



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO LINHARES NETO

TRANSFORMAÇÕES NO TRABALHO GERENCIAL NO CONTEXTO DE
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA CEARENSE

FORTALEZA – CEARÁ

2015

JOÃO LINHARES NETO

**TRANSFORMAÇÕES NO TRABALHO GERENCIAL NO CONTEXTO DE
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA
INDÚSTRIA CEARENSE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Pequenos e médios negócios.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos.

FORTALEZA – CEARÁ

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Linhares Neto, João Linhares Neto. Transformações no Trabalho Gerencial no Contexto de Reestruturação Organizacional: Estudo de Caso Numa Indústria Cearense [recurso eletrônico] / João Linhares Neto Linhares Neto. - 2015.
1 CD-ROM: il.: 4 1/2 pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 92 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2015.

Área de concentração: Pequenos e médios negócios.

Orientação: Prof.^a Dra. Ana Cristina batista dos Santos.

1. Reestruturação Organizacional. 2. Trabalho Gerencial. 3. Capitalismo Burocrático. 4. Capitalismo Flexível. I. Título.



Governo do Estado do Ceará
Secretaria da Ciência Tecnologia e Educação Superior
Universidade Estadual do Ceará - UECE
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA

UECE



ATA DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO (A) ALUNO(A) João Linhares Neto – CURSO DE Mestrado Acadêmico em Administração – Área de Concentração em Pequenos e Médios Negócios.....

Realizou-se no dia 03/06/2015 no Centro de Estudos Sociais Aplicados / CESA a apresentação, avaliação e julgamento da dissertação de Mestrado em Administração – Área de Concentração em Pequenos e Médios Negócios, do(a) aluna(o) João Linhares Neto, intitulada “TRANSFORMAÇÕES NO TRABALHO GERENCIAL NO CONTEXTO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA CEARENSE.”

Conforme determinação da Portaria nº 09/2015 CMAAd foi designada banca examinadora sob a presidência do(a) Prof. Dr. Ana Cristina Batista dos Santos, para procederem à avaliação e julgamento do trabalho apresentado, dentro das normas estabelecidas para os Cursos *stricto sensu* desta Universidade.

PARECER DA BANCA EXAMINADORA:

O trabalho foi aprovado com a nota 10,0 tendo em vista o seu grau de excelência

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA:

Ana Cristina B. dos S.
Prof. Dr. Ana Cristina Batista dos Santos

Francisco Roberto Pinto
Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

José Eleazar de Castro Ribeiro
Prof. Dr. José Eleazar de Castro Ribeiro

À meus pais, Vicente e Terezinha e a
minha tia Bia que tanto ensinaram o
caminho do trabalho e continuam me
acompanhando em uma dimensão
superior.

À minha esposa Eliane e meus filhos:
Felipe, Sabrina, Douglas e Carol pelo
amor e incentivo recebidos em toda essa
jornada.

AGRADECIMENTOS

À Deus, Senhor de todas as coisas.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos pela parceria, dedicação, alegria e carinho sempre demonstrados durante esta caminhada tão importante em minha vida.

Aos membros da banca Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto e Prof. Dr. Eleazar de Castro Ribeiro, pelas reflexões, críticas e sugestões ao trabalho.

À todos os professores do Mestrado em Administração da UECE pela qualidade do conhecimento que nos foi passado.

À todos os colegas de turma que no decorrer destes dois anos transformaram-se em amigos e com certeza me fizeram rejuvenescer vários anos.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto.”

(Albert Einstein)

RESUMO

A reestruturação produtiva em curso tem incrementado novas formas de conceber a produção e o trabalho em um ambiente de mudanças de processos e de estruturas econômicas. Estas mudanças, muitas vezes radicais, são notadas principalmente no âmbito das organizações, anteriormente consideradas sólidas e que apresentavam estruturas estáveis de carreira. Considerando as transformações que vêm ocorrendo na profissão de Administrador nesse novo cenário, esse trabalho visa analisar o contexto e os agentes envolvidos em tais transformações, através do seguinte objeto de pesquisa: as transformações no trabalho gerencial no contexto de reestruturação produtiva. O campo escolhido para a pesquisa é uma indústria cearense exportadora de amêndoas de caju, com mais de 50 anos de atuação no mercado, atualmente passando por um processo de reestruturação. Surge assim, a questão norteadora da pesquisa: Quais as transformações no trabalho gerencial na contemporaneidade, num contexto específico de reestruturação empresarial? A pesquisa tem como seu objetivo geral: compreender as transformações no trabalho gerencial em contextos de reestruturação produtiva. Em relação à perspectiva metodológica, o trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, visando à compreensão dos fenômenos sociais elencados para o estudo. A técnica de coleta de dados utilizada é a entrevista semiestruturada, com uso de evocação de palavras e elementos de história de vida, sendo a técnica da análise temática de conteúdo usada para análise e compreensão das falas dos entrevistados. Os resultados indicam que a organização pesquisada tipifica um caso interessante de empresa tradicional cujo crescimento se deu num momento histórico cuja conjuntura mais ampla favoreceu um quadro de mudanças que mistura o clássico com o moderno, o antigo com o novo, fazendo surgir uma empresa híbrida que implantou um moderno sistema de gestão, porém mantendo características da gestão tradicional. Esse quadro criou implicações para a gerência, alterando o conteúdo do trabalho dos gerentes e profissionais da administração.

Palavras-chave: Reestruturação organizacional. Trabalho gerencial. Capitalismo burocrático. Capitalismo flexível.

ABSTRACT

The ongoing restructuring process has increased new forms of design and production work in an environment of change processes and economic structures. These changes, often radical, are noted primarily within organizations, previously considered solid and stable structures presenting career. Considering the transformations occurring in the Administrator profession in this new scenario, this work aims to analyze the context and the actors involved in such transformations through the following research subject: the changes in managerial work in productive restructuring context. The field chosen for the survey is an exporting industry of the state cashew kernels, with over 50 years of experience in the market, currently undergoing a restructuring process. Thus arises, the guiding research question: What are the changes in managerial work in contemporary times, in a specific context of corporate restructuring? The research has as its main objective: to understand the changes in managerial work in productive restructuring contexts. Regarding the methodological perspective, the study presents a qualitative approach, aimed at understanding of social phenomena listed for study. The data collection technique used is the semi-structured interview, using evocation of words and life story elements, and the technique of thematic content analysis used to analyze and understand the speech of respondents. The results indicate that the organization researched typifies an interesting case of traditional company whose growth was a historic moment whose broader context favored a change table that mixes the classic with the modern, the old with the new, giving rise to a hybrid company implemented a modern management system, while maintaining characteristics of traditional management. This situation has created implications for management, changing the content of the work of managers and management professional.

