nada, até diferente da gente, que, vire e mexe, temos que dar uns chiliques (E11)

Para Enriquez (2007), todas as esferas de relações, sejam com superiores, subordinados ou com os pares, se apresentam na lógica do teatro corporativo, comprovando o sublinhado por Melo (1991): as relações de poder se estabelecem na e para a realização do processo de trabalho.

Na grande maioria, é ótimo, [mas] tem gerente que não interagiu ao modo que a empresa estava trabalhando, na minha opinião. Nós, que somos mais antigos, que viemos de uma época longa que trabalhou junto, seguem normas, compreendem, obedecem, e os outros, não. (E08)

[...] eu acho que a pessoa com quem você trabalha não necessariamente precisa te chamar para tomar uma cerveja. Uma coisa é trabalho e outra é amizade, né? (E12)

Na mesma linha, apresentam-se as relações com subordinados, sendo que os gerentes assumem a postura de manter ativo o sistema, conforme definido por Melo e Carvalho-Neto (1998). As normas e procedimentos arregimentados predispõem os sujeitos envolvidos, principalmente os gerentes, a se adaptarem a quaisquer circunstâncias do trabalho (NEVES e FREITAS, 1999).

Não tem muito problema, não. Geralmente a gente mantém as pessoas que a gente gosta. E, em questão do trabalho também, tem que ter uma equivalência, né: trabalho atendimento. Se é uma boa pessoa, se tem atitudes positivas. Tem muita gente negativa aí, mas não tenho nada contra ninguém, não. (E02)

Eu tenho uma relação boa. Eu procuro ter uma postura mais democrática, mas, paralelamente, eu procuro estabelecer metas para todo mundo. Então, eu gosto de delegar tarefas. Mas cobro os resultados e as responsabilidades. (E03)

[...] falam isso, né, que eu sou a mãezona, mas não sou, não. Eu falo com eles: “Oh, não me confunde, não!” (risos), porque não é por aí. (E04)

Muito tranqüila. Eu sempre prezo muito a gente valorizar o ser humano. Eu tenho buscado conhecimento neste sentido. Eu fiz vários cursos aí, depois que eu formei, justamente para aprender a lidar com gente. Porque a gente, quando faz engenharia, a gente aprende a lidar com número. Eu acho que o engenheiro ele é muito prático, Ele não observa o sistema como um todo. E como a minha oportunidade de trabalho foi nesta área de gestão, eu busquei, e busco até hoje, estar me aperfeiçoando neste sentido e valorizando o profissional que trabalha comigo. Porque tudo depende do ser humano. Tudo depende do profissional. E, é importante que ele saiba em qual contexto ele está inserido e o que ele representa para que aquele resultado seja alcançado. (E05)

[...] todo mundo veio de estágio [...] Então, são pessoas que você tem um relacionamento assim é... formaram profissionalmente antes, junto com a gente, né? (E08)

[...] Então, existe uma relação também de confiança, que o exemplo recente que a gente teve. O gerente que entrou, ele perdeu essa relação de confiança. E... aí você nota que a confiança pessoal ela se ela não existe, ela joga tudo no chão, entendeu? (E11)

Olha, com os subordinados, o que eu tento fazer como gerente da área é trabalhar o melhor possível com as pessoas, trazendo auxílio ali para a discussão, vendo os problemas, agradecendo pelo serviço bem feito, puxando a orelha dos serviços. Mesmo que você mostra pra mim se o cara faz errado, você tem que chegar junto, senão perdeu. (E12)

Tais comportamentos podem ser observados nas respostas dos entrevistados quando apresentados à FIG. 6.



Figura 6 – Ambiente organizacional 6  
Fonte: Gettyimages (2009).



Com relação a esta imagem, 9 entrevistados afirmaram existir relações de pressão por todos os lados da empresa, inclusive, existem aqueles (E09, E12) que veem a necessidade de pressionar alguns indivíduos para que eles consigam se programar produtivamente. Note-se que 3 entrevistados (E08, E10, E13) demonstraram a pressão existente no ambiente produtivo, o que sublinha a percepção de Dejours (1999), que afirma que é na relação, por vezes contraditória, entre a eficácia, a convivência no trabalho e a saúde mental e física do trabalhador que se manifestam os problemas.

Pressão, né. Pressão de todos os lados, pressionado sem poder fazer, sem ter o que fazer. (E08)

Eu acho que existe uma pressão no mercado como um todo, não especificamente dentro do departamento, mas existe a pressão do serviço. Nós sofremos uma pressão do serviço, que, às vezes, é gerada em função de outras áreas etc. Mas, especificamente, falar que as gerências superiores ligadas diretamente tem este tipo de competição de maltratar o funcionário, não. (E10).

Esse aí é um cliente tentando fazer com que a gente espiche mais do que consegue. (E13)

Outros três entrevistados (E01, E02, E05) apontaram para situações que identificam as relações de poder e, conseqüentemente o controle. Segundo Pagés *et al.* (1987), o poder não está na tomada de decisões, e sim na delimitação das ações dos sujeitos subordinados envolvidos na cena organizacional. Notem-se os depoimentos:

Eu não queria acreditar que isso aqui tem não, mas tem. Dentro da minha disciplina hoje, talvez no projeto, lá em cima, na força tarefa separada, tem alguém, mas não tem poder pra isso, não, mas em outras áreas aqui tem e é muito forte. (E01)

[...] eventualmente exploram. Eventualmente. Não é sempre. (E02)

É o típico do dia a dia, né. A gente tem muito boas ideias, mas vem uma forma maior, uma hierarquia maior, e esmaga a gente, de forma que a gente não consegue nem sair do lugar. (E05)

Por fim, um deles (E09) apontou a figura como relação de poder do cliente com o profissional.

Outra imagem que espelha parte da forma como é gerida a força de trabalho na Alfa é traduzida pela FIG. 7.

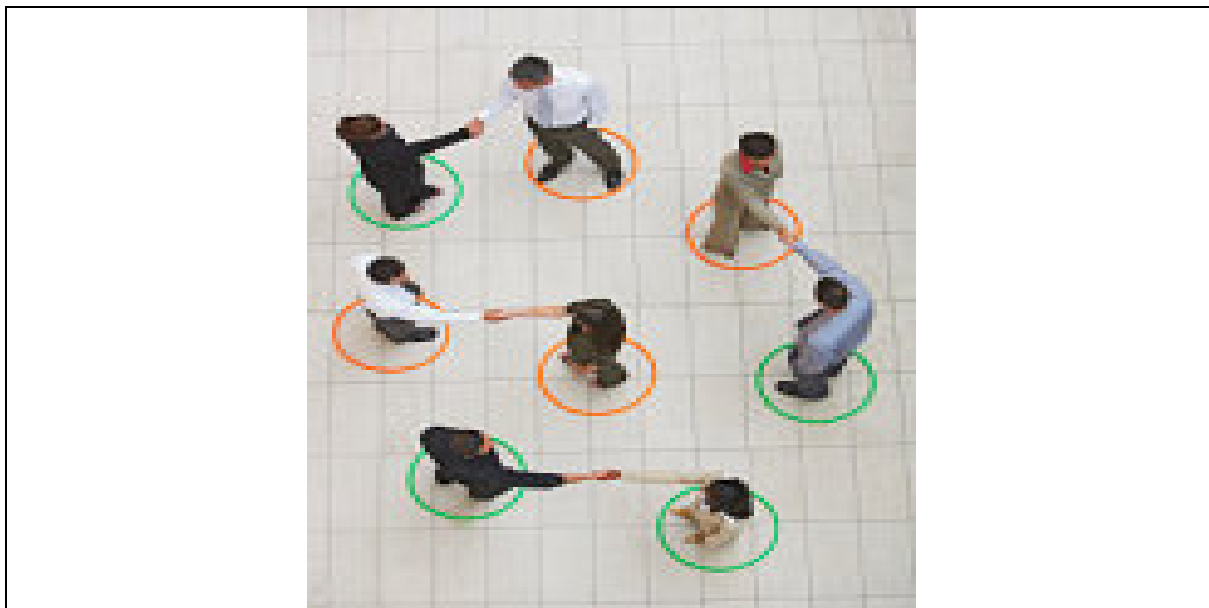


Figura 7 – Ambiente organizacional 7  
 Fonte: Gettyimages (2009).

Ao se deparar com essa figura, todos os entrevistados afirmaram perceber na empresa este ambiente, o qual, para E02, E03, E05, E06, E12, E13 e E14 é visto como parceria, colaboração e apoio entre os profissionais, reiterando a importância da participação de todos nos moldes apontados por Enriquez (2007), incluindo-se, então, não é só a cúpula, e exigindo-se a massificação da adesão à dinâmica organizacional.

[...] parece que é a interação entre as pessoas. A gente faz isso também. No nosso trabalho, a gente tem que interagir muito. (E02)

E passa que as relações de amizade da empresa são muito boas, mas ninguém deixa a sua posição, o seu status quo, o seu local de trabalho. (E03)

Têm alguns profissionais que dão apoio um ao outro, porém eles estão presos, eles têm um limite de atuação, eles não conseguem se interar totalmente. (E05)

Está me parecendo um relacionamento interpessoal, sim. Isso também se adequaria à empresa em uma necessidade de projeto, né. Ninguém pode trabalhar sozinho. (E12)

Para dois entrevistados (E01 e E13), o ambiente foi caracterizado como a formação de pequenos grupos distintos dentro da empresa, de “panelinhas”, corroborando Melo e Carvalho-Neto (1998), que citam os mecanismos de defesa criados e recriados pelos envolvidos no ambiente produtivo.

Também tem, porque são grupos separados. Tem mais a ver com a empresa hoje, tá. Seriam pequenas panelinhas, grupos, pequenos, grupos unidos, mas, num todo, separados. (E01)

Dois entrevistados (E07 e E10) direcionaram sua percepção para a carência de haver uma relação cordial entre os grupos e profissionais, o que sustenta o pensamento de Enriquez (2007) a respeito da necessidade de adesão à lógica de massificação, o que pode levar à presença exacerbada do “teatro corporativo” em face da precarização, da superficialidade e da fragmentação das relações entre os sujeitos.

Posso analisá-la de duas formas: uma internamente, dentro do departamento, que é tentar manter as ligações entre as pessoas, pra tentar diminuir o estresse que existe pra gente, né, internamente; e, por outro lado, uma coisa que eu venho falando com os funcionários do setor, que é tentar manter uma relação cordial, principalmente com os nossos credores. (E10)

Dois dos entrevistados (E08 e E11) perceberam a figura como comunicação, conectividade e troca de informação entre as áreas. Um (E09) mencionou a necessidade de se manter o *status quo*, apesar da boa relação entres os profissionais envolvidos, uma das características apontadas por Teixeira (1995) dos gerentes contemporâneos. Isto também ficou claro no comentários acerca da Fig. 8.



Figura 8 – Ambiente organizacional 8  
Fonte: Gettyimages (2009).

Diante dessa gravura, 12 entrevistados identificaram o contexto da Alfa: 9 (E03, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13 e E14) mencionaram equipes produtivas, coesas, nas quais todos trabalham juntos, em sintonia, inclusive, na resolução de problemas. Saliente-se que a coesão da equipe pode ser percebida como uma necessidade organizacional para que possa atingir os objetivos. Conforme Enriquez (2005) e Melo (1991), as relações de poder estão presentes sob forma de ações coercitivas e de controles persuasivos. Contudo, em determinadas situações manifestam-se de maneiras mais sutis.

Outros três entrevistados (E05, E08 e E10) relataram um compartilhamento de objetivo e visão.

Bom, eu posso dizer que tem a ver sim [...]. Como somos um número limitado de pessoas, eu procuro aqui fazer com que todo mundo saibam, os três saibam, o que cada um faz, porque na ausência de um fica fácil de administrar isso aí ou, pelo menos, difícil administrar essa falta na empresa. (E10)

Houve, ainda, 1 depoimento (E02) que demonstrou a percepção do entrevistado quanto à necessidade de confraternização na empresa.

Confraternização, a gente tem direto. Graças a Deus! (E02)

Por outro lado, dois entrevistados (E01 e E04) não perceberam relação entre essa figura e seu ambiente produtivo.

Eu queria que tivesse mas, eu não estou vendo muito, não. Porque eu estou vendo isso aqui como uma união, todos mundo junto para dar certo. Mas isso aqui hoje eu acho que não tem isso mais, não. (E01)

Outra questão relevante para a gestão da força de trabalho na Alfa refere-se ao compartilhamento de ideias, o qual pode ser identificado a partir da percepção dos entrevistados quanto à Figura 9.



Figura 9 – Ambiente organizacional 9  
 Fonte: Gettyimages (2009).

Diante dessa figura, 9 entrevistados perceberam semelhanças com seu ambiente de trabalho na Alfa. Cinco deles (E01, E05, E08, E10 e E11) relataram haver um certo grau de compartilhamento de ideias, o que pode ser considerado um “perigo” para as organizações, pois, segundo Enriquez (2005), a existência de uma equipe forte e coesa pode criar espaços para contestações e colocar em “xeque” a própria coesão organizacional. Entretanto, este fato pode promover o aprisionamento do indivíduo na “armadilha organizacional”

Eu acho que ela tem muito a ver acho que com a minha turma, mesmo. Tem sempre alguém tendo uma ideia brilhante no meio, e a gente está sempre compartilhando. (E01)

[...] a gente tem ideias boas, e a gente compartilha dessas idéias. Mas nem sempre a gente consegue colocar em prática. (E05)

Outros quatro entrevistados (E02, E05, E08 e E13) entrevistados relacionaram a imagem com o setor no qual a empresa atua (engenharia), envolvendo, deste modo, o processo de criação como uma característica exigida de um gestor, conforme os modelos propostos por Motta (2003).