Keywords: Organizational restructuring. Managerial work. Bureaucratic capitalism. Flexible capitalism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Concepções de administração e administrador no 1º espírito do capitalismo.....	15
Figura 2 -	Concepções de administração e administrador no 2º espírito do capitalismo.....	17
Figura 3 -	Concepções de administração e administrador no 3º espírito do capitalismo.....	19
Figura 4 -	Representação gráfica da questão de pesquisa.....	21
Figura 5 -	Representação gráfica das temáticas constantes na revisão da literatura.....	23
Figura 6 -	<i>Workers on tap</i>	38
Figura 7 -	Evolução histórica dos eventos críticos.....	56
Figura 8 -	Grupo temático I - transformação empresarial.....	57
Figura 9 -	Organograma CIONE antes da implantação do Sistema de Gestão Integrado.....	66
Figura 10 -	Organograma CIONE após a implantação do Sistema de Gestão Integrado.....	67
Figura 11 -	Representações de gerência dos sujeitos entrevistados.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Principais modelos teórico-metodológicos da Sociologia das profissões.....	39
Quadro 2 -	Características dos dois principais paradigmas das Ciências Sociais.....	47
Quadro 3 -	Plano de entrevista x objetivos da pesquisa.....	51
Quadro 4 -	Caracterização dos sujeitos – gerentes e funcionários.....	53
Quadro 5 -	Categorização das representações de gerência dos sujeitos da pesquisa.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPCC -	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BPF -	Boas Práticas de Fabricação
CIONE -	Companhia Industrial de Óleos do Nordeste
ISO -	<i>International Organization for Standardization</i>
SENAI -	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGI -	Sistema de gestão Integrado
TI -	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Flexibilidade	23
2.2 Trabalho, trabalhador, carreira	29
2.3 Profissões, administração e administrador	38
3 METODOLOGIA	46
3.1 Trabalho de campo	50
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1 Análise dos resultados	56
<i>4.1.1 Grupo temático I: transformação empresarial</i>	56
4.1.1.1 Mudanças constantes.....	57
4.1.1.2 Reestruturação produtiva: mecanização.....	58
4.1.1.3 Reestruturação produtiva: procedimentos e processos.....	60
4.1.1.4 Ferramentas da qualidade.....	61
4.1.1.5 Estruturação organizacional: departamentalização.....	62
4.1.1.6 Reestruturação organizacional: Sistema de gestão Integrado (SGI).....	64
<i>4.1.2 Grupo temático II: implicações para a gerência</i>	67
4.1.2.1 Representações de gerência.....	67
4.1.2.2 Perfil gerencial.....	69
4.1.2.3 Gerente formador.....	73
4.1.2.4 Oportunidade e segurança.....	74
4.1.2.5 Sem oportunidade e insegurança.....	75
4.2 Discussão dos resultados	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	90
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	91
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista	92

1 INTRODUÇÃO

Considerando as crescentes mudanças atualmente em curso no sistema capitalista de produção, este trabalho apresenta uma proposta de produção do conhecimento sobre a profissão de administração na contemporaneidade, a partir de sua posição de promotora ou mesmo de principal agente de tais transformações, sobretudo no contexto empresarial.

A reestruturação produtiva existente nos tempos atuais tem incrementado novas formas de conceber a produção e o trabalho em um ambiente de mudanças de processos e de estruturas econômicas. Essas mudanças, muitas vezes radicais, são notadas principalmente no âmbito das organizações, anteriormente consideradas sólidas e que apresentavam estruturas estáveis de carreira em que a ética do trabalho era recompensada. Atualmente, os contratos de curto prazo, a mobilidade geográfica e as constantes mudanças passaram a caracterizar o local de trabalho (GREY, 2010).

Partindo do pressuposto de que “a administração tanto acompanha quanto promove dialeticamente, e é refém das transformações do capitalismo” a administração se obriga a acompanhar essa nova lógica do capitalismo que, caracterizada pela flexibilidade, trouxe um tempo de mudanças, incertezas e conflitos (SANTOS, 2014, p.12).

Se por um lado promove um crescimento estratosférico na economia, atendendo às necessidades de consumo da população mundial que cresce cada vez mais, por outro parece tratar o trabalho como uma *commodity* que pode ser regulada pelo mercado, fazendo com que os trabalhadores se vejam obrigados a aceitarem as imposições desse mercado em nome da constante luta pela sobrevivência.

Observa-se que, como trabalho, a administração se apresenta como uma atividade transformadora do homem e da sociedade, inscrevendo-se como processo de trabalho na concretude das relações de produção (BRAVERMAN, 1987).

Com o consenso por parte dos historiadores especializados no *management* de que a administração ganhou destaque social com o contexto da industrialização, “não há, portanto, como compreender a história da administração sem considerar a história do próprio capitalismo” (SANTOS, 2014, p.3)

A produção do conhecimento sobre a administração e a reestruturação produtiva, exige a análise do movimento histórico do modo de produção capitalista no mundo, a partir da criação das manufaturas e a venda da força de trabalho como mercadoria, até a crise do fordismo e o surgimento de um novo processo de reorganização do capital, caracterizado pela acumulação flexível.

Esse sistema de produção, hoje de caráter global, embora sempre criticado e tendo passado por muitas crises e reinvenções, veio a emergir a partir do grande fluxo migratório do campo para as cidades com o período final do feudalismo. Surge daí, a ideia de mercado, da praça do mercado, lugar onde as trocas ocorriam e que viria a se tornar o centro aglutinador de pessoas e de produtos, fruto dos trabalhos de agricultores e artesãos.

Nessa época, surge o Renascimento que, vem tirar o mundo de sua inércia. Considerado a primeira cisão social e cultural que produz o trânsito da Idade Média à Idade Moderna, o Renascimento inicia o processo de racionalização em todas as esferas da vida humana. “Surge a força do trabalho, o trabalho mercadoria, objetivo da especulação, da contabilidade e da ciência” (RAMOS, 2009, p.39).

O crescente comércio e o aumento das atividades urbanas fez nascer uma nova classe de pessoas ligadas às atividades mercantis, a burguesia. Essa classe logo começa a se destacar nas atividades comerciais, detendo o domínio do capital e dos meios de produção. Surge uma nova relação de produção com o aparecimento dos assalariados e de um novo sistema, que viria a ser chamado de capitalismo, pautado na lógica da “acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos, ou seja, repor perpetuamente ao jogo o capital no sistema econômico, no sentido de extrair lucro” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.35)

Observa-se que, na base de todo esse processo que sedimenta a classe capitalista, encontra-se a expropriação dos trabalhadores rurais que, privados de suas terras passam a compor grandes massas humanas transformadas em levas de proletários privados de direitos. “A destruição doméstica rural começou a proporcionar ao mercado interno a extensão e a solidez exigidas pelo modo capitalista de produção” (LUNA, 2008, p.52).

Para Braverman (1987), além do intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, a produção capitalista exige a compra e a venda da força do trabalho. Para

esse fim, três condições básicas tornam-se generalizadas através de toda a sociedade. Em primeiro lugar os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros. Em segundo lugar os trabalhadores estão livres de constringências legais, tais como servidão e escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador, torna-se expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como um capitalista.

Com o advento da Revolução Industrial, iniciou-se um período de rápidas e profundas mudanças de caráter econômico, social e político que, em um período relativamente curto, trouxe transformações altamente significativas para a história da humanidade.

Nas palavras de Vizeu (2010, pg. 785):

Esta revolução representa o evento que marcou um novo período da história moderna, em que a atividade industrial se torna preponderante em relação às atividades agrárias, criando assim condições absolutas para a expansão da economia capitalista.

De todas as inovações que possibilitaram o fenômeno da Revolução Industrial, a fábrica é a mais importante, e é dentro desse sistema fabril de transformações tecnológicas e da força de trabalho que surgem os primeiros princípios administrativos modernos.