São as ideias, [...] a engenharia, que você tem que gerar, criar. (E02)

Por outro lado, questões relacionadas ao individualismo foram apontadas por dois entrevistados (E04 e E09) dos entrevistados, corroborando com Neves e Freitas (1999):

Isso aqui, eu estou entendendo isso aqui como o seguinte: alguém está com a luz na mão, alguém tem a solução. Eu acho que não tem que ficar esperando alguém dar a solução, não. A gente tem que correr atrás dela. (E09)

Por fim, quatro entrevistados (E03, E06, E07 e E12) disseram não perceber relação com seu ambiente produtivo, justamente em função dos incentivos – escassos – proporcionados pela empresa:

[...] me passa uma ausência de incentivo à criatividade, de incentivo a invenções, a inovações. (E03)

Apesar das caracterizações do ambiente organizacional expostas, as identificações com a FIG. 10 acrescentaram outras leituras.



Figura 10 – Ambiente organizacional 10  
Fonte: Gettyimages (2009).

Diante dessa imagem, 10 entrevistados apontaram conexões com a forma de gestão

da força de trabalho na Alfa, sendo ressaltados a competitividade e o conflito de interesses, opiniões ou poder por 8 (E01, E02, E03, E05, E06, E08, E09 e E14). Nesse sentido, rememora-se Follet (1997) no sentido de se conceber o conflito não necessariamente como uma devastadora explosão de incompatibilidades, mas como um processo normal pelo qual registram as diferenças socialmente valiosas para o enriquecimento dos envolvidos.

Eu acho que ela tem, mas não no meu lado, tá. Eu acho que ela tem por outras áreas aí, mas numa hierarquia muito maior, que é o cabo de guerra, um querendo mostrar que pode mais do que o outro. (E01)

[...] nós temos que, eventualmente, brigar, puxar pra lá, puxar pra cá. (E02)

É o típico da competição, né. Cada um querendo puxar para o seu lado. É o que acontece muitas vezes aqui. A gente está, muito... muita gente tem muita boa intenção de estar fazendo o melhor, de estar deixando um trabalho aí bacana pra empresa, mas tem outras pessoas que não. Está só puxando a sardinha pro seu lado. (E05)

Eu não sei como explicar isso em palavras, mas eu vou dizer que é uma briga interna que ocorre entre os setores, cada um querendo puxar as coisas para o seu lado. E isso traz improdutividade, né? (E08)

Existe. O cabo de guerra existe. São aonde que existem os conflitos, né. Também é uma coisa que é... Existem as posições destoantes, algumas não. Não é o meu perfil. Mas, às vezes, a gente se vê necessidade, né, de entrar num embate de procurar ser o mais forte né, procurar não o mais forte, né, mas procurar ter, puxar, a sardinha pro seu lado, né? (E14)

Noutra perspectiva, outros dois gestores entrevistados (E12 e E13) perceberam nesta figura situações de conflitos que podem ser consideradas benéficas, o que corrobora com a ideia de Follet (1997) em termo de conflitos como uma forma incontestável de melhoria nas relações.

Comprovando o que Motta (2003) já havia sublinhado, a gestão e a percepção gerencial variam de acordo com as características individuais dos indivíduos, e nesse sentido a Figura 11 trouxe outros pontos a serem discutidos.



Figura 11 – Ambiente organizacional 11  
 Fonte: Gettyimages (2009).

Metade dos entrevistados indicou que esta situação de separação ou isolamento acontece na empresa por diversos motivos. Quatro (E01, E02, E09 e E11) perceberam a exclusão ou isolamento como uma estratégia de defesa ante à forma de gestão racionalizada e, às vezes, autoritária, conforme sublinhado por Melo (1991). No caso específico dos gestores da Alfa, que mantêm contratos de trabalho diferenciados (PJ), observa-se que a transferência dos direitos dos trabalhadores pode fragmentar de forma vil a coletividade, conforme afirmado por Thébaud-Mony e Druck (2007).

Também tem. Oh tem! Tem muito isso aqui também. Uma pessoa isolada. Tem! (E01)

Está parecendo que eles estão falando dessa pessoa, né. Pode ser. Tem gente que fala muito. Pode ser que isso aconteça de vez em quando. Pode ser. (E09)

Mostra aquela pessoa que saiu fora do grupo, né, que se afastou do grupo, que está de costa para o grupo. E posso dizer que já tivemos uma situação dessa [...] e que o mais prejudicado é a pessoa que saiu do grupo. (E11)

Outro entrevistado (E03) identificou na figura uma preocupação com as aparências, o que remete a Enriquez (2007) quando afirma que o “teatro corporativo” assume seu limite, e assim, o mundo das aparências toma forma como um mundo de mistificação, tendo impactos diretos na forma como a força de trabalho é gerida. Ou seja, como parte de uma cena mais ampla em que existem outros aspectos em jogo.



A importância que algumas pessoas dão às ações aparentes ao invés de darem às ações genuínas. (E03)

O gerente E05 identificou a figura como uma equipe que aguarda pela tomada de decisão de um gerente, que é alheio, indicando fissuras nas relações no interior da Alfa, com ênfase na comunicação, e a centralidade da chefia no que tange ao processo decisório.

É uma equipe aqui esperando que o gerente tome uma posição, e o gerente está completamente alienado desta situação. (E05)

Outro gestor, E08, percebeu a figura como falta de informação, reforçando a percepção de falhas no processo comunicacional na Alfa, o qual pode ter impactos profundos na gestão da força de trabalho, pois está diretamente relacionado ao censo de comunidade, de foco de objetivos, de colaboração e da própria legitimidade da autoridade da chefia, conforme discutido por Barnard (1971).

Essa questão – da legitimidade da autoridade da chefia – é central para a viabilização do papel do gestor, o qual pode enfrentar barreiras na consecução de suas atividades caso tal legitimidade não se verifique. Nesse sentido, foi perguntado aos gestores sobre os critérios utilizados no processo de promoção de um profissional para gerente. Dos entrevistados, 11 afirmaram não saber quais são eles e nem mesmo se são ou não justos. Outros 4 sustentaram que isso ocorre por indicação e avaliação do proprietário (TAB. 12).

**Tabela 12 – Percepção dos entrevistados quanto aos critérios de promoção dos gerentes e a maneira como os entrevistados os julgam**

Respostas	Entrevistados	Total
Não percebe quais possam ser as regras utilizadas.	E01, E02, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E12, E13, E14	11
Acredita ser por indicação seguida da avaliação do dono da empresa.	E01, E05, E08, E09	4
Afirma ser de acordo com a formação e experiência do profissional.	E03, E10, E11	3
A tendência é ter um critério mais apropriado, mas ainda não possui.	E03, E12	2
Buscaram profissionais fora da empresa.	E01, E13	2
Naturais.	E10, E11	2
Acredita não existir um bom critério para promoção.	E01	1
Acredita que é por mérito, tempo ou capacidade.	E02	1
Houve uma promoção dentro de uma equipe, onde a empresa decidiu apostar.	E01	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nos relatos que se seguem, tal ausência de clareza quanto aos critérios de promoção fica explícita, além de julgamentos de valor que colocam em xeque aqueles que são percebidos com alguma objetividade:

Essa empresa específica, eu acho que ela promoveu os gerentes dentro de uma equipe enxuta que ela tinha, que ela apostou. Se esse critério é o mais eficiente, eu não sei. Quer dizer, em um determinado momento ela cresceu demais e começou a buscar profissionais fora, que também não foi uma solução satisfatória. Teve alguns problemas. Eu acho que não existe um bom critério pra isso, não. É um risco. Eu acho que é um risco. (E01)

Eu acho que promove de uma forma subjetiva e pessoal. Eu acho que nesse movimento de transformação ela deve passar a agregar alguns instrumentos formais e mais técnicos de fazer com que as pessoas sejam avaliadas, dentro do caráter mais meritório, de atingimento de metas, e não simplesmente de escolhas pessoais. (E03)

Olha, eu acho que isso é muito pessoal. Aqui como é uma empresa de... de... como é que eu vou dizer, ela tem um dono, então depende muito. Pra você ser gerente, depende muito da avaliação do dono da empresa. Então, aí, se ele achar que a pessoa vai ele coloca. Se ele não achar ele tira. Então, eu não sei se esta é a melhor forma, mas é a formula que existe aqui. (E09)

Outra pergunta formulada aos gerentes refere-se à percepção de diferenças entre os profissionais celetistas e os profissionais com contratos PJ. A princípio, 11 entrevistados expuseram que não há diferenças profissionais, mas pode-se notar em seus relatos que 8 verbalizaram tais diferenças, sendo que 5 indicaram os aspectos legais e 3 mencionaram a data de pagamento. Da mesma forma, 14 entrevistados relataram não haver diferenças entre as normas que regem tais relações, mas observou-se no discurso de 6 gestores a presença de tais disparidades. Isso demonstra dificuldades que eles têm de perceber e explicitar que as diferenças são reais e que o tipo de contrato tem conexão direta com a forma como a força de trabalho é gerida. (TAB. 13).

**Tabela 13 – Percepção dos entrevistados quanto à relação existente entre profissionais PJs e Profissionais celetistas**

Respostas	Entrevistados	Continua
		Total
<b>Diferenças entre profissionais</b>		
<b>Sim.</b>	E01, E02, E03, E05, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	11
Os PJ não possuem direito a férias e décimo terceiro, como os CLT.	E01, E02, E11, E12, E13	5
Apenas em questão de data de pagamento.	E08, E12, E14	3
Celetistas são mais cobrados.	E13	1

Respostas	Entrevistados	Conclusão
		Total
Estão envolvidos em um “paternalismo”.	E03	1
Os CLTs dentro desta empresa são geralmente profissionais mais novos em início de carreira, possuem pouca experiência.	E09	1
Os PJ vivem em meio a uma insegurança .	E03	1
Os gerentes são PJ e o operacional é CLT.	E05	1
Existe uma flexibilidade maior da empresa para com os PJ.	E10	1
<b>Não.</b>	E01, E02, E04, E06, E07, E09, E11, E12, E13, E14	10
Apenas uma forma de inserção na empresa.	E02	1
Foi uma necessidade de mercado.	E01	1
Os profissionais CLT são, em maioria, mais novos e com pouca experiência, mas não têm diferença quanto ao profissional PJ, Em muitos casos são até mais fáceis de serem conduzidos.	E09	1
Todos são colaboradores.	E14	1
<b>Diferenças entre normas</b>		
<b>Sim.</b>	E01, E03, E05, E07, E09, E11	6
Normas que diz respeito às obrigações de um profissional celetista.	E01, E07, E09, E11	4
Alguns benefícios são concedidos apenas aos celetistas, assim como vale transporte e vale refeição.	E03	1
Os CLT são mais bem acolhidos.	E05	1
<b>Não.</b>	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	14

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Apesar de alguns relatos não apontarem diferenças técnicas, os entrevistados reafirmam a precariedade dos direitos trabalhistas, quando salientaram a ausência dos direitos nos contratos dos PJs. (JACINTO, 2008; CONCEIÇÃO, 2009).

Bom, tecnicamente, eu não vejo muita distinção, não, porque isso é uma condição apenas de estar dentro da firma ou não, de como é que ele entrou na firma, né: CLT ou é PJ. Agora, existe, sim, e esta sendo criada uma certa... porque se o cara que não tem a CLT ele não tem uma série de garantias, férias, décimo terceiro, aviso prévio, plano de saúde etc. Ele pode até participar do plano, pode ter quinze dias de folga, ou férias, mas que não é, não é um negócio que é escrito. (E02)

Percebo que no dia a dia no trabalho não existe distinção. Mas a distinção é que se faz notar quando uma pessoa analisa friamente a situação. A pessoa se sente um pouco insegura por não ter as garantias que um celetista tem. Em contrapartida, ela recebe um pouco mais. Aí, a gente nota que a maioria das pessoas não tem uma cultura de guardar um pouco de dinheiro para uma eventual situação de desemprego. Então, na realidade, a gente vê o PJ como mais abandonado do que o celetista, sem o “paternalismo”, entre aspas, que o regime celetista cobra do empregado. (E03)

O que eu percebo, em função da atual legislação trabalhista, né. Os gerentes, por exemplo, eles são PJs, percebo que a chefia toda é PJ, e o

pessoal que é bem operacional, que é aquele profissional assim que é bem mão na massa, mas que também não é o pessoal de produção, é o pessoal de apoio, é o celetista (E05).

[...] ao passo que os PJs têm uma flexibilidade um pouco maior mediante alguma dificuldade a estar parcelando alguma coisa. (E10)

Quanto às normas, a máxima de que “é diferente, mas é igual” se faz presente nos relatos dos entrevistados, denotando percepções ambíguas:

Existem diferenciações mas a essência é a mesma. (E03)

Não, não vejo. Só se tiver [...] a norma, quando sai em termos de obediência, ela sai pra todos, né. Eu acho que não, a não ser que seja específica, eu acho que não! (E04)

Eu acredito que engloba as duas situações, por exemplo, porque, na verdade, o PJ aqui dentro é só uma forma de contratação, porque os deveres e os direitos são os mesmos, tanto pra PJ quanto para CLT. (E05)

Quanto à presença de distinções na forma de gestão dos profissionais celetistas e PJ, 10 entrevistados afirmaram não percebê-las. Para aprofundar, perguntou-se como seria se todos fossem celetistas: 6 afirmaram que haveria diferenças e 8, que não. As justificativas foram variadas, conforme pode-se observar na TAB. 14.

**Tabela 14 – Percepção dos entrevistados quanto à presença de distinções na gestão dos profissionais CLT e PJ**

Respostas	Entrevistados	Total
Não percebe distinções.	E01, E03, E04, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E13	10
Percebe distinções.	E04, E05	2
<b>Diferenças (em caso de todos celetistas)</b>		
<b>Sim.</b>		
Recebem proteção legal quanto aos seus direitos.	E01, E02, E03, E04, E06, E14	6
Os CLT não gerariam uma certa insegurança para a empresa quanto a sua permanência de vínculo, pois o PJ pode se desligar da empresa a qualquer momento.	E01, E02, E03, E04	4
Afirma que sempre existirá aquele que não irá querer ser celetistas, e essas duas opções de contratação podem gerar conflitos pessoais por questão legal.	E01, E06	2
O número de estresse talvez diminuiria em função da estabilidade de um celetista.	E02	1
O comprometimento de alguns PJ seria melhor.	E06	1
	E14	1
<b>Não.</b>	E03, E05, E07, E08, E09, E10, E12, E13	8
Não percebe diferenças de profissionais geradas por um meio da forma de contratação.	E03, E05, E07, E08, E09, E10, E13	7
Trata-se de uma nova exigência de mercado.	E12	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto à forma de gestão, a maioria dos gerentes não percebe distinção. entretanto, eles relembram que estão “adaptados” a não ter os direitos trabalhistas que lhes foi subtraído, o que corrobora com a perspectiva de Jacinto (2008).

E, no caso de PJ, não. O PJ vai tirar no máximo quinze dias de férias ou três semanas. Mas três semanas ele nunca vai tirar junto. Ou é duas semanas e uma, no máximo quinze dias. E como o PJ não tem aquele vínculo de CLT, ele acaba adaptando isso à necessidade da empresa. E por outro lado, também por ele não ter vínculo, ele é um cara que pode chegar pra mim hoje e falar: “Olha, estou indo embora, eu não tenho vínculo com você”. (E01)

Pelo menos na minha gerência, somos todos iguais. (E07)

[...] o celetista é separado aqui por salário. Até “X” é celetista; acima disso é PJ. E quem ganha mais, geralmente, é chefe. Tem uma função, né, de confiança. Então, talvez por isso há alguma diferença na hora de tomar decisão. Eu acho que não é porque você é celetista ou porque é PJ; é devido a função. (E08)

Quanto à percepção dos gerentes que notam diferenças na forma de gestão, eles citam exatamente as diferenças ocasionadas pela inexistência de legislação específica que regulamente os direitos trabalhistas de quem é contratado via regime PJ, vis a vis os direitos da CLT, ou seja, sob a tutela da legislação brasileira. Entretanto, cabe salientar que não houve concentração de respostas ao serem questionados se haveria diferença entre o que se apresenta hoje como forma gestão e como seria no caso de que todos fossem celetistas.

Seria! Até na posição das próprias férias, né, que os celetistas podem tirar trinta dias de férias, coisa que o PJ não pode, ou então, talvez, até o comportamento de se organizar um cronograma de projeto seja diferente, a partir do momento que eu sei que eu sou por lei. O CLT é obrigado, né, a partir de dois anos, né, a tirar trinta dias de férias. Então, quer dizer, a empresa teria que se adaptar a isso. Então, seria diferente isso aí. E, no caso de PJ, não. O PJ vai tirar no máximo quinze dias de férias ou três semanas. Mas três semanas ele nunca vai tirar junto. Ou é duas semanas e uma, no máximo quinze dias. E como o PJ não tem aquele vínculo de CLT, ele acaba adaptando isso à necessidade da empresa. E por outro lado, também por ele não ter vínculo, ele é um cara que pode chegar pra mim hoje e falar: “Olha, estou indo embora, eu não tenho vínculo com você”. (E01)

Não necessariamente, porque sempre tem alguém que quer ganhar mais e não quer ser celetista. Então, a contratação da pessoa não é o problema. O cara quer ganhar mais, quer a notinha lá assim. Ele fica mais feliz, né. O cara já é aposentado quer ganhar a notinha [...]. Mas é por ter estas duas formas de contratação, no meu ponto de vista, que vai gerar um problema muito grande. Vai dar um conflito qualquer em termo de férias. Vai estar gerando conflitos teoricamente (E02)

Acredito que não. Não acho que é isso que faça a diferença. Eu acho que o que faz a diferença é a forma de tratar as pessoas. (E05).

Eu acho que talvez o número de estresse diminuísse um pouco, porque, querendo ou não, o celetista dá um pouco mais de tranquilidade para as pessoas. Você tem, querendo ou não, férias, décimo terceiro, sábado e domingo. Pra trabalhar mais hora extra, é remunerado com adicional de cem por cento. E você acaba não trabalhando. E isso, se você trabalhar um pouco menos, você tem mais tempo pra fazer outra coisa que não seja trabalhar. Você vai trabalhar menos, vai relaxar mais e seu nível de estresse vai diminuir um pouco (E06).

Quanto às perspectivas de carreira dentro da empresa, alguns profissionais (6) não possuem mais perspectivas de prosseguir em sua carreira na Alfa, pois acreditam que chegaram aonde se propuseram a chegar (2). Outros 4 gostariam de continuar trabalhando na empresa independentemente disso. Estas e outras respostas estão organizadas na TAB. 15.

**Tabela 15 – Percepção dos entrevistados quanto a suas perspectivas de carreira dentro da empresa e o seu projeto profissional para o futuro**

Respostas	Entrevistados	Total
<b>Perspectiva de carreira</b>		
Não possui.	E01, E04, E06, E08, E10, E13	6
Acredita ter chegado aonde se propôs a estar.	E11, E12	2
Crescimento profissional.	E02, E05	2
Manter-se na empresa.	E02, E07	2
Planejando a aposentadoria.	E04, E09	2
Estar sempre apto.	E02	1
Não consegue idealizar ainda. Existem, mas vão depender do crescimento do mercado.	E03	1
Que a empresa ajude em seu crescimento.	E02	1
Que a empresa receba mais trabalhos.	E07	1
Ser diretor.	E14	1
<b>Projeto profissional para o futuro</b>		
Gostaria de continuar trabalhando na empresa.	E02, E07, E12, E13	4
Crescer dentro da empresa e fazer a sua área crescer.	E03, E06	2
Dedicar-se mais a questões pessoais.	E04, E11	2
Estar aposentado.	E04, E09	2
Ter um negócio próprio em paralelo com o atual.	E08, E10	2
Atuar na gestão integrada.	E05	1
Buscar conhecimento, fazer uma pós ou um mestrado.	E02	1
Ministrar cursos de habilitação de funcionário e fazer auditoria.	E14	1
Não pensa mais em um futuro ligado à engenharia.	E11	1
Possui afinidade com a área acadêmica.	E03	1
Que a empresa venha receber projetos bacanérrimos.	E01	1
Que a empresa voltasse a ser como era no princípio, uma equipe unida, um ambiente tranquilo e prazeroso.	E01	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Essa diversidade de respostas a respeito da carreira e dos planos indica os desejos pessoais de cada entrevistado. Os comentários feitos em relação à FIG. 12 contribuíram para homogeneizar tais percepções.

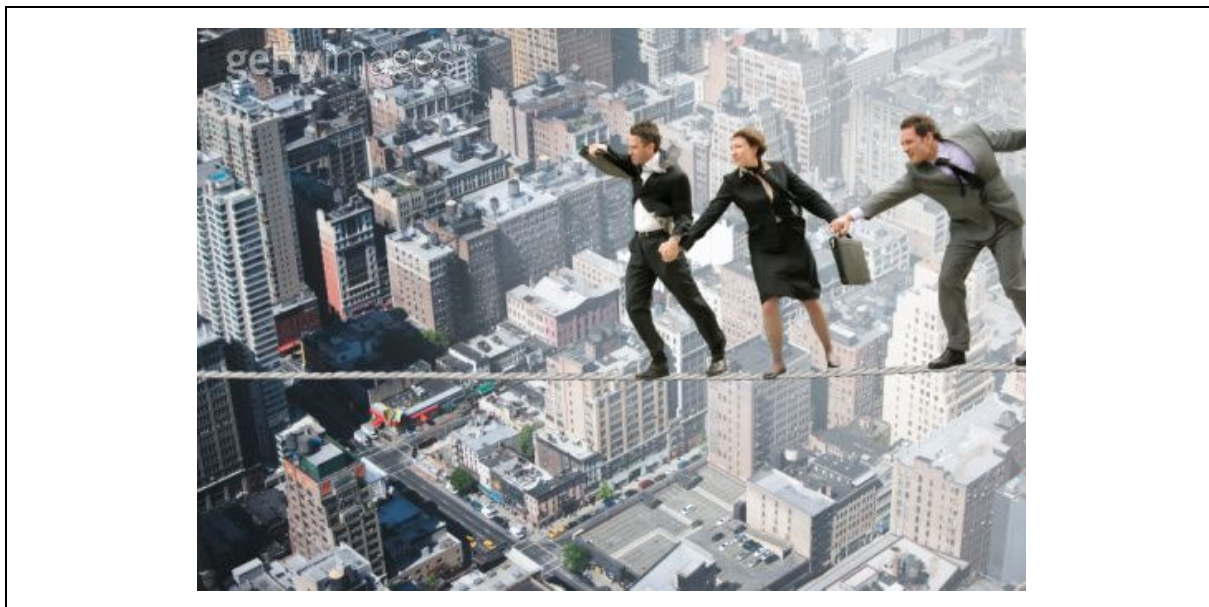


Figura 12 – Ambiente organizacional 12  
Fonte: Gettyimages (2009).

Descrito na FIG. 12, este ambiente foi percebido por 11 entrevistados como peculiar à Alfa: 7 relataram a situação de “corda bamba” (E01, E08, E09, E10, E11, E12 e E14), a qual é referenciada por autores como Davel e Melo (2005) e Motta (2003) como a dificuldade encontrada pelos gestores em manterem-se em seus cargos, já que as organizações e o mercado demandam estarem sempre “anteados” e preparados para mudanças que nunca cessam.

Mas é o que a gente vive (risos) mesmo. Estamos todos na corda bamba! (E01)

Eu vejo é... como na empresa né, que eu falei sobre o controle do custo. A gente esta na corda bamba, porque a gente trabalha, trabalha, trabalha e não sabe se a coisa esta indo para o caminho certo. Disso não tem informação, né? Na empresa é isso! Andar na corda bamba! (E08)

Ninguém é insubstituível. Estamos todos vivemos na corda bamba. (E10)

[...] é a corda bamba e mostrando aí a estabilidade nossa. Eu acho que a nossa área ela gera esse tipo de incerteza mesmo nas pessoas que a gente trabalha muito com demandas de projeto né. Então, nós temos por características sermos da empresa que menos tem rotatividade de profissional. Então, esse tipo de situação aqui, infelizmente, ela acontece. Estamos vivendo uma situação dessa recente, pessoas que não se sentem seguras em função de um término de um contrato. (E11)

Outros dois gestores (E05 e E07) também perceberam na figura uma situação difícil, mas afirmaram ser apoiados por outros, corroborando Motta (2003) quando este afirma que em situações mais complexas, exige-se uma cooperação maior, o que é possível mediante uma atuação comunicativa diferenciada do gestor (BARNARD, 1971), diretamente relacionada com esforços peculiares da gestão da força de trabalho.

Um está apoiando o outro, embora esteja em uma situação difícil, que a qualquer momento pode cair, mas ainda tem uma equipe legal aqui dentro que pode, que tem um objetivo em comum e que apóia os outros, que se preocupa com os outros. (E05)

Em outro ponto de vista, 1 entrevistado (E03) identificou uma situação de empreendedorismo relacionada a riscos, denotando a ambiguidade e as contradições exigidas dos gestores, que, conforme Motta (2003), são cobrados em termos de pensarem como “donos” do negócio e, por outro lado, cada vez mais afastados da organização, nos moldes delineados por Teixeira (1995).

Isso me passa uma característica, que eu acho que o corpo diretivo da [nome da empresa] tem, que é o empreendedorismo, a vontade de correr riscos mesmo que o caminho não seja absolutamente seguro. (E03)

Por fim, o enfrentamento de grandes desafios (MOTTA, 2003; DAVEL; MELO, 2005) foi apontado por um dos entrevistados (E06).