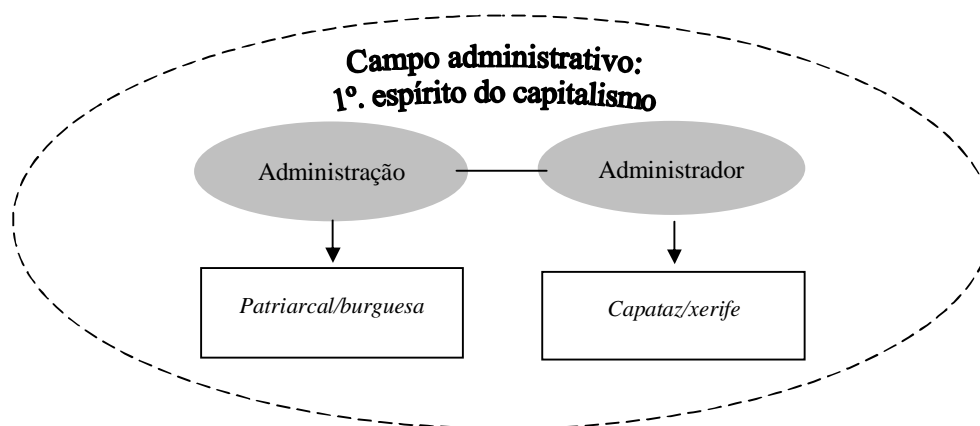
Boltanski e Chiapello (2009) entendem que para o capitalismo sobreviver e se reproduzir, precisa de um “espírito” que o sustente e justifique. Os autores, em um recorte temporal que se inicia a partir do final do século XIX, identificaram três fases sucessivas que correspondem aos três espíritos do capitalismo recente. O primeiro espírito corresponde ao capitalismo familiar, baseado na figura do burguês empreendedor e caracterizado pelo caráter patriarcal das relações com os empregados. Percebe-se que, até esse período, a organização social e econômica era rudimentar. Esse período é egresso do movimento de formação das cidades industriais que modificaram radicalmente as estruturas da sociedade europeia, na transição do feudalismo medieval para o capitalismo.

Para ampliar o ganho de forma a satisfazer as necessidades do capital, tornou-se necessária a expansão do controle capitalista para o interior do processo

produtivo, devido à produção de bens manufaturados. Nesse momento, surge o capitalismo industrial, tendo como marcos a Revolução Industrial e a ideia de aplicação do método científico no tratamento dos problemas sociais (VIZEU, 2010).

A Figura 1 sintetiza as principais concepções da administração e do administrador no período denominado por Boltanski e Chiapello (2009) de 1º espírito do capitalismo.

Figura 1 – Concepções de administração e administrador no 1º espírito do capitalismo.



Fonte: Adaptado de Santos (2013).

Mesmo com a indústria moderna não surgindo de uma hora para outra e eliminando de uma vez só as demais formas de produção, o enorme surto de industrialização vivido nesse tempo trouxe como consequências diretas o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de maior eficiência e produtividade, fazendo com que as organizações tivessem que substituir o empirismo e a improvisação para fazer face à concorrência e competição no mercado.

A racionalidade instrumental se torna predominante nas relações produtivas, se manifestando especialmente pela decomposição do processo de produção e aplicação da ciência com o objetivo de incrementar a produtividade, passando a ser a diretriz suprema para o desenvolvimento das organizações (LUNA, 2008).

A partir da segunda metade do século XIX, consolida-se o capitalismo como um sistema global. O fordismo, aliado ao Keynesianismo, cria um período de expansão pós-guerra, que se manteria até o início da década de 70, causando forte

crescimento econômico nos países capitalistas avançados, aumento nos padrões de vida, repressão de potenciais crises e aproximação de muitas nações descolonizadas ao processo de desenvolvimento internacionalista do capitalismo.

Uma segunda caracterização do espírito do capitalismo é apontada por Boltanski e Chiapello (2009) como é demonstrado a seguir na Figura 2. Centrado no desenvolvimento das grandes indústrias, esse novo espírito deixa de lado o caráter familiar para focar mais intensamente na organização altamente burocratizada. A racionalização e a planificação de longo prazo, além do gigantismo das empresas, faz com que sejam criados ambientes protetores não só para a perspectiva de carreira, mas também para a vida familiar. Surgem sinais de um capitalismo novo, animado por um espírito de justiça social.

Chanlat (2000, p.16) diz que:

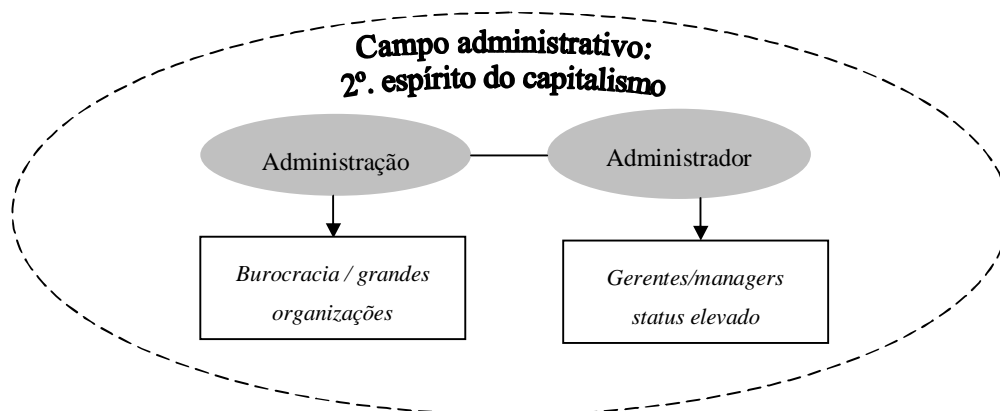
De fato, durante muito tempo considerada como um lugar de exploração, de dominação e de alienação pela maioria, a empresa tornou-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje.

Verifica-se então uma época de grande euforia proporcionada pelo crescimento econômico. Surgem as grandes corporações e seu controle sobre as relações de mercado – o capitalismo monopolista. Era a fase da centralidade da gerência, e da valorização da profissão de administrador. Os administradores, nessa época, tiveram um impacto tão decisivo na sociedade norte-americana, que se inaugurou uma nova categoria de capitalismo, o capitalismo gerencial (CHANDLER, 1977).

Segundo Vizeu (2010, p.782):

A delimitação desse novo tipo de sistema de administração ocorre em bases e valores eminentemente modernos, dos quais se destacam a racionalidade econômica e a ética do trabalho, sendo essa a base psicológica e moral da administração moderna.

Figura 2 – Concepções de administração e administrador no 2º espírito do capitalismo.



Fonte: Adaptado de Santos (2013).

Após essa segunda fase do capitalismo, caracterizada por um longo crescimento, e considerada por muitos autores como seu apogeu, começam a surgir sinais de esgotamento do regime anterior de acumulação. O abalo das possibilidades de acumulação sob o fordismo trouxe instabilidade no plano operacional das empresas. Surge daí a chamada “crise do fordismo”, que viria a dar origem à reestruturação produtiva, que, a partir de uma ideologia neoliberal, somada a revolução tecnológica, terminaria por ir de encontro às estruturas mais rígidas de gestão até então empregadas e que não mais se adequariam às novas condições de alta competitividade. Essas mudanças foram iniciadas com a transferência sistemática de capitais ao mercado financeiro e com a implantação de modelos de produção concebidos a partir do modelo japonês (ANTUNES, 2000).

Verifica-se, entretanto que, dada a experiência histórica da evolução do capitalismo, não são as situações de crise nem as constantes críticas que fazem esse sistema sucumbir. Pelo contrário, o capitalismo é um sistema robusto que encontra sempre um meio de sobrevivência a partir de sua natureza inquieta que incentiva o risco e a constante transformação.

Citando Haddad (2010), as ondas de inovação de natureza Schumpeteriana (novos processos, novos produtos, novas formas de organização produtiva), são o motor das grandes transformações estruturais do capitalismo. Essas ondas vão desde a introdução da energia a vapor nos sistemas produtivos até as redes digitais nas últimas décadas do século XX.

Apesar da transformação ser regra e não exceção na história do capitalismo, identifica-se, nas últimas décadas, uma grande velocidade nos movimentos de mudanças. Segundo Luna (2008, p.135):

Embora não se possa falar da completa superação do paradigma taylorista-fordista é possível reconhecer sua crise e a emergência de um processo de reorganização do capital que, do ponto de vista organizacional, alterou significativamente as relações de poder no interior das empresas, ao mesmo tempo em que criou uma nova configuração socioeconômica com forte impacto sobre o mercado de trabalho.

Tendo a organização burocrática como alvo favorito de suas críticas, essas novas formas de gestão criam inovações administrativas, dentre elas as chamadas empresas em rede, formadas por equipes autônomas, sem unidade de lugar nem de tempo, e que, depois de enxugarem camadas hierárquicas, cercam-se de serviços terceirizados, trabalhadores temporários e prestadores de serviço, visando, com isso, deixar a organização horizontalizada. Este neoliberalismo é considerado por muitos, como uma nova estratégia ofensiva de uma renovada classe dominante, “em que o punho de ferro é envolto em uma luva de veludo de liberdade, individualismo e, acima de tudo, flexibilidade” (FLEETWOOD, 2007, p. 392).

Ainda nessa linha de pensamento, Azize (2009) indica que a crítica ao capitalismo, elegeu mais um inimigo no início do século XXI e este inimigo está descrito justamente nessas novas formas de gestão e em ideias como fusões, cortes, terceirização e nas consequências humanas desses processos.

Apresenta-se, nesse processo de desorganização da produção, uma ruptura das rotinas de trabalho, alterando suas condições, o ritmo e as formas de remuneração. Nota-se ainda uma crescente tendência das empresas exigirem uma força de trabalho distinta do trabalhador fordista, que é, então, substituído pelo trabalhador-gerente.

Na visão de Luna (2008), esse trabalhador deve ser capaz de se autocontrolar em nome dos interesses do capital e em detrimento dos interesses dos trabalhadores. O autor considera essa situação como um desenvolvimento contemporâneo das contradições do capitalismo, pois se, por um lado, eleva ao extremo a fragmentação dos trabalhadores, por outro, proporciona simultaneamente determinada autonomia mesmo que controlada, já que o toyotismo precisava fornecer aos trabalhadores certa liberdade.

“Nesse contexto emerge a figura do trabalhador-gerente que se autocontrola em nome dos interesses da empresa” (LUNA, 2008, p. 15).

Os princípios do melhoramento contínuo e da eliminação de perdas (produção enxuta) do toyotismo modificam substancialmente as demandas sobre os trabalhadores, fazendo com que eles tenham necessariamente que se engajar na busca obsessiva pelo aumento da qualidade e redução dos custos. Nas empresas reestruturadas, a valorização do capital torna-se interesse comum entre empregados e empregadores.

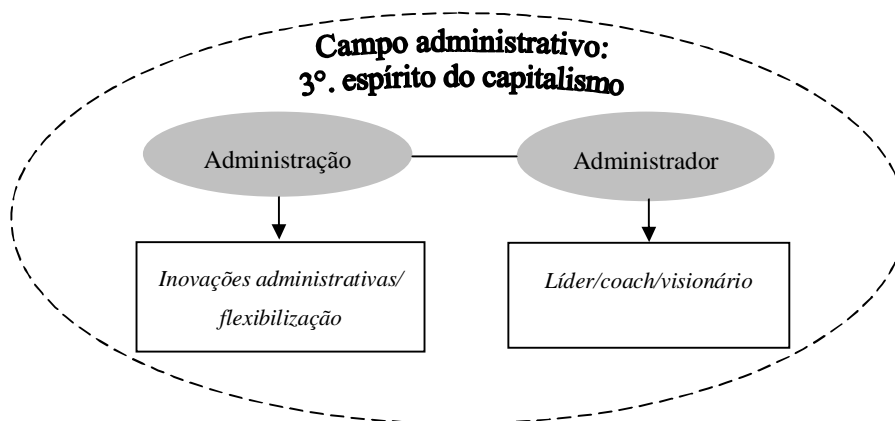
Esse novo discurso empresarial está vinculado ao surgimento de um “novo espírito do capitalismo”, o terceiro (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Sustentado pelo contexto capitalista contemporâneo, que exige mudanças frenéticas no modo de gestão, além de organizações sempre mais flexíveis, competitivas e informatizadas, esse período tem como principais características a rejeição à hierarquia, a luta antiburocrática e a flexibilização.

Segundo Grey (2010), para a conceituação dessa nova fase do capitalismo surgem tipologias distintas utilizadas por diversos autores como: “capitalismo acelerado” (GEE; HULL; LANSHEAR, 1996); “turbo capitalismo” (LUTTWARK, 1999); “capitalismo do conhecimento” (THRIFT, 2005); e “novo capitalismo” (SENNETT, 2006).

A Figura 3 apresenta as concepções sobre a administração e o administrador no período considerado por Boltanski e Chiapello (2009), como terceiro espírito do capitalismo.

Figura 3 – Concepções de administração e administrador no 3º espírito do capitalismo.



Fonte: Adaptado de Santos (2013).

Mas, como fica então a figura do administrador neste novo cenário? Observa-se que a crescente tendência de contratação de especialistas em caráter temporário, sugere uma mudança para um tipo de coordenação que destaca o autogerenciamento. Isso em parte, faz com o que o elevado *status* do gerenciamento construído ao longo de um extenso período histórico vá perdendo o brilho que o caracterizou em seu apogeu na era do pós-guerra.

Para Boltanski e Chiapello (2009), mesmo com o declínio do controle hierárquico pelos gerentes que administravam racionalmente as empresas, torna-se necessário resolver o problema espinhoso de direção nesses novos moldes. Existe a necessidade de orientar a todos estes seres autogeridos e criativos. Aí, entram em cena os líderes. Esses líderes não procuram dirigir nem dar ordens, entendem que papéis como esses estão superados e tornam-se então “catalisadores”, “visionários”, “*coachs*”. Esses novos coordenadores devem se impor pelas competências e pelo carisma para que se destaquem em meio a sua rede de relações pessoais, pois já não podem mais contar com as oportunidades de carreiras como no passado.

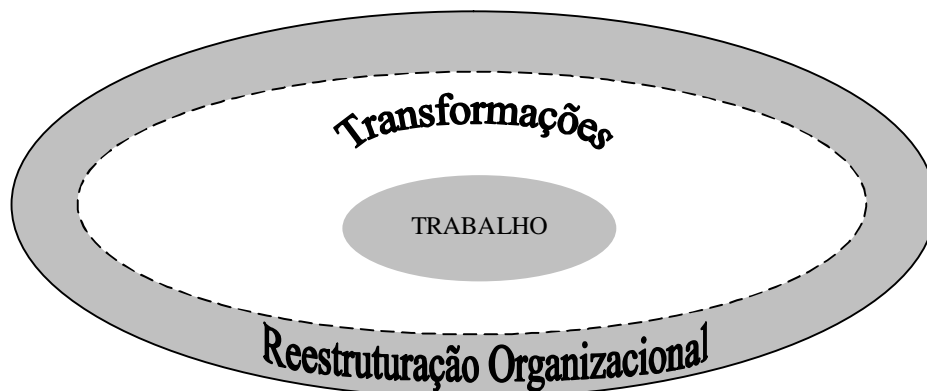
Considerando o cenário complexo que envolve o mundo do trabalho e, sobretudo da administração como profissão na contemporaneidade, torna-se proeminente a discussão e análise de como se recoloca a administração e a profissão do administrador nestes novos tempos, salientando ainda a importância da abrangência desta análise, em razão da inexistência de um consenso na literatura sobre o tema.