Observe-se, então, que os PJs não percebem diferenças sensíveis no que tange à gestão da força de trabalho, apesar de seus contratos se pautarem em bases diferentes da CLT. Além desse aspecto, que por si só já traduz certo grau de precarização no trabalho e nas relações de trabalho do corpo gerencial da Alfa, percebeu-se também a sua necessidade de assumir, de tomar para si a garantia de sucesso da organização e, principalmente, de se manterem na posição ocupada nesta organização, traços característicos apontados por Melo e Carvalho-Neto (1998).

Saliente-se, ainda, que, ao observar aspectos relativos à remuneração dos gestores, conforme o levantamento documental, percebeu-se uma variação nos últimos quatro anos da média salarial da organização, que implicou em um aumento médio de



100% na remuneração desses profissionais especificamente, o que denota uma forma de coerção já preconizada por Melo (1991) e Melo e Carvalho-Neto (1998). Comparando os PJs e os celetistas, notaram-se variações nas condições de férias, FGTS e outros benefícios, que, conforme Fraga (2003) e Conceição (2009), também estabelecem padrões de precariedade no trabalho desses gerentes, já que ocorre subtração de garantias previstas na legislação trabalhista. Dessa forma, convém aprofundar em outra dimensão de análise das relações de trabalho: as condições de trabalho e de saúde desses profissionais.

#### 4.5 As condições de trabalho e de saúde dos gestores, segundo os entrevistados

No que tange às condições de trabalho percebidas, 6 entrevistados alegaram que o ambiente físico é considerado “tranquilo” e 5 que é “excelente”. No entanto, houve depoimentos no sentido de “falta de privacidade”, pois os ambientes são abertos. Em contrapartida, as questões psicológicas são remetidas a condições de trabalho tranquilas (4) e, por outro lado, com um ambiente de constantes pressões (6), estresse elevado (3), e serviço pesado e desgastante (5). Estas e outras respostas estão dispostas na TAB. 16.

**Tabela 16 – Percepção dos entrevistados quanto a suas condições físicas e psicológicas de trabalho**

Respostas	Entrevistados	Continua
		Total
<b>Condições físicas</b>		
O ambiente é tranquilo, mesmo com algumas necessidades.	E02, E03, E05, E06, E11, E12	6
Excelente.	E04, E07, E09, E10, E11	5
Ambiente muito bem instalado e qualificado.	E11, E12, E13	3
O escritório não foi bem planejado com relação a condições ambientais, gerando problemas inclusive de saúde.	E01, E14	2
Existe favoritismo com relação aos melhores equipamentos.	E01	1
Falta privacidade no ambiente de trabalho, que é aberto.	E02	1
Não percebe possibilidade de futuras doenças ergonômicas.	E07	1
Péssimo,	E01	1

Respostas	Entrevistados	Conclusão
		Total
<b>Condições psicológicas</b>		
Sofrem pressões o tempo inteiro.	E01, E04, E06, E07, E08, E10	6
Serviço pesado, desgastante psicológico.	E02, E04, E05, E10, E11	5
Um lugar tranquilo, bom para se trabalhar.	E03, E12, E13, E14	4
Mercado imprevisível, gerando ansiedade. Não se sabe o que pode vir a ocorrer.	E01, E09, E10	3
Estresse alto.	E06, E08, E11	3
Controlar e lidar com vários tipos de pessoas .	E02, E05	2
Faz avaliações psicológicas para admissão e não percebe nenhum problema.	E07, E12	2
Afirmam esforçarem, mas ainda assim não conseguir atender às necessidades profissionais.	E11	1
Depende da época.	E09	1
Lidar com problemas.	E08	1
Péssima.	E01	1
Sujeito a poucas tensões, exceto as decorrentes de baixa de serviço.	E03	1
Tem que ser ágil.	E09	1
Tem que ter calma.	E02	1
Ter que aconselhar clientes a não abandonarem seus projetos, pois assim prejudicaria muito mais gente. Não possuem condições de assumir suas dívidas, mas apresentam formas alternativas de pagamento.	E01	1
Costuma não retirar suas férias. Trabalha nos finais de semanas e feriados.	E08	1
Várias atividades acumuladas.	E08	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao ambiente físico, uma pequena parcela dos entrevistados o classifica como “péssimo”. Neste caso, pode-se perceber, por meio da observação direta, os gerentes que citam o ambiente como ruim ou péssimo estão num escritório mais modesto, enquanto a maioria dos que consideram boas as instalações estão lotados em um escritório mais novo e moderno. Contudo, muitos deles afirmam que pode melhorar, indicando precarização nesse sentido. De toda forma, ao considerar o discurso dos gerentes que percebem o ambiente físico como bom, em contraponto ao que Faria e Meneguetti (2002) argumenta que a tecnologia aprisiona, constata-se aqui mais uma maneira de prender o sujeito à armadilha da organização, conforme Enriquez (2007).

Péssimo. Eu acho que o escritório, hoje, ele foi mal dimensionado, foi mal pensado. Existe uma estrutura padrão de condições ambientais que eu acho, que ela foi muito mal feita. Hoje, eu tenho problemas. Eu mesma vivo com problemas inclusive respiratórios. Tenho colegas que estão tendo problemas. Existem algumas, eu diria, picuinhas. São coisas simples, como a janela que você não pode abrir, é uma persiana que você não pode abrir.

Em contrapartida, existem pessoas que têm equipamentos, mas que são beneficiadas com equipamentos melhores, que não têm reflexos, e isso é colocado no cargo, coisa que eu acho um absurdo [...] eu acho que tem que tratar igual, eu acho que nós somos iguais, do mesmo jeito, cada um na sua especialidade. Eu acho que o escritório, pela localização dele, é interessante, mas eu acho que a arquitetura dele a disponibilidade dele esta muito descompensada, está muito mal feita. Até as cadeiras lá são muito desconfortáveis. (E01)

[...] O ambiente é bom e tal, sabe. O pessoal tem reclamado em questão do ar condicionado, das cadeiras, mas o ambiente é bom, razoavelmente bom. Agora, falta um pouquinho pra gente, um pouco de, de... de ter um espaço pra gente conversar com as pessoas, entendeu? Pro negócio ficar mais... Está muito violado aqui. Todo mundo ouvindo o que você fala, os telefonemas. Você não tem um espaço seu para agir como um gerente. Você está falando um negócio tão importante pra firma ou que causa alguns danos, então o pessoal está ouvindo, Então, é complicado, Isso aí falta, Falta um pouquinho mais de isolamento. (E02)

A empresa, ela é uma empresa de grau de risco 1(um). Então, ela, no seu ambiente, tem pouca possibilidade de causar algum dano à saúde ou à segurança do empregado, a não ser riscos ergométricos, riscos de natureza auditiva, mas são poucos. Então, eu considero o ambiente de trabalho bastante adequado, com relação a saúde. (E03)

Costumo brincar muito que a gente trabalha enquanto as outras pessoas descansam, que é a hora que eu tenho que desligar, que é a hora que eu tenho pra fazer alguma alteração necessária. Mas a gente não tem fim de semana. Geralmente, feriado e fim de semana a gente nunca tem. A gente não consegue tirar férias. (E08)

Você se sente bem trabalhando e, ao menos de vez em quando, que tem umas discussõezinhas por temperatura. Tem hora que está muito frio. Se está muito frio, se está muito quente, tem uns aqui que ficam na menopausa, outros na andropausa. Eu acho isso muito interessante. (E12)

Poderia haver melhoras, tá. Acho que, ergonomicamente, as estações de trabalho poderiam ser melhores ser mais anatomicamente estudado ser melhor desenvolvida. Mas isso aí a gente sabe que demanda recursos, demanda uma serie de gastos que no momento a gente também entende que não é o agravante da empresa. (E14)

Quanto ao ambiente psicológico, muitos afirmaram que este é precário. Trabalham sob forte pressão emocional e física, o que para uns é determinante para o estresse ocupacional, denotando precarização também nesse sentido.

Bom, cara, aí o negócio vira uma outra coisa, né. Por isso que eu acho que precisa ter férias, porque o serviço nosso pesa bastante. É... clientes, várias pessoas que você tem que controlar. Então logo, logo você satura, entra em estresse mesmo. Não tem jeito. Aí, o psicológico vai pro brejo. Então você tem que ter calma, muita calma, pensar muito. Mas é desgastante, o serviço é desgastante. O serviço nosso é desgastante. (E02)

Uma empresa como outra qualquer. A pessoa fica mais ansiosa em situação de crise, fica mais tranquila quando a situação está adequada. Mas

de forma geral, é um lugar bom de se trabalhar, sujeito a poucas tensões, a não ser aquelas decorrentes de baixa de serviço e etc. (E03)

[...] lidar com os problemas, com as pressões, com as coisas que tem que fazer, as que tem tempo pra fazer, pois não podem ficar paradas. O usuário não pode ficar desconectado. É muito complicado essa área, muito estressante. Conseqüentemente, eu vivo estressando. Eu posso falar que eu vivo com problemas de saúde aí mais por causa de estresse. (E08)

[...] quando você vê que você se esforçou para que aquilo fosse resolvido e não foi a frustração gerada, é muito grande, entendeu? Tivemos exemplos recentes. (E11)

Não. Elas não são ruins! Eu diria que mais até porque nós estamos em uma força tarefa isolada, porque faz com que a gente tenha um diferencial do restante. (E13)

Aos observar esses trechos das entrevistas, a leitura que se faz da percepção dos entrevistados quanto ao ambiente psicológico denota desgaste físico e emocional dos trabalhadores, a pressão vivida no dia-a-dia e, por fim, o estresse, que é comum a quase todos, conforme delineado por diversos autores (TANURE; CARVALHO-NETO; ANDRADE, 2008; DEJOURS, 1992; MELO, 1991; MELO; CARVALHO-NETO, 1998). Desta feita, pode-se afirmar que o campo psicológico remete a mais uma demonstração da precariedade do trabalho gerencial na Alfa. A análise realizada pelos gestores acerca da FIG. 13 corrobora tal análise.



Figura 13 – Ambiente organizacional 13  
Fonte: Gettyimages (2009).

A maioria dos entrevistados (10) percebeu conexões entre a imagem e o ambiente da Alfa, sendo que 3 (E04, E13 e E14) identificaram uma situação de preocupação e

desespero. Entretanto, eles indicaram haver uma busca pela “luz no fim do túnel”, remontando a Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008) quando estes afirmam que em todas as fontes de tensão encontradas existe um lado “sol” e um lado “sombra”. Ou seja, um lado positivo e outro negativo, e que não é um bom sinal quando existe um desequilíbrio entre eles, pois se o mais forte é o negativo, podem ocasionar insatisfação e, até mesmo, doenças, implicando, mais uma vez, aspectos característicos da precarização do trabalho desses gestores.

Ela tem muito, tem tudo a ver. Existe um momento realmente de desânimo ou de desespero, né, por uma coisa que a gente aparentemente não está vendo o que a foto seguinte está mostrando, que é uma luz, que é uma ideia que eu estou tomando aqui simbolicamente né. É você dizer que tem uma luz no fim do túnel, né. Então em contraponto àquela situação do desespero vista anteriormente. (E14)

O enfoque dado por outros 3 entrevistados (E01, E09 e E12) foi de uma tentativa de solucionar problemas enquanto uma das funções típicas dos gerentes, em conformidade com autores como Motta (2003).

Acontece muito! A gente querendo arrancar os cabelos, preocupados, querendo solução, preocupados desde com a parte técnica até com a parte estrutural da empresa. Tem muito a ver com a empresa hoje. Hoje, você vê muito essa cena aqui. (E01)

Outros 2 entrevistados (E05 e E08) também relacionaram a figura com a solução de problemas, porém dando ênfase à crise motivada pelos ambientes interno e externo da Alfa. Estas percepções vão ao encontro de Alves, Godoy e Brito (2008) os quais sublinham que os avanços tecnológicos e o alto grau da complexidade das organizações trazem grande desafio para conciliar os conflitos e necessidades organizacionais.

Como muitas vezes a gente passa aqui, é um momento de crise. A gente não sabe o que fazer. Quando a gente vê, já entornou o caldo. Embora a gente tenha planejado de uma forma, acontece de outra, por “N” fatores, externos e internos. (E05)

Tais demandas organizacionais foram mencionadas por 2 entrevistados (E02 e E10) como fonte permanente de estresse ocupacional, corroborando Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008).

É o estresse do dia a dia que leva a gente a ficar pensativo, meio doidão. “O que que eu vou fazer?” Não chega a ser um fracasso; é só um estresse. O negócio passa. Depois você resolve. (E02)

Além do estresse, a questão do cansaço no exercício da função gerencial também foi apontada por 8 entrevistados após visualizarem a FIG. 14.

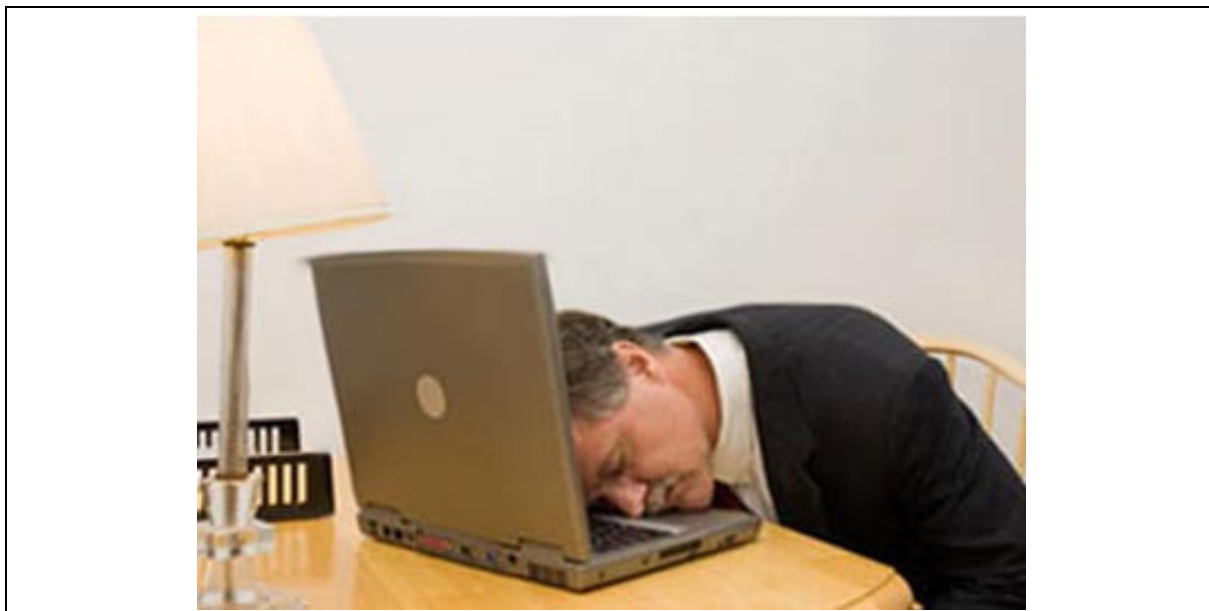


Figura 14 – Ambiente organizacional 14  
Fonte: Gettyimages (2009).

Dos entrevistados que disseram haver relação entre a Figura 14 e as relações de trabalho vivenciadas por eles em sua organização, 5 (E05, E08, E10, E11 e E14) a identificaram como desgaste físico e desmotivação. Assim, percebem-se características de precarização do trabalho no que se refere à dimensão ora abordada, ou seja, as condições de trabalho e de saúde do trabalhador (MELO, 1991).

É o cansaço do dia a dia que a gente tem aí, o desgaste, o desânimo. Fazemos tudo o que a gente faz, e não tem valor (E05).

No meu caso, existe. Eu acho que é o cansaço que a gente tem passado. É esse momento que se agravou no último ano e tem causado isso aí, esse cansaço daí. (E10)

A entrega e a dedicação ao cansaço que este trabalho produz no ser humano. (E14)

Outros 3 gerentes (E01, E02 e E03) relataram o excesso de trabalho dos gestores na Alfa, nos moldes delineados por Motta (2003) e Davel e Melo (2005), o que, por outro lado, caracteriza uma fonte de tensão no seu cotidiano (TANURE;

CARVALHO-NETO; ANDRADE, 2008).

Bom isso é excesso de trabalho, que eventualmente acontece aqui. (E02)

Conheço algumas pessoas assim aqui dentro. Aliás eu vi um moço outro dia assim na sala de reunião, quase assim. (E01)

Em decorrência do excesso da carga de trabalho, foi relatado também que aos gestores falta tempo para realizar refeições, conforme depoimentos realizados pelos entrevistados quando observaram a FIG. 15.



Figura 15 – Ambiente organizacional 15  
Fonte: Gettyimages (2009).

Quase todos os gerentes (13) afirmaram a existência de situação semelhante no interior da empresa, sendo que 5 (E05, E06, E07, E10 e E11) indicaram a falta de tempo para poder se alimentar devido ao excesso de trabalho, o que, segundo Motta (2003), é uma característica do gerente contemporâneo.

Ocorre às vezes. Mas temos tentado diminuir, tentado diminuir essa questão de não ter tempo para parar pra comer. (E10)

Eu vejo uma pessoa alimentando em frente a um computador, na mesa de trabalho, e eu não acho isso adequado, né? Mas eu acho que não é adequado no seguinte sentido, porque ele tem que ter um tempo para as coisas dele. Ele tem que trabalhar ele tem que se alimentar, e não fazer isso ao mesmo tempo, né? Aliás, quem faz isso faz isso por mal habito, porque nós não exigimos isso. O hábito de comer é porque ele quer comer fora, fora do horário, mas ele tem um tempo para isso. (E11)

Por outro lado, 2 pesquisados (E01 e E12) relacionaram a figura a uma “parada estratégica”, alinhando suas necessidades mais básicas, como a alimentação, a uma questão de estratégia.

E também eu acho que faz parte a paradinha estratégica, o breack. (E01)

Um dos respondentes (E02) ainda relacionou a imagem à falta de ética do profissional, atribuindo-lhe certa culpa por se deixar encontrar numa situação semelhante.

E, depois, também tem gente que almoça trabalhando aqui dentro. Não é o certo, não é. Não deveria ser. Mas o cara é... Então, é uma liberdade que não devia ter. Pra quem é ético, não devia ter, pois é contra regra com muita força. (E02)

Note-se que 2 (E09 e E14) têm tentado abolir esta prática:

Não é hora de ficar comendo aqui em cima, não. Acontece, de vez em quando, de alguma pessoa estar comendo ou estar fazendo alguma coisa, alguém que não está comendo ou está fazendo algum regime. Aí, come alguma coisa na frente do computador. (E09)

Por outro lado, 2 entrevistados (E04 e E08) identificaram a figura como um momento de relaxamento e liberdade de ação dentro da organização, transformando um fato que denota precarização do seu trabalho, que o absorve de tal forma a retirar-lhe tempo para alimentação, em um momento positivo.

Por fim, 1 pesquisado (E03) identificou a figura como disponibilidade de recursos informacionais. Note-se a este respeito a perspectiva de Faria e Menegheti (2002), segundo os quais a tecnologia é uma das armas de absorção do indivíduo pela organização, corroborando Enriquez (2007) quando este afirma que nunca o indivíduo esteve tão preso às armadilhas organizacionais. Isso indica que os processos de mediação de conflitos desenvolvidos no interior da empresa têm surtido resultados positivos para ela. Tal dimensão das relações de trabalho é aprofundada no item que se segue.



#### 4.6 Os processos de mediação de conflitos adotados na empresa, segundo os entrevistados

De acordo com 14 entrevistados, existem conflitos na Alfa de variadas ordens: em relação aos clientes e fornecedores (5), no dia a dia (4), devido à incompreensão das pessoas (3) e em meio às resistências das pessoas (3), principalmente. Ressalte-se que todos os profissionais entrevistados afirmaram que tais divergências são solucionadas, sendo por meio de diálogos (4) ou, se não houver acordo, levando-se a situação ao conhecimento da instância superior para que esta delibere a respeito. Observem-se as respostas dos entrevistados quando à existência de conflitos e suas formas de gestão na Alfa (TAB. 17).

**Tabela 17 – Percepção dos entrevistados quanto à existência de conflitos, se são resolvidos e as suas maneiras de soluções**

		Continua
Respostas	Entrevistados	Total
<b>Conflitos</b>		
<b>Sim.</b>	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	14
Com clientes / fornecedores.	E02, E10, E11, E12, E13	5
No dia a dia.	E05, E09, E11, E12	4
Dificuldades em trabalhar com pessoas que não compreendem o trabalho como uma equipe.	E03, E01, E08	3
Resistência das pessoas.	E03, E05, E08	3
Internos .	E02, E10, E07	3
Entre chefia e subordinado.	E03, E04	2
Falta de recurso.	E14	1
Preocupação com a segurança.	E08	1
Técnicos.	E01	1
<b>Não.</b>		
Não percebem no nível gerencial.	E01	1
<b>Resoluções</b>		
<b>Sim.</b>	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14	14
Diálogo .	E01, E02, E09, E10, E11, E12, E13	7
Elevam à instância superior .	E07, E10	2
Geralmente, quando se refere a cliente ou fornecedor, são a respeito de diferença de pagamento ou divergência de dados, os quais são corrigidos.	E10, E12	2
Por meio da intervenção de uma psicóloga da empresa.	E03	1
Com os clientes é mais difícil, mas é com dialogo também.	E02	1
Correr atrás da solução.	E02	1
De acordo com o interesse da empresa.	E08	1

		Conclusão
Respostas	Entrevistados	Total
Estar atento aos prazos contratuais suas devidas exigências e multas, prioridades e impactos.	E11	1
Naturalmente.	E14	1
Procura não ter que lidar com situações que a chateie .	E04	1
Não.	E01, E05, E06, E13	4
Existem problemas que não são discutidos.	E01, E05, E06, E13	3
Um joga para o outro.	E01	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tais fontes de conflitos podem ser exemplificadas pelos relatos que se seguem:

Existem vários desde conflitos técnicos, conflitos interdisciplinares [...] do meu nível eu não tenho o menor problema [...] mas existem alguns setores aqui que pessoas que trabalham têm uma dificuldade muito grande de [...] entender o trabalho como uma equipe única [...] tem alguns setores aqui que trabalham para fazer o dele “eu fiz o meu, agora o problema é seu”. Eu tenho uma dificuldade enorme de trabalhar com isso, porque eu sou da criação da [Nome da empresa], quando ela iniciou com esse grupo pequeno. Quando aparecia algum problema, não importava de qual disciplina que ele era, a gente juntava todo mundo e buscava uma solução. (E01)

Sim. Existem conflitos no dia a dia. Existe resistência no dia a dia. Alguns conflitos de imediato a gente consegue resolver. Alguns conflitos, não. A gente consegue tipo que empurrar com a barriga. Mas um dia o problema volta, e a gente tem que resolver, querendo ou não, porque existe qualidade. Se a gente não resolve agora, lá na frente vai aparecer de alguma forma, e a gente tem que estar buscando uma solução. (E05)

[...] você trabalhar com o usuário é muito complicado. Porque? Te dou vários exemplos. Tem pessoas que, como eu, que são antigos de casa [...] que acham que o computador é dela e quando a gente define uma regra, preocupado com a segurança das informações da empresa, preocupado com a segurança dos dados da empresa, as pessoas têm dificuldades de entender isso aí e não aceitam muito bem, porque a gente trabalha muito com o ego da pessoa, do usuário, né. Então, você cortar o acesso da *pen drive* de uma pessoa é complicado. Você cortar uma internet é complicado. A nível de gerência mesmo, tem gerente que não entende os critérios da empresa. Olha, as regras da empresa são assim. Olha, a Internet é liberada para tipo de pessoa A, B e C. É, isso na cabeça do cara não serve. Ele quer que libera para todo mundo. Ele não quer saber, e isso gera muita confusão, à parte de segurança da informação. (E08)

[...] fazem parte do dia a dia, no seguinte sentido: nessa questão que nós falamos antes, das prioridades do seu dia a dia, porque você sabe que nós não temos condição de ter um grupo específico, uma força tarefa, para cada projeto, então há um grupo multidisciplinar que atua em vários projetos. (E11)

Sempre em prol de você resolver um problema. Com certeza, isso é normal em projeto, né. Projeto que não tem uma discussão não é projeto. (E12)

As soluções, normalmente, são encontradas de forma considerada “pacífica” e resolvida por meio de conversas. Somente em casos que estes conflitos não consigam ser resolvidos desta forma é que estes são levados à chefia, ou até mesmo, para a psicóloga da empresa contribuir para seu apaziguamento. Isso indica certo grau de amadurecimento dos gerentes entrevistados, tendo em vista as diferenciadas percepções quanto às origens dos conflitos e, da mesma forma, quanto ao âmbito de sua atuação. Observem-se os relatos ilustrativos que se seguem:

Alguns conflitos quando eles são dentro do universo da turma antiga aqui, é muito fácil de resolver. Agora, aparece, às vezes, uma divergência entre uma disciplina e outra, e simplesmente a gente conversa aqui: “E aí? O que que nós vamos resolver?” Aqui, resolve de uma forma muito tranqüila, colocando tudo às claras, e existem outros que não são resolvidos, que não são discutidos, que ficam um jogando por tabela no outro, se arrastam e criam esses campos todos que a gente vê por aqui. Então, eu acho que uma grande maioria que existe é conhecido. Não é falado e não é resolvido. (E01)

Não! O que a gente tem informalmente é a presença de uma psicóloga, que ela já atuou e está pronta a atuar em casos de algum conflito entre chefia e subordinado, algum conflito entre áreas. (E03)

Se eu sei que isso aqui é pra amanhã, eu vou ter uma multa contratual. Então, eu tenho que saber quais são as prioridades, quais são as necessidades e quais são os impactos das nossas decisões. Então, não é uma mera conversa interna; é uma conversa interna com conhecimento de tudo, todas as consequências daquilo que a gente vai decidir. (E11)

Grande parte dos entrevistados (9) percebe que há um apoio da empresa para a resolução de questões conflituosas. No entanto, existem aqueles que relatam que a empresa não atua no começo de um problema para evitar que esse prossiga (4), indicando fissuras no processo de mediação dos mesmos. Note-se que 11 dos entrevistados acreditam na existência e na efetividade de mecanismos ou de instrumentos formais, incluindo-se normas que foram implementadas, mas também há aqueles que não acreditam na validade desses instrumentos (8) e há os que acreditam que eles estão sendo adotados em alguns casos (5) e os que acreditam não estão sendo adotados (6) (TAB. 18).