Essa dissertação busca situar estudos anteriores que se ocupam dessa questão, além de procurar se aprofundar nos resultados obtidos na tese de Santos (2013) em torno de seu ponto-chave: o problema conceitual da administração. A autora argumenta, dentre outras coisas, que esses tempos de mudanças podem implicar em problemas existenciais para o profissional da administração, a partir de uma tendência de esvaziamento do conteúdo do trabalho do administrador, tornando esse trabalho cada vez mais performático que contudístico.

Tendo como objeto da pesquisa as transformações da profissão do administrador no contexto de reestruturação organizacional, elenca-se a seguinte pergunta como norteadora da pesquisa: Quais as transformações no conteúdo do trabalho gerencial no contexto de reestruturação organizacional? A figura 4 sintetiza

a questão da pesquisa colocada nesses termos:

Figura 4 – Representação gráfica da questão da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Santos (2013).

O objetivo geral da pesquisa é compreender as transformações no trabalho gerencial em contextos de reestruturação organizacional. Este objetivo geral será operacionalizado pelos seguintes objetivos específicos: caracterizar as mudanças no trabalho gerencial no contexto de reestruturação de uma indústria cearense; identificar as percepções dos gerentes e subordinados sobre o trabalho gerencial no contexto de reestruturação de uma indústria cearense; analisar comparativamente os resultados dos objetivos anteriores.

O campo da pesquisa escolhido é uma indústria cearense exportadora de amêndoas de caju, em fase de reestruturação, sendo, portanto relevante entender o que acontece com a mão de obra gerencial na organização nesse período de reestruturação.

O trabalho é apresentado em quatro seções, iniciando-se com esta introdução, que buscou primeiramente contextualizar o estudo a partir do tema capitalismo, demonstrando em seguida os elementos estruturantes da pesquisa, sua justificativa e o formato de apresentação do texto.

Na segunda seção, apresenta-se a revisão da literatura relevante da área a respeito do tema em estudo. Nessa revisão optou-se pela divisão em subtemas, sendo estes: a flexibilização, o trabalho (trabalhador, carreiras) e a administração (profissões, administrador).

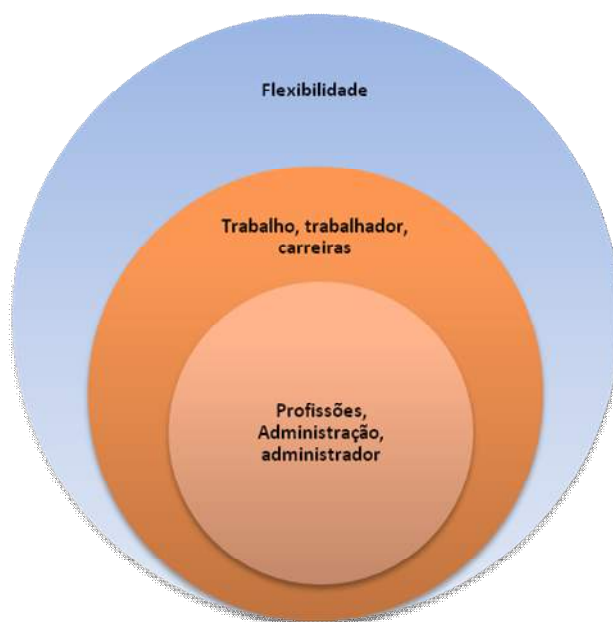
Para a descrição da metodologia escolhida, a terceira seção traz a abordagem da pesquisa, sua tipologia, campo e sujeitos da pesquisa, além das técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados.

A quarta e última seção dispõe a análise e discussão dos resultados obtidos no trabalho e as considerações finais, terminando por apresentar algumas limitações da pesquisa, bem com sugestões para futuros estudos sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo socializa os resultados obtidos através de consulta às obras de diversos autores relevantes para o pensamento administrativo. Para fundamentar a argumentação e expor o resultado do processo de categorização das obras lidas, esta revisão foi dividida por temáticas que podem ser observadas no quadro a seguir:

Figura 5 – Representação gráfica das temáticas constantes na revisão da literatura.



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 Flexibilidade

Após uma longa fase de crescimento, a economia mundial começou a demonstrar sinais de cansaço e a enfrentar problemas devido ao esgotamento do regime anterior de acumulação. Surge a crise do sistema fordista (racional burocrático) de produção e da política econômica keynesiana, frequentemente apontada como principal causadora das transformações recentemente ocorridas na ordem econômica e social. As mudanças avultadas a partir dos anos 1970, “vinculam-se ao processo de reestruturação do capital em suas novas formas de acumulação, visando à recuperação do seu ciclo produtivo” (SANTOS, 2014, p.9).

Em decorrência dessa nova fase da reestruturação produtiva as organizações passaram a sofrer profundas transformações nos últimos anos, tanto em sua estrutura como também na forma de execução do trabalho. As mudanças se tornaram constantes obrigando empresas e trabalhadores a se adaptarem a uma nova realidade organizacional que exige mais dinamismo e versatilidade.

Esse novo cenário que se apresenta trouxe o acirramento das condições de concorrência devido à formação dos grandes blocos econômicos, revolução tecnológica, novas formas de organização do trabalho e o novo padrão de inter-relacionamento das empresas.

Esses fatores são, para Amato Neto (1995), os elementos básicos para a compreensão dessa nova configuração, fazendo com que a empresa moderna tenha que se voltar para as atividades que possam se traduzir em vantagem competitiva,

Especializando-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais limitado de atividades, reduzindo o número de processos, enxugando suas estruturas administrativas e delegando a uma rede de outras empresas (fornecedoras, sub-contratadas, etc.) as funções que pudessem ser consideradas como complementares ou acessórias. (AMATO NETO, 1995, p.36).

Para acompanhar as mudanças ocorridas na forma de execução do trabalho, houve também a necessidade de modificações na estrutura organizacional devidas à urgência de respostas rápidas ao mercado. As empresas tiveram então um achatamento em sua estrutura, a partir da diminuição de níveis hierárquicos, comprimindo os departamentos e aproximando as lideranças. É a chamada desintegração vertical, ou seja, a redução da cadeia de atividades de uma empresa, tanto no nível de produção por meio da redução de processos de seções produtivas, ou simplesmente com a eliminação de postos de trabalho, como no nível administrativo que se traduz na redução do número de níveis hierárquicos de uma estrutura organizacional (INÁCIO, 2012).

Nesse novo ambiente, as organizações mais tradicionais, racionais, burocráticas e baseadas no sistema de produção fordista, viram-se em uma situação extremamente delicada,

pois nem todas tinham condições de se reestruturar de acordo com o sistema de produção flexível. Assim, no período de transformação do sistema fordista para o pós-fordista, observou-se (e ainda se observa) uma onda de bancarrotas e fechamento de fábricas. (LUNA, 2008, p.138).

Observa-se então uma tendência à estratégia de horizontalização das empresas, o que seria um instrumento de descentralização gerencial, consistindo de uma pulverização das grandes estruturas produtivas em unidades de negócios com maior autonomia operacional (AMATO NETO, 1995).

Esse novo tipo de reestruturação do capital trouxe um período de racionalização e controle do trabalho. Harvey (1993, p.140) argumenta que esse regime de acumulação é flexível, pois

se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Segundo Bastos (1997) o surgimento desses novos setores de produção deve-se em parte à vertiginosa aceleração na produção de conhecimentos e tecnologias que passaram a ser fatores críticos de produção. Em consequência, a demanda por atualização constante passa a ser uma imperiosa necessidade para a sobrevivência das organizações e dos indivíduos. Para o autor, palavras como flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, passam a compor a representação do ideal esperado para novos profissionais.

Para acomodar as novas tecnologias e atender às exigentes demandas do mercado consumidor, o capitalismo se moveu na direção de um novo padrão de acumulação. Surge então o chamado regime de acumulação flexível que busca novas formas de produção e que exalta o *Toyotismo* como modelo ideal para as organizações (PAULA, 2002).

Nesse modelo a produção é voltada e conduzida diretamente pela demanda, ou seja, é o consumo que determina o que será produzido. Segundo Paula (2002, p.4):

No campo da administração, isto se expressa através das “panacéias” radicais, apologéticas das organizações enxutas e flexíveis, que ganharam espaço na mídia e nas práticas empresariais nos últimos anos: reengenharia, *downsizing*, terceirização, quarteirização, virtualização organizacional.

Verifica-se então, a imprevisibilidade do ambiente empresarial, que se encontra cada vez mais instável, acelerado e revolucionário, daí concluir-se que a

administração flexível é resultante não apenas das mudanças na ordem social e econômica, mas também do ambiente cultural e tecnológico das organizações. “A flexibilidade não é simplesmente um modismo, mas sim uma exigência dos novos tempos” (MÉDICI; SILVA, 1993, p.33).

As empresas buscaram eliminar camadas de burocracia e tornar as organizações mais planas e flexíveis, porém a repulsa à rotina burocrática e a busca constante pelas mudanças, produziram novas forças de poder e controle que se escondem nas modernas formas de flexibilidade. Essas forças que impactam o mundo do trabalho são: a reinvenção descontínua das instituições; a especialização flexível de produção; e, a concentração do poder sem centralização (SENNETT, 2009).

De fato, a mudança, a flexibilização e a guerra à burocracia são as palavras de ordem nesses novos tempos. Mesmo assim, Mc Cann, Morris e Hassard (2008, p.380) advertem que a literatura recente de trabalhos em grandes empresas sugere que a reestruturação não ocasiona uma mudança no paradigma pós-fordista, mas sim, é parte da racionalização de longo prazo e das pressões associadas ao capitalismo e, embora considerando as mudanças ocorridas no local de trabalho, reivindicações como “a morte da média gestão”, “o fim da burocracia”, ou da chegada de uma “nova economia” (composta de organizações virtuais e baseada em redes de informação) são exageradas.

Corroborando com os autores, Hales (2002) argumenta que, apesar das mudanças, as organizações mantêm características da burocracia, pois onde o princípio de controle hierárquico é retido, independente de qualquer redução de níveis hierárquicos, e ainda se mantêm regulamentos centralmente impostos, independente de mudanças em seu foco, o resultado não é totalmente pós-burocrático, mas sim uma atenuada versão de burocracia, que o autor chama de *burocracia-lite*.

Ainda nessa mesma linha de pensamento, alguns autores, como Sturdy, Wright e Wylie (2014), sustentam que a suposição da persistência de algumas características da burocracia, que de um lado incluem várias formas de racionalidade e controle hierárquico, mas de outro lado mudanças e diferenças, resultam no que eles chamam de práticas organizacionais híbridas.

Burocracia “*soft*” (COURPASSON, 2000), “*lite*” (HALES, 2002), “seletiva” (ALVESSON; THOMPSON, 2004), “complementada” (BUCHANAN; FITZGERALD, 2011) são os rótulos anexados por esses autores de acordo com seus focos de análise dessas novas formas burocráticas.

Por outro lado, sabe-se que esse processo de flexibilização e reestruturação produtiva trouxe um ambiente de insegurança e alto nível de desemprego, deixando muitos profissionais com pouca qualificação fora do mercado de trabalho, causando, uma antítese quanto às vagas que sobram nas empresas por falta de profissionais qualificados (INÁCIO, 2012).

Essa cultura do “novo capitalismo” demanda um *self* orientado para curto prazo, desprezando a experiência e o passado. Essa radical desorganização do trabalho é a causa da destruição de relações sociais estáveis de carreira que existiam no âmbito das organizações embutidas nas comunidades (SENNETT, 2009).

Concordando com esse autor, Grey (2010) salienta que as organizações, antes acostumadas a construir um forte elo entre propriedade, trabalho e comunidade, perderam essa característica e deixaram de ser uma corporação localizada, com raízes em uma área cuja força de trabalho mantinha laços pessoais de longa data com aquele empregador. O resultado disso são corporações fragmentárias e instáveis.

Essa flexibilidade como pode ser vista, não agrada a todos. Chamada por Vallas (1999) de “um sedutor canto de sereia”, utiliza-se de novas técnicas de gestão do trabalho, como desverticalização, terceirização, *downsizing*, *outsourcing*, que vendem a ideia de autonomia responsável e de comprometimento organizacional, mas que no lugar de unir e organizar os trabalhadores terminam quase sempre na precarização de seus empregos ou ainda na eliminação significativa de postos de trabalho.

Sobre terceirização, Saraiva, Ferreira e Coimbra (2012) mostram que essa é uma alternativa muito oportuna para as empresas, pois deixam de ter empregados formais em atividades menos importantes para o negócio, enquanto se valem de trabalhadores terceirizados, contratados por empresas especializadas. Arcando apenas pelo serviço prestado, o que normalmente significa condições inferiores às dos trabalhadores formais, a terceirização termina por minar a estabilidade existente no sistema anterior.

Em outras palavras, essa medida é adotada como um processo de transferência de funções ou atividades da empresa-origem para a empresa-destino, sendo essas funções parte do processo produtivo da empresa-origem ou apenas atividades de apoio (AMATO NETO, 1995).

Além disso, como afirma Fleetwood (2007), os empregadores passaram a usar o trabalho flexível não simplesmente como um “tapa-buracos”, mas como uma base contínua. Várias empresas vêm substituindo os empregos de tempo integral por tempo parcial e pelo uso de contratos temporários, tipicamente através de agências especializadas as quais crescem em ritmo acelerado.

Da terceirização, deriva ainda a subcontratação, que é a transferência, por uma empresa principal, ou subcontratante, de uma parte de sua linha produtiva, criando uma nova técnica de produção baseada em uma série de mudanças, dentre as quais a ideia de se fabricar com menos, a produção enxuta.

A grande difusão das ideias e práticas da racionalização flexível conta com poderosos mecanismos e canais de divulgação. O discurso da racionalização flexível tem se mostrado um excelente negócio, pois está, sobretudo, perante uma verdadeira indústria de consultoria que lucra com uma série de atividades como: organização de seminários, divulgação de livros e intervenção nas empresas com vistas a sua reorganização e otimização (KOVÁCS, 2006).