**Tabela 18 – Percepção dos entrevistados quanto à participação da empresa na solução de um conflito, existência ou não de procedimentos formais e sua adoção**

Respostas	Entrevistados	Total
<b>A empresa participa na solução de conflitos.</b>	E01, E02, E03, E05, E07, E08, E12, E13, E14	9
Em meio a um problema que atinge seu auge, a gerência mais alta se envolve.	E01, E02, E12, E13	4
Apoio de uma psicóloga responsável por interferir em relações conflituosas entre os profissionais.	E03	1
Faz reuniões.	E12	1
Para resolver problemas que envolvam outras áreas, demissões ou admissões.	E07	1
Por meio da implementação de normas.	E08	1
<b>A empresa não participa na solução de conflitos.</b>	E01, E04, E09, E10	4
Não atua no princípio de um problema.	E01, E04, E09, E10	4
<b>Desconhece a atuação da empresa.</b>	E06, E11	2
<b>Existem procedimentos formais.</b>	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E09, E08, E10, E11, E14	11
Ferramentas disponíveis para proporcionar soluções.	E05, E08, E10, E14	4
Existem aquelas que são disponibilizadas no início de cada projeto.	E05	1
Para resolver problemas que envolvam outras áreas, demissões ou admissões.	E07	1
Os procedimentos são adotados pelo gestor.	E07, E08, E09, E11, E14	5
Afirmam que é interpretado de maneira diferente, mas que é uma regra para todos.	E08, E11, E14	3
Se não se chegar a um consenso, a empresa interfere impondo.	E11	1
<b>Os procedimentos não são adotados pelo gestor.</b>	E01, E02, E03, E04, E05, E10	6
Há uma forte resistência. Nem todos conseguem absorver.	E05, E10	2
Determinadas gerências optam por resolver seus problemas sozinhas.	E03	1
<b>Não existem procedimentos.</b>	E01, E02, E03, E04, E06, E09, E12, E13	8
Tentaram implantar, mas, devido à pressa, nunca foram adotados.	E01	1
Vários procedimentos são adotados, mas não existem procedimentos formais.	E09	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dessa forma, percebe-se uma atuação formal por parte da empresa, considerada frágil pelos próprios gestores, que findam por se responsabilizar pela mediação dos conflitos, quer direta, quer indiretamente, recorrendo a outros gestores.

Não existem procedimentos formais, ta. Tecnicamente se tentou chegar a algumas rotinas, que, pela pressa, nunca foram adotadas, e o que existe é

quando já está pegando fogo. Aí, existe um jeito de apagar aquele fogo ali, quando as gerências mais altas acabam se envolvendo. Mas é sempre no momento final, ou seja, na hora errada. Você teria que atuar lá atrás, e isso não acontece. (E01)

Para resolver um problema, vamos dizer assim, um problema que envolve as outras áreas, quando a pessoa vai ser demitida, envolve o pessoal do Departamento Pessoal, essas coisas. Então, tem procedimento pra ser tanto admitido como ser demitido. (E07)

[...] a gente conseguiu de 2008, até agora implementar um monte de normas que, na sua grande maioria, estão sendo aplicadas. E, lógico que, assim como eu falei, também existem as suas exceções. Mas ainda tem que melhorar, que é um ponto que eu utilizo até como diretor operacional, que é sobre regras. A regra tem que ser a mesma para todos, não adianta. Melhorou. A gente conseguiu implementar muita coisa, mas precisa melhorar ainda. (E08)

Tem determinadas gerências que ainda têm uma visão estratificada, como que se sua gerência fosse uma ilha no meio de um todo. Então, tem gerências que preferem resolver os problemas de uma forma caseira, sem envolver no caso o RH, por exemplo. (E03)

[...] tem muita gente ainda. A produção ainda tem resistência porque acha que a melhor forma de trabalhar é a dele, e não gosta de cumprir as regras desses procedimentos, desses requisitos de projetos. (E05)  
Por todo mundo é... penso que seja. Pelo menos todo mundo aqui. (E07)

Não existem. Não existem procedimentos formais. Existe uma coisa que é detectado um problema, aquilo vai pra reunião no nível que precisar ser feito. Ou fica dentro da chefia de disciplina ou na gerência, ou na diretoria, e é como ocorre. Não tem assim uma coisa formal. Às vezes, faz-se até uma ata desta reunião, né. Isso acontece muito quando esta envolvido o cliente. (E12)

Desse modo, ao analisar a quarta e última instância das relações de trabalho segundo o modelo adotado, Melo (1991), pode-se perceber que na Alfa os conflitos são manifestos e recorrentes em determinados casos, havendo, com frequência uma tentativa primeira de resolução de forma amigável. Somente em “últimos casos” estes são repassados a um nível hierárquico superior, sendo este último percebido pelos entrevistados como “sempre à disposição”.

Apesar de todos os entrevistados serem contratados via regime PJ, nenhum se queixa da “ausência” dos sindicatos ou de qualquer outra órgão de classe que atue como mediador na resolução desses conflitos.

Note-se, ainda, que, a despeito da falta de normas internas e, também, de uma

legislação que os ampare, os profissionais aqui estudados fazem parte de um universo de 60% dos trabalhadores brasileiros que, segundo Pastore (2003), estão fora da proteção legal instituída pela CLT. Para Costa (2005), a falta dessas regras promove negociações que dificilmente serão baseadas em igualdade, permitindo, assim, decisões marcadamente unilaterais, concretizando outra face da precarização do trabalho gerencial, inclusive na Alfa. Tais características denotam conflitos que vêm sendo mediados com certo grau de sucesso, principalmente considerando-se os depoimentos relativos à FIG. 16.



Figura 16 – Ambiente organizacional 16  
Fonte: Gettyimages (2009).

Dentre os gerentes entrevistados, uma grande parte (10) afirmou, diante da imagem da FIG. 16, que o ambiente produtivo em foco existe na Alfa, tendo sido mencionado associações com confraternizações (4), E05, E06, E07e E12, e até situações de disputa entre a informalidade com a formalidade (2), E03 e E09 presente na empresa, assim como relações entre o profissionalismo e o amadorismo:

[...] um conflito que às vezes eu identifico na empresa, ainda existente, da briga da informalidade com a formalidade, entre o profissionalismo e o amadorismo. (E03)

É, isso está parecendo uma festa, né. Mas não é o lugar. Aqui não é o lugar de fazer festa, não. Aqui é o lugar de trabalhar. Mas tem gente que leva pra esse lado. (E09)

Um dos entrevistados (E10) relatou que a figura ilustra um bom relacionamento

entre gerente e funcionário, outro (E08) identificou o compartilhamento gerencial das decisões (E08) e outro pesquisado (E14) abordou a presença de debates nas reuniões. Por outro lado, houve uma resposta (E01) no sentido da existência de pequenos grupos inseridos em um grande grupo, indicando a possibilidade de rupturas em diversos níveis:

[...] são pequenos grupos que, do mesmo jeito que os pequenos grupos separados de um todo, estão juntos. Tem um grupo, sim que está junto, que está comemorando, que está chorando e que está divertindo junto. (E01)

Por fim, 4 gerentes afirmaram não identificar a imagem com seu cotidiano, principalmente em função da carência de momentos de confraternização e de reconhecimento público (E02, E04, E11 e E13):

Bom, quando eu olho essas aí, essas confraternizações, aqui ainda falta um pouco na empresa desse agradecimento, tá, aquelas conquistas dos funcionários, o reconhecimento que não está tendo. (E02)

Nesse sentido, percebe-se que a Alfa tem espaço para atuar de forma mais profunda na mediação de conflitos, buscando fortalecer aspectos positivos, como os mencionados quando dos comentários acerca da FIG. 17.



Figura 17 – Ambiente organizacional 17  
Fonte: Gettyimages (2009).

Diante desta imagem, associações positivas, como uma equipe empenhada, unida,

buscando uma consciência comum para a execução de um trabalho ou a resolução de um problema, com compartilhamento de opiniões e decisões, e cooperação, foram realizadas por dez dos entrevistados (E01, E03, E04, E05, E06, E08, E10, E11, E12 e E14):

[...] continuo, continuo vendo como um grupo, um pequeno grupo unido, buscando consciência comum. (E01)

Você tem aqui uma equipe empenhada em um determinado projeto, trabalhando junto, mas no que se refira ao projeto. (E05)

Por outro lado, houve depoimentos no sentido de haver discussão (E07) e falta de coesão e produtividade (E03). Note-se ainda que um gestor (E09) identificou na imagem uma equipe coesa, o que, em sua opinião, não existe na Alfa.

Esses aspectos contraditórios a respeito de como as relações são conduzidas dentro da empresa também foram notados quando da análise dos entrevistados a respeito da FIG. 18.



Figura 18 – Ambiente organizacional 18  
Fonte: Gettyimages (2009).

Dos entrevistados 10 perceberam semelhanças entre a imagem e o ambiente da Alfa, sendo que 6 (E05, E10, E11, E12, E13 e E14) indicaram a existência de equipes desmotivadas, principalmente em função de incertezas futuras e do não atingimento de metas:



É uma equipe totalmente desmotivada, cada um pensando de uma forma. Não sabe o que vai ser do amanhã. (E05)

[...] eu acho que ela é esporádica. Eu estou olhando aqui não no sentido de desinteresse das pessoas, mas no sentido às vezes de algum desabono ou conflito com relação a alguma mudança dentro da empresa. Como eu disse nós estamos cortando uma série de coisas. Então, existe uma desaprovação, mas é pelo o que eu noto, existe, mas ela é superada. Nós temos conflitos superados aqui. (E10)

É uma falta de, digamos, de ânimo aqui nos profissionais, né. Está todo mundo assim com uma cara. Pra mim é depois que perdeu a concorrência. (E11)

Outro entrevistado (E01) relacionou a figura com uma situação intitulada “*coffee news*”, a qual vem sendo amplamente estimulada e cobrada na empresa e da qual se têm dúvidas acerca da sua efetividade prática:

Tem. Tem algumas situações que eu vejo isso aí pra mim claro, como reuniões. Hoje, esta na moda falar aqui *coffee news*.. Aqui, você tem que ter a participação de todos, não importa se é produtivo ou não. Isso está me soando muito *coffee news*, isso aí. (E01)

A falta de harmonia (E02) e de envolvimento (E03) e a realização de reuniões periódicas e desnecessárias (E08) também foram citadas:

Falta de harmonia. Cada um pensando alguma coisa é a chatice. É quando o seu chefe é chato [...]. Acontece isso mesmo. Bom parece que é a foto de um treinamento. A capacitação também que aqui tem em algumas áreas e em outras, não, que aqui tem que ser acertado. Então é isso. (E02)

Grupos que não tem um envolvimento que deveriam ter com a empresa. (E03)

Outra figura que foi associada por 2 entrevistados (E03 e E08) à falta de compromisso ou de responsabilidade por parte de algum membro da equipe ou, até mesmo, à desunião presente na empresa foi a FIG. 19.



Figura 19 – Ambiente organizacional 19  
 Fonte: Gettyimages (2009).

É o que eu vejo muito aqui na empresa. É muita gente à toa, irresponsabilidade, falta de comprometimento. (E08)

Têm... eu acho, que até casos piores do que esse (risos). (E01)

Houve, ainda, menção por parte de um gestor (E05) à presença de uma gestão controladora:

A gente tem aqui uma chefia, provavelmente uma chefia que controla o que o outro está fazendo, num momento, talvez, de descanso. E tem muitas pessoas que realmente ficam morcegando durante o trabalho. Aqui também acontece isso. (E05)

Convém ressaltar que a FIG. 19 foi a única em que a maioria de entrevistados não a identificou com a Alfa, contando-se 10 relatos nesse sentido (E02, E04, E06, E07, E09, E, 10, E11, E12, E13 e E14):

[...] essa aí é o cara que [fica] contabilizando até o seu espaço: se você vai ao banheiro, se você vai tirar uma folga. Aqui não tem isso. (E02)

Não corro atrás de ninguém. (E13)

Em relação a última Figura apresentada aos entrevistados, a de número 20, 11 manifestaram positivamente quanto à sua ocorrência no interior da Alfa.

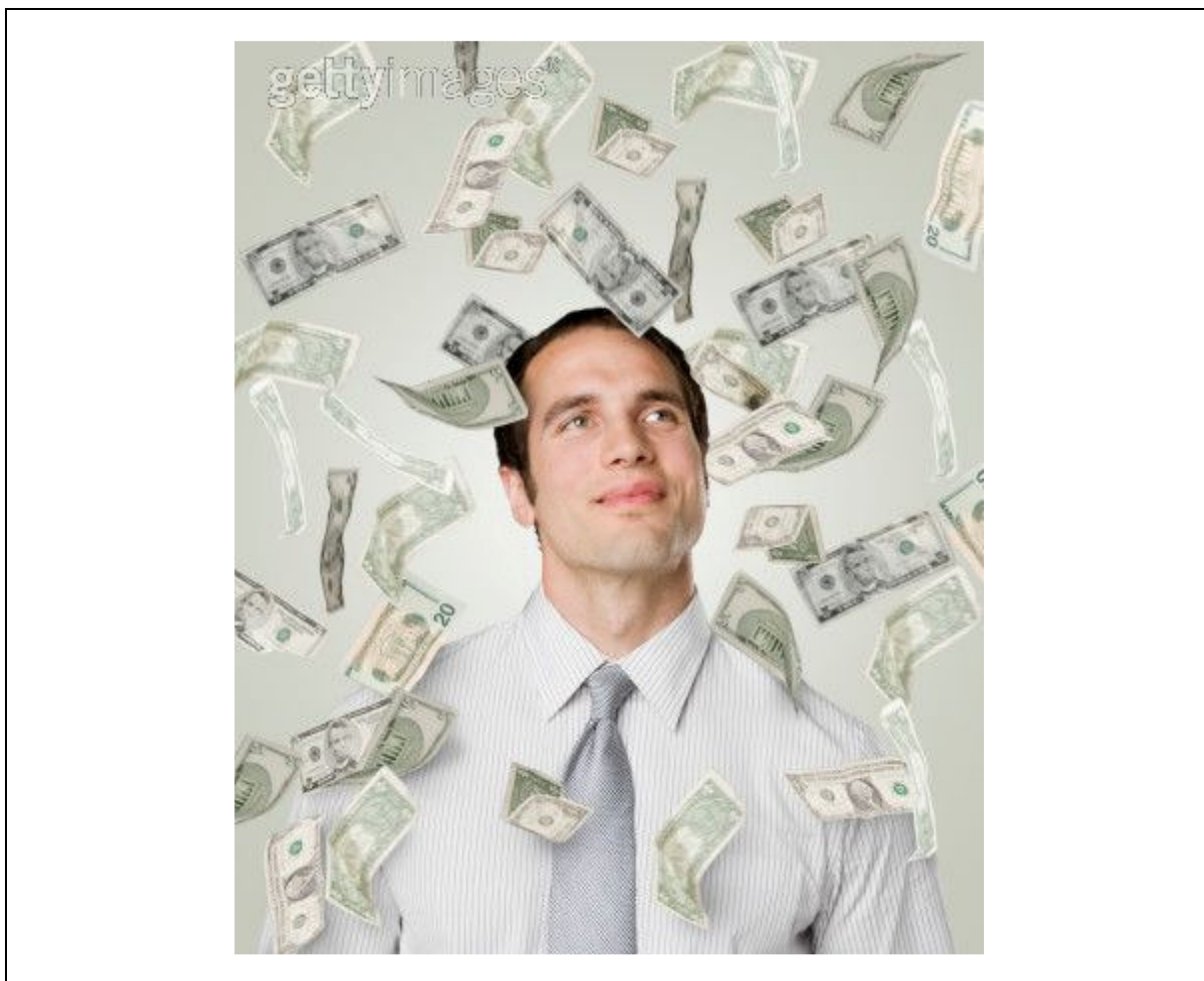


Figura 20 – Ambiente organizacional 19  
 Fonte: Gettyimages (2009).

Dentre os entrevistados, 5 (E02, E06, E09, E13 e E14) perceberam a figura como o desejo de uma boa remuneração, o qual denota como a dimensão econômica pode ser útil na mediação de conflitos (PAGÈS *et al*, 1987; MELO, 1991, MELO; CARVALHO-NETO, 1998; MELO; ROCHA, 2001):

Eu acho que é o cara sonhando ganhando dinheiro na função dele. Ele quer melhorar ganhar grana. Bom, eu acho que está no caminho certo para ser rico. Bom, e eu estou no caminho errado porque engenharia não dá dinheiro, não. (E02)

É o meu sonho! Estar em paz, tranquilo e ganhando dinheiro! (E13)

Em sentido semelhante, 2 entrevistados (E05 e E09) identificaram a imagem com a presença de pessoas que só pensam nos lucros:

São aquelas pessoas, são pessoas que... é aquela gerência que só pensa no lucro, mas que não acredita, né, que o lucro depende de todos, né,

depende do bem tratar do dia a dia e tudo, né, e que isso é tudo é só uma consequência. (E05)

Já o entrevistado E03 percebeu um desejo de crescimento e de melhor remuneração, aproximando-se do enunciado de Motta (2003) que esclarece como sendo este um anseio comum, natural dos gerentes e que, por outro lado, permite às organizações a subtração de outros aspectos quando do exercício da função gerencial.

Um desejo natural das pessoas de crescerem, de ganharem mais. Acho que isso é natural. (E03)

Outro pesquisado, o E10, relatou que a Alfa mantém salários acima do mercado, o que faz da sua política remuneratória um ponto forte na mediação de conflitos.

Eu acho que, diante do mercado que eu conheço aí fora, a Alfa, ela não é uma má pagadora. Ela tem um nível salarial bom. Então, apesar, é lógico, quando você convive muito tempo no mesmo lugar, você quer sempre mais. Eu acho que é uma coisa que, diante do mercado, você não tem muito o que falar, não. (E10)

Houve ainda um relato da figura como sendo o dinheiro a mola propulsora da organização, assim como Pagés *et al.* (1987) o definem como um código que molda os indivíduos, as produções, as linguagens, as idéias, etc. E08 identificou essa situação como o objetivo comum da empresa e do funcionário.

Por fim, 4 dos entrevistados (E01, E04, E07 e E11) afirmaram não ver relação entre a FIG. 19 e as relações de trabalho vivenciadas por eles na organização.

[...] eu acho que isso era o sonho do dono da empresa, mas não está sobrando, não. (E01)

Dinheiro chovendo na cabeça do rapaz aqui, né, mas, efetivamente, nós trabalhamos porque nós precisamos, né? Mas a empresa tem os seus limites, né? Nós não temos nem em cargos de diretoria, nem gerenciais que tem esse tipo de visão, de estar chovendo dinheiro. (E11)

Convém, ainda, ressaltar outros aspectos citados pelos entrevistados ao final da entrevista como importantes em relação aos demais tratados. Tais comentários foram organizados na TAB. 19.

**Tabela 19 – Aspectos adjacentes às relações de trabalho na empresa, segundo os entrevistados**

<b>Respostas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total</b>
Entrevistados que fizeram comentários complementares.	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E13	12
Com todo cansaço, estresse e dificuldade, sente-se uma pessoa satisfeita; afirma ser gratificante.	E04, E09	2
Percebem que podem ainda trabalhar mais e com maior envolvimento.	E07, E08	2
A empresa cresceu de uma maneira muito rápida e, devido a isso, há uma falta de formalização de procedimentos.	E11	1
Está sendo necessária uma atualização organizacional.	E03	1
Harmonia de trabalho.	E06	1
Não houve uma preparação da população para compreender que os profissionais PJ serão a nova tendência do mercado.	E10	1
Para que a empresa alcance um crescimento, é necessário que ela não seja tão centralizadora.	E13	1
Para que a firma venha a ser grande, é necessário que seja investido em capacitação e treinamentos de maneira igualitária.	E02	1
Pensa que não há nada o que reclamar sobre o relacionamento com a diretoria e que o relacionamento entre gerentes é complicado, mas nunca tiveram problemas; sempre presenciaram um ambiente cordial.	E07	1
Que a gerência passe a valorizar mais seus profissionais	E05	1
Transformar o ambiente de trabalho no ambiente que era antes; retornar às origens, sabendo que será fácil, principalmente mediante a crise, mas é necessário arriscar sempre que é possível	E01	1
Entrevistados que não fizeram comentários complementares	E12, E14	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Diante das verbalizações dos entrevistados, percebe-se que muito deles têm contribuído com a Alfa no processo de mediação de conflitos, quer se antecipando a eles, quer tentando resolvê-los quando se tornam explícitos e concretos na organização. Diversos mecanismos têm sido utilizados nesse sentido, porém as faces psicológicas, do ponto de vista informal, e as econômicas, no campo formal, parecem ser as mais eficazes.

Após a análise de como se encontram configuradas as relações de trabalho no nível gerencial na Alfa em face da precarização das suas funções, na percepção de seus próprios gestores, algumas considerações merecem destaque.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma parcela bastante significativa da literatura apresentada neste estudo comprova que as organizações vem passando por um longo período de reestruturação produtiva, em um processo incessante de racionalização, que impacta de forma decisiva as novas formas de apresentação das relações de trabalho que se estabelecem, mediante a flexibilização dessas relações, incluindo uma nova forma de gestão, de postura e de habilidades do corpo gerencial. De forma geral, o que se tem percebido é a precarização do trabalho. Neste cenário, todavia, deve-se levar em consideração a importância do papel do gerente e seu indubitável destaque como ator central e agente de mudança, a partir das novas estratégias, que culminam no alcance do sucesso empresarial.

Nesta pesquisa, partiu-se do princípio de que o papel do gerente, em razão de suas complexidades, multifuncionalidades e especificidades atuais, sempre em desenvolvimento, tem como contraponto a vulnerabilidade do desempenho de suas funções, culminando na precarização de seu trabalho enquanto gestor. Nesta ótica é que este estudo teve por objetivo geral descrever e analisar como se configuram as relações de trabalho de gerentes de uma empresa de engenharia consultiva, na percepção dos próprios gestores, os quais são contratados como prestadores de serviço (pessoa jurídica, PJ) em uma empresa mineira de engenharia consultiva.

Os conceitos que subsidiaram a discussão teórica foram estruturados em dois eixos: primeiro, contemplando as relações de trabalho, com destaque para o modelo adotado, ou seja, o de Melo (1991), as relações de trabalho no Brasil e a contratação de profissionais por meio de pessoa jurídica (PJ); e, segundo, abordando aspectos peculiares da gerência e dos gerentes.

A metodologia adotada permitiu caracterizar a pesquisa como de pesquisa de campo. Um estudo de caso descritivo, com abordagem essencialmente qualitativa, tendo como unidade de análise e de observação os gestores que trabalham na organização abordada, ou seja, uma empresa de engenharia consultiva sediada em

Belo Horizonte (MG) que conta com mais da metade de seus membros contratados sob o regime PJ, sendo que todos os gerentes assim se encontram vinculados à empresa. O número de profissionais abordados foi determinado seguindo-se os critérios de acessibilidade e conveniência, tendo sido abordados 14 gerentes, entre a alta e a média gerência. Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas três ferramentas: levantamento documental, entrevistas com roteiro estruturado e observação direta. Ressalte-se a aplicação de uma técnica projetiva de associação de figuras ao final de todas as entrevistas, configurando uma triangulação “intramétodos”, a qual foi executada com a finalidade de complementar e aprofundar a percepção dos sujeitos a respeito de suas relações de trabalho. As técnicas de análise de dados utilizadas foram: a análise documental para o levantamento documental; e a análise de conteúdo, inclusive quanto às percepções dos entrevistados quando da aplicação da técnica projetiva de associação por meio de figuras, para as entrevistas. Note-se que os dados foram organizados e tratados adotando-se o esquema de três etapas desenvolvido por Melo (1991), a saber: a preparação, a tabulação e a análise ou categorização temática, obedecendo-se a critérios de repetição, destacando-se as reincidências nos relatos, e de relevância, buscando-se a essência do fenômeno (BARDIN, 1977). Ressalte-se, ainda, que a técnica de análise de conteúdo adotada permitiu a contagem e a comparação de significados atribuídos pelos sujeitos pesquisados, possibilitando a formatação de planilhas e tabelas, as quais foram incluídas na apresentação e análise dos dados, de modo a resumir e, também, a tornar mais objetiva a visualização das respostas dadas pelos gerentes entrevistados. Extratos das entrevistas também foram utilizados para ilustrar as análises com as falas dos sujeitos.

Em termos dos dados demográficos e funcionais, a maioria dos gerentes entrevistados é do sexo masculino, tem um tempo expressivo de permanência na empresa e entrou “a convite”, ou seja, foi contratada por já ser conhecida no mercado de trabalho e, normalmente, da alta direção da empresa. Note-se que quase todos são oriundos de uma única empresa, na qual todos já haviam trabalhado juntos.

Percebeu-se nesta pesquisa que a empresa ainda está caminhando no que se refere à organização do trabalho, o que é compreensível, tendo em vista a sua

“juventude”. Mas todos entendem que o processo de criação de trabalho é imprescindível neste momento. Em sua maioria, desconhecem as formas de promover os gerentes, mas também não questionam as decisões tomadas pela alta direção.

É importante salientar que todos os gerentes percebem a gestão da força de trabalho como única, seja para os celetistas, seja para os PJs. Eles afirmam também que as normas seguidas são as mesmas e que não existe distinção entre os membros da empresa em função da forma de contrato. No entanto, sublinham que a grande diferença na gestão dos profissionais está na legislação, que, de certa forma protege os celetistas, enquanto na contratação PJ não existem leis que regulamentem este tipo de contrato.

Quanto às condições de trabalho e de saúde, os gerentes se mostraram mais divergentes, pois parte considera as condições de trabalho e saúde boas e parte as considera deficientes. Mas para todos existe a percepção clara das dificuldades enfrentadas pelos gerentes, principalmente quanto à pressão relativa ao atingimento de metas e ao atendimento das necessidades individuais de subordinados e pares.

Os processos de regulação de conflitos se dão de forma pessoal e informal, com poucas normas e procedimentos previstos. Entretanto, quando necessário, a empresa, por intermédio dos gestores de nível estratégico, posiciona-se de forma considerada adequada e positiva, “eliminando” os conflitos na grande maioria das vezes. Vale ressaltar que a falta de legislação e de normas próprias permite negociações unilaterais, considerando-se serem os gerentes contratados por meio do regime PJ.