Apesar dos novos discursos sobre tecnologias e os resultados benéficos da reengenharia e outras práticas empresariais, para Chanlat (2000, p.53),

contrariamente ao período anterior dos 30 gloriosos anos, que conjugavam com mais frequência crescimento, produtividade, emprego e enriquecimento individual e coletivo regular, os últimos 20 anos foram marcados pela desaceleração do crescimento, redução da produtividade, deterioração dos salários, queda dos benefícios sociais, aumento do desemprego, expansão do trabalho precário e aumento da miséria nos países industrializados.

O processo de transformação que se apresenta no “mundo do trabalho” após o advento da flexibilização, se mostra bastante contraditório: algumas vezes promove a valorização do trabalho e incentivo na formação profissional; noutras, porém, desvaloriza o trabalho e precariza o emprego. Nesse jogo de forças, sustenta Marques (2013, p.549):

Os perdedores são os trabalhadores excluídos desse processo de modernização produtiva, ao passo que os ganhadores são os que controlam o setor de informação e conhecimento, reforçando-se a tendência para a crescente divisão entre trabalho qualificado e não qualificado no contexto da economia global.

Azize (2009) se utiliza do termo “capitalismo de papel” para designar a lógica financeira corrente, na qual se ganha mais em processos especulativos com ações do que no processo produtivo. A oportuna metáfora “papel” remete a uma estrutura frágil, que pode ser rasgado facilmente, representando algo mutável e transitório, assim como se tornaram os vínculos entre empresas, pessoas e localidades. Para o autor,

os novos modelos flexíveis de organização do trabalho, que oferecem mobilidades de horário, pequenas liberdades e autogestão, contribuem para uma exploração com menor visibilidade. A suposta liberdade dos modelos flexíveis ocultaria a violência simbólica por trás de uma relação de caráter frágil, transitória e precária. (AZIZE, 2009, p. 84).

Ressalte-se que apesar de se falar de administração pelo reconhecimento, parceria, da pretensão de associar o trabalhador à produção ou promovê-lo à posição de partícipe da gestão, essas proposições não passam de receitas artificiais e manipulações. O que se observa é que não se consegue mais alcançar a taxa de lucro esperada, a não ser pela compressão continuada do fator trabalho, em dois níveis: no nível coletivo, pela redução maciça dos efetivos; e no nível individual, no qual os que permanecem na empresa devam trabalhar cada vez mais com salários reduzidos ou, nos melhores casos, pelo mesmo salário, a fim de compensar o trabalho daqueles que foram demitidos (AKTOUF, 2004).

Assim, considerando-se as mudanças no modo de produzir e acumular desse novo período de reestruturação, caracterizado pela flexibilização e descentralização produtiva e administrativa, o impacto sobre o trabalho e emprego nas sociedades contemporâneas ainda é tema de muita polêmica e especulação.

2.2 Trabalho, trabalhador, carreira

Os estudos sobre o trabalho são de suma importância para a compreensão da sociedade, e os mais diversos campos do conhecimento, como a Sociologia, a

Psicologia e a Administração, vêm, ao longo do tempo, demonstrando interesse pelo tema. Neste estudo, o que se procura destacar não é o conceito de trabalho como ocupação ou tarefa, mas sim, seu aspecto ontológico, que o considera categoria central nas relações sociais. Do ponto de vista da ontologia do ser social, o trabalho é categoria fundante e fundamental na materialidade da vida humana (BRAVERMAN, 1987; ANTUNES, 2005).

Em um momento em que os profetas do *fin-de-siècle* decretam o “fim dos empregos”, as grandes transformações dos últimos anos, nos países capitalistas, trazem perplexidade e incertezas sobre se realmente existe uma mudança de paradigma da relação entre trabalho e sociedade ou se, o mundo se apresenta tão dominado pela necessidade do trabalho como sempre foi (PEREIRA, 1998).

Os gregos utilizavam duas palavras para designar “trabalho”: *ponos*, que se refere a esforço, fardo e penalidade; e *ergon*, que designa criação, obra de arte. Isso estabelece a diferença entre trabalhar no sentido de penar, e trabalhar no sentido de criar. Parece que a contradição “trabalho-*ponos*” e “trabalho-*ergon*” continua central na concepção moderna de trabalho, pois, de um lado, tem-se aumento de trabalho, precarização, e reduzida segurança de emprego, de outro, fala-se em autonomia, criatividade e requalificação (WOLECK, 2007).

Na história da humanidade, o trabalho passou por muitos séculos como uma atividade relegada aos níveis inferiores da sociedade. “O trabalho degrada a quem o pratica” foi o pensamento defendido por filósofos presentes por toda a antiguidade. Surge daí a ideia infamante do trabalho e a afirmação de que a vida humana verdadeiramente superior é a contemplativa. O prestígio social estava ligado ao não trabalho e os que trabalhavam faziam-no por uma obrigação social de escravidão ou servidão. “A luz dessa filosofia social, o trabalho torna-se desprezível bem como as aplicações materiais da ciência. Especialmente por esse motivo, não se desenvolve na antiguidade, nem a técnica do trabalho nem a maquinaria” (RAMOS, 2009, p.32).

A partir do século XVI, quando os trabalhadores passaram a ser reunidos sob a ordem de investidores visando à produção de mercadorias nas manufaturas, o processo de trabalho foi se transformando em processo de consumo de força de trabalho, cujo objetivo além do valor-de-uso, era a produção do valor excedente através da (mais-valia). A transformação da humanidade trabalhadora em “força de

trabalho”, e em “fator de produção” como instrumento do capital, torna-se um processo incessante e interminável (BRAVERMAN, 1987; LUNA, 2008).

A associação entre trabalho e emprego viria surgir com o advento da revolução industrial e do capitalismo. É na fábrica que, se apresenta muito além de apenas um novo local de trabalho, onde se reúne grande número de trabalhadores sob o mesmo teto, mas de grande importância em razão dos princípios que subjazem a este novo sistema produtivo. “Além disso, o sistema fabril possibilitou novo quadro funcional mediador das relações de trabalho” (VIZEU, 2010, p.785).

Entretanto, ao mesmo tempo em que no processo manufatureiro ocorre a utilização da própria força de trabalho, na indústria, é na utilização do instrumental de trabalho que reside a sua força. A divisão manufatureira do trabalho foi sendo substituída no sistema fabril pelo nivelamento dos trabalhos executados pelos auxiliares das máquinas. Consta-se então que o processo de trabalho passa por uma transformação.

O capital na busca de sua autovalorização, acentua, cada vez mais, a divisão do trabalho e a transferência dos conhecimentos e habilidades, do trabalhador, para o sistema técnico. O Taylorismo representa, assim, no processo de trabalho capitalista, o momento em que essa tendência é intensificada, ou seja, o trabalho é subdividido nos seus mínimos componentes e além do produto do trabalho, o conhecimento do trabalhador também é expropriado pela gerência capitalista. (LUNA, 2008, p.110).

Nesse sentido, deu-se início a uma nova organização do trabalho, dispondo “na mão da gerência as informações básicas referentes ao processo” (BRAVERMAN, 1987, p.102).

Para esse autor, “a organização industrial tem como princípio fundamental a divisão manufatureira do trabalho, tida como o princípio inovador do modo capitalista de produção” (BRAVERMAN, 1987, p.70).

Observa-se que na sociedade capitalista, o trabalho não pertence ao trabalhador e sim ao burguês que se apropria dos frutos do trabalho. Nesse contexto,

o trabalhador é reduzido a mais um elemento componente do processo produtivo. A criação de riqueza se dá pela exploração do trabalhador. O trabalho humano se torna uma mercadoria, ocorrendo um movimento de alienação que tem origem na separação entre os trabalhadores e os produtos por eles realizados, o que é decorrente da posse privada dos meios de produção pelos capitalistas. (FERREIRA, 2012, p.13).

Apesar dos antagonismos e contradições existentes entre os interesses dos donos do capital e dos trabalhadores em uma sociedade capitalista, vem a acontecer a consolidação do capitalismo enquanto sistema global e hegemônico. Nesse momento, o capitalismo industrial se aprimora com o desenvolvimento da grande empresa e seu controle sobre as relações de mercado. A racionalização e a planificação de longo prazo vêm a fazer com que as empresas tornem-se ambientes protetores para a perspectiva de carreira e para a vida familiar (BRAVERMAN, 1987).

Esse modelo de sociedade industrial correspondeu a uma lógica de acumulação que privilegiava o pleno emprego, a jornada de tempo integral, os contratos por prazo indeterminado e o fortalecimento das organizações sindicais e políticas dos trabalhadores (PEREIRA, 1998).

A mesma autora observa ainda que o sistema não estava isento de contradições e que, mesmo com todas as conquistas obtidas, a sociologia do trabalho da época já discutia questões como controle operário, autonomia do trabalhador, qualificação/desqualificação do trabalhador taylorizado, satisfação/insatisfação do trabalhador com seu trabalho e a empresa, além dos problemas gerenciais para obter a adesão da mão de obra aos objetivos de eficiência empresarial (PEREIRA, 1998).

O sistema de emprego em tempo integral e prazo indeterminado tomado como padrão clássico

resultou, em si mesmo, de lutas e conflitos políticos e sociais, bem ilustrados pela literatura da história social do trabalho. Nele, o uso da força de trabalho se pautou por condições politicamente estipuladas, às vezes por negociações coletivas de abrangência setorial ou ocupacional segundo os padrões de regulação vigentes. (PEREIRA, 1998, p.8).

Os conceitos de carreira tradicionais, portanto, foram alicerçados na noção de emprego herdada da sociedade industrial. Sendo assim, esses modelos foram associados à ideia de emprego permanente e de uma trilha linear de crescimento profissional normalmente estabelecida pela empresa para os empregados.

Entretanto, mais uma crise dentre tantas existentes na história do capitalismo viria a transformar sobremaneira essa ordem na relação sujeito/trabalho na sociedade contemporânea. Quando as forças produtivas materiais da sociedade entram em choque com as relações de produção existentes, como ocorreu na transição do padrão

taylorista/fordista para o padrão de acumulação flexível, surgem épocas de crise que podem originar novas profissões e transformar ou suprimir outras (LUNA, 2008).

De fato, o processo de reestruturação produtiva atualmente em curso,

tem provocado mudanças significativas na forma como se organiza o mercado de trabalho, mudanças essas que têm criado um cenário de crescimento dos índices de desemprego, afetando a forma como as pessoas gerenciam suas trajetórias profissionais. Essas transformações têm aparecido no centro da discussão sobre o mercado de trabalho, no qual se engajam estudiosos de diferentes orientações teóricas e ideológicas (LEMOS; PINTO, 2008, p.6).

As alterações que estão configurando as relações estabelecidas entre empregados e empregadores a partir de profundas transformações tecnológicas e organizacionais vieram a produzir claros impactos sobre a estrutura de emprego e a definição das ocupações, conforme atesta Antunes (2005, p.23):

[...] Foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento desses níveis, afetou sua forma de ser.

Para Pereira (1998), a queda dos pilares do emprego da sociedade industrial – contratos, locais de trabalho e jornadas fixas – gerou uma descontinuidade de conexão entre trabalho social e processo de produção, com a quebra da certeza que cooperação direta significa "trabalhar junto no mesmo lugar". A autora alerta para o fato que ainda que a flexibilidade tenha ocorrido de forma uniforme e paralela, algo se perdeu da função sociocultural de criação de sociabilidade e dos laços estabelecidos em um emprego de espaço e tempo fixos.

A gestão de carreira, anteriormente utilizada como instrumento de atração e manutenção do trabalhador nas organizações sofre então profundas modificações.

Sarsur e Cruz (1998) advertem para a situação com os seguintes questionamentos: Será que a perspectiva de carreira está se extinguindo ou apenas se modificando? E será que os profissionais estão cientes das mudanças que vêm cercando o mundo do trabalho e têm se preparado para essa nova realidade?

Para Sarsur e Cruz (1998) a perspectiva de desenvolvimento profissional, o “fazer carreira”, torna-se responsabilidade não apenas da organização, mas também dos trabalhadores preocupados com a perspectiva em ascender profissionalmente num ambiente tão incerto e instável.

Nessa mesma linha de pensamento, Bendalossi (2009, p.395) salienta que:

Mudanças nas formas de conceber as organizações são seguidas (ou são acompanhadas) de novos modelos de carreira. Assim, estruturas mais flexíveis, projeto-intensivas, menos hierarquizadas, orientadas para a gestão de conhecimento, dependentes de criatividade e de outras competências *softs*, coexistem, no plano das teorizações e das práticas de gestão de recursos humanos, com a ideia de que o indivíduo deve construir sua carreira em posição de independência relativa das organizações.

Bendalossi (2009) apresenta ainda o conceito de carreiras multidirecionais. Diferente da noção de carreiras advindas da sociedade industrial que eram lineares e dependentes da estrutura da organização, oferecendo aos indivíduos uma única rota ascendente, esses novos modelos de carreira são flexíveis, dinâmicos e abertos a distintas direções e possibilidades.

Percebe-se, entretanto, que a grande massa de trabalhadores continua trabalhando, agora, porém, ocupando-se de atividades laborais, em empregos informais ou precários e não mais em empregos estáveis, caracterizados pela segurança e pagamento de benefícios. A ascensão profissional se torna cada vez mais difícil.

Conforme Sennett (2009) exclui-se o trabalhador da possibilidade de criação de uma narrativa profissional contínua, sendo-lhe “roubada” sutilmente a esperança de construção de uma carreira no sentido original do termo.

As empresas exigem trabalhadores cada vez mais capacitados, sem, contudo, oferecerem recompensas significativas aos que cada vez mais se qualificam e acumulam funções. Mesmo qualificado, o trabalhador não garante seu emprego devido ao excedente de mão de obra causado pelos processos de reengenharia, e ao avanço tecnológico que extingue postos de trabalho.

A incorporação dessa mão de obra se dá com a grande expansão apresentada pela chamada “informalidade”, um conceito “guarda-chuva” no qual a Sociologia tem reunido, tanto atividades de subemprego legalizado, quanto de precarização e

desproteção legal, os sem-carteira, os trabalhadores autônomos e “por conta própria” (FERREIRA, 1997).

Considerando o neoliberalismo como um projeto político e organizacional que traz graves danos à classe trabalhadora, Fleetwood (2007) questiona por que esta classe por vezes parece ter aquiescido a esse projeto.

Da mesma forma, Boltanski e Chiapello (2009) chamam atenção para o fato dessas mudanças terem ocorrido sem encontrarem uma forte hostilidade, pois esse novo mundo instalou-se sem estardalhaço, como se tivesse sido encoberto pela desaceleração do crescimento e admitido sem