Notou-se que as relações de trabalho no nível gerencial na Alfa se configuram, na percepção dos gerentes entrevistados, como precárias. Ressalte-se que, ao ser utilizada a técnica projetiva de associação de imagens, os gerentes foram contundentes em mostrar ou identificar várias situações de precariedade em suas relações de trabalho vivenciadas nesta organização, o que, muitas vezes, não apareceu em suas respostas às perguntas do roteiro, indicando a utilidade de tal técnica para a compreensão do fenômeno observado.



Apesar da existência de características de precarização de trabalho, estas não se dão, conforme as percepções dos entrevistados, especificamente pela forma de contratação dos gerentes, mas, em parte, são tão significante quanto; ou seja, pelas habilidades - até contraditórias - necessárias aos gestores nesse contexto em que as mudanças acontecem de forma intensa.

Dentre as limitações observadas nesta pesquisa, ressaltam-se: a distância entre os escritórios da empresa pesquisada, dificultando o acesso e o agendamento de entrevistas com os gestores; a omissão de alguns gerentes, que não se sentiram à vontade para falar de relações vivenciadas, haja vista que, em sua maioria, são “velhos conhecidos” da alta direção da empresa. O fato de ter-se realizado um estudo de caso implica a profundidade, mas também a impossibilidade de generalização quanto aos achados.

Diante disso, sugere-se para estudos futuros a ampliação da pesquisa para organizações do mesmo ramo, de setores complementares (como outras áreas da engenharia) e de áreas produtivas distintas em que se verifiquem a existência de profissionais contratados por meio de regime semelhante, ou seja, pessoa jurídica. Pesquisas em empresas que abrigam gestores com os dois tipos de contratação, assim como estudos longitudinais, também parecem fecundas, pois permitem comparações de modo a se perceber distinções e evolução do fenômeno.

Cumprindo esta agenda, novos conhecimentos acerca das relações de trabalho, especificamente no nível gerencial, podendo desnudar uma realidade organizacional que contém peculiaridades muito distintas e, como se observou na pesquisa aqui apresentada, precarizada e carente de reflexões que possam vir a sensibilizar os tomadores de decisão (outros gerentes!) e, de fato, contribuir para melhorias efetivas no seu cotidiano.

## REFERÊNCIAS

Academia Nacional de Engenharia – ANE. **Os Serviços de Engenharia no Brasil: Diagnóstico 2004**. Rio de Janeiro: ANE, 2005. Disponível em <[http://anebrasil.org.br/periodico/period\\_1.pdf](http://anebrasil.org.br/periodico/period_1.pdf)>. Acesso em 25-06-2009.

ALVES, Marília.; GODOY, Solange C. B.; BRITO, Maria. J. M. Relações de sofrimento e prazer no trabalho: ambigüidades no espaço organizacional. In\_\_(org): **Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa**, Curitiba: Juruá, 2008, p. 61-80.

ABCE – Associação Brasileira de Consultores em Engenharia. **Um setor estratégico**. Disponível em <<http://www.abceconsultoria.org.br/consultoria.htm>>. Último acesso em 06-07-2009 (b).

ATKINSON, Carol. Career management and the changing psychological contract. **Career Development International**, v.7, n.1, 2002, p.14-23.

ANTUNES, Ricardo. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In \_\_\_\_(org): **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo, Boitempo, 2007. p. 13-22

BARBOSA, Allan C. Q. Relatório de Pesquisa: **Análise da estrutura organizativa e o corpo funcional frente às transformações produtivas: um perfil do sindicalismo brasileiro**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2000.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo. Atlas, 1971.

BARROS, Amon N.; ANDRADE, Carolina R.; GUIMARÃES, Ludmila de V. M. O lugar do trabalho na Psique dos indivíduos: Luto, Melancolia e Auto-Aniquilamento do Ego. EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BAUER, Martin W. ; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa, com texto, imagem e som: um manual Prático**. Petrópolis-RJ, Vozes 2002 . p. 187-365

BRAVERMAN, Harry. – **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX** – Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1987. 379p.

BRUYNE, P.; JACQUES, H.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAPPELLI, Peter. **The new deal at work**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da Informação: Economia, sociedade e cultura. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352p

CONCEIÇÃO, Maria, C. V. **A Emenda nº 3 do projeto de Lei da Super Receita e as tentativas e as tentativas de legitimação dos trabalhadores PJ'S**. Disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp>>. Acesso em 15.09.09

COSTA, Márcia S. O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais – RBCS** Vol. 20 nº. 59 out. 2005, p. 111 – 170.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene. C. O. L.. Reflexividade e a Dinâmica da Ação Gerencial. In\_\_(org.) **Gerência em Ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2005.

DEJOURS, Christophe. **Conferencias Brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap : EASESP/FGV, 1999 -180p.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 Ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1992

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação qualitativa**. 2.ed. Campinas: Papirus, 2001

ENRIQUEZ, Eugène. O Indivíduo Preso na Armadilha da estrutura Estratégica in: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 37, n.1,p 18-29. Jan-Mar, 2007.

FARIA, José. H.; MENEGHETTI, Francis. K. A instituição da Violência nas Relações de Trabalho. EnANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

FAYOL, Henri. **Princípios de Administração Geral e Industrial**. São Paulo. Atlas, 1994

FLEURY, Maria Tereza L. **O Simbólico nas Relações de Trabalho**: um estudo sobre as relações na empresa estatal. (Tese Doutorado) 237f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978. 237f.

FOLLETT, Mary Parker. **Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento**. Organizado por Pauline Graham; tradução de Eliana hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

FRAGA, Érica. Trabalho: Terceirização de Profissionais de Alta Renda cresce. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 23 de junho de 2003. Disponível em:<<http://www.folha1.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2306200308.html>>. Acesso em 29 set. 2008.

FREITAS, Maria E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. **Revista de Administração de Empresas – RAE • v. 40 • n. 2 • Abr./Jun. 2000 P. 6-15**

GIAMBIAGI, Fábio. **Restrições ao Crescimento da Economia Brasileira**: uma visão de longo prazo. In: Textos para Discussão 94 — BNDES - Rio de Janeiro – Maio de 2002. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/td-94.pdf>> Acesso em 29 Set. 2008.

GETTYIMAGES. **Relatório Imagens**. Disponível em <http://www.gettyimages.com>. Acesso em mar de 2009.

GONÇALVEZ, Carlos E. Ferreira, **Alinhamento do Processo de Terceirização de uma indústria Off Shore**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2006. 125p.

GUIMARÃES, Marlene M. M. Crise, reestruturação produtiva e trabalho nas regiões metropolitanas brasileiras. Scripta Nova. **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, Universidad de Barcelona, vol. VI, nº 119 (62), 2002. [ISSN: 1138-9788]. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-62.htm>>. Acesso em 15-02-09

HILL, Linda A., **Novos Gerentes**: Assumindo Uma Nova Identidade. São Paulo, Makron Books, 1993.

JACINTO, Vanessa. **Jornal Estado de Minas**. Caderno 3 – Trabalho e Formação Profissional. 02-11-2008.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-611, 1979.

LACOMBE, Beatriz M. N. **A Cultura Organizacional e as Novas Relações de Trabalho**: Subsídios para Análise do Caso Brasileiro. EnEO, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MELO, Marlene. C. O. L. **Estratégia do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 411p. (Tese de Doutorado). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1991.

MELO, Marlene. C. O. L.; CARVALHO-NETO, Antonio M. **Negociação coletiva e relações de trabalho**: o debate atual. São Paulo: ABET, 1998.

MELO, Marlene. C. O. L.; ROCHA, Denilson R. A. R. **O poder dos indivíduos**: estratégias regulação frente às políticas de gestão das organizações. EnANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MELO, Marlene, C. O. L. *et al.* Em busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In\_\_ (org): **Administração, Metodologia, Organizações e Estratégia**, Curitiba: Juruá, 2007, p. 67-79.

MORETO, Laércio. **Gestão Eficaz de Contratos**: suporte para implantação de terceirização de serviços - Caso na Petrobras UN-ES. 2000. 160F. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MOTTA, Paulo. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NAVARRO, Vera. L; PADILHA, Valquíria. Dilemas Dio Trabalho no Capitalismo Contemporâneo. **Revista Psicologia Social**, Volume 19, Porto Alegre, 2007.

NEVES, Magda A.; FREITAS, Marina M. Reestruturação Produtiva e Sindicalismo: A trajetória de Sindicatos Metalúrgicos Mineiros. In\_\_ (org): **Relações de Trabalho**

**Contemporâneas.** Sociedade Editora Gráfica de Ação Comunitária: Belo Horizonte/MG,1999. p. 125-160.

PAGÉS, Max. *et al.* **O Poder das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, K. C. M. et al. Função Gerencial em Shopping Center: Ação, Devoção e Desilusão. In: EnGPR, 1, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.

PASTORE, José. **Reforma Sindical.** São Paulo: LTr, 2003.

POSCHMANN, Marcio. O mundo do trabalho em Mudança. In\_\_ (org): **Relações de Trabalho Contemporâneas.** Sociedade Editora Gráfica de Ação Comunitária: Belo Horizonte/MG,1999. p. 13-30

REED, Michael. **Sociologia da Gestão.** Oeiras: Celta, 1997. 167p.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração.** São Paulo, Atlas, 1999, p. 195-279.

SANTANA, Marco A. O mundo do trabalho em mutação: As reconfigurações e seus impactos. **Caderno do Instituto Humanista Unisinos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo – RS.** IHU idéias, Ano 3. nº. 34., 2005.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter:** as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SILVEIRA, Adriano Dutra da; SARATT, Newton; MORAES, Rogério Pires. **Um Passo Além da Terceirização.** Porto Alegre: Badejo, 2002.

SINAENCO – Sindicato da Empresas de Engenharia Consultiva. **Setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva.** Disponível em <<http://www.sinaenco.com.br/setor.asp>>. Último acesso em 25-08-2009.

TANURE, Betânia, CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, J. O. Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro: Tempo de Menos, Mudanças e Sobrecarga Demais, Muito Orgulho e o Peso do Teatro Corporativo. In\_\_(org): **Gestão de Pessoas e Competência:** Teoria e Pesquisa, Curitiba: Juruá, 2008, p. 17-39.

TEIXEIRA, Marcelo G. **Gerentes e nos estratégias de gestão**, um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial. 1995. 164f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. MG. 1995.

THÉBAUD-MONY, A. & DRUCK, G. (2007). **Terceirização**: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In Graça Druck & Tânia Franco (Orgs.), *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização* (pp. 23-58). São Paulo: Boitempo.

TONI, Míriam. **Visões sobre o Trabalho em transformação. Dossiê Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, no. 9, jan/jun 2003, p. 246-286.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

WETZEL, Úrsula. **Processo de Downsizing em empresas privatizadas: A Percepção dos Participantes**. (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista com os Gerentes

- 1- Dados pessoais e funcionais: idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa, tempo na função gerencial na empresa, tempo total de experiência em função gerencial.
- 2- Por favor, apresente-se, contando sua trajetória profissional até chegar aqui, como gerente nesta empresa.
- 3- Qual a última empresa que trabalhou? Por quanto tempo?
- 4- Como você entrou aqui nesta empresa?
- 5- Descreva como é o seu trabalho no dia a dia.
- 6- Que recursos você dispôs para exercer tais atividades?
- 7- Como se dá a sua relação com a chefia superior?
- 8- E com os subordinados?
- 9- E com os outros gerentes?
- 10- As organizações têm passado por diversas mudanças, inclusive nas suas estruturas, para atender às demandas do mercado. Quais mudanças têm se processado aqui?
- 11- Como as mudanças estão afetando o papel do gerente?
- 12- E como as mudanças têm te afetado pessoalmente?
- 13- O que a empresa representa para você?
- 14- O que você mais gosta no exercício da função gerencial?
- 15- E o que menos gosta?
- 16- Como a empresa promove os gerentes? Qual a sua avaliação dos critérios?
- 17- Existem conflitos no seu trabalho? Quais? São resolvidos? Como?
- 18- Qual a participação da empresa na solução de problemas? Existem procedimentos formais? e eles são adotados por todos?
- 19- Você percebe alguma distinção entre os profissionais celetistas e os que atuam como PJ? Quais?
- 20- As normas a serem seguidas na empresa são distintas entre PJs e empregados da empresa?
- 21- E a forma de gestão destes profissionais?
- 22- E no que diz respeito às condições de trabalho e saúde, como você caracteriza o ambiente físico da empresa e do seu posto de trabalho?
- 23- E as condições psicológicas?
- 24- No seu entendimento qual a importância do papel dos gerentes nesta organização?
- 25- Na sua opinião, se todos fossem celetistas, isso seria diferente?
- 26- Quais são suas perspectivas de carreira aqui?
- 27- Qual é o seu projeto profissional para o futuro?
- 28- Aqui estão algumas gravuras que representam ambientes produtivos. Gostaria que você olhasse cada uma delas e comentasse se existe alguma relação com seu trabalho e que relações seriam essas.
- 29- Por fim, diante dessas questões, você gostaria de acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada a respeito do seu trabalho e das relações que você desenvolve aqui dentro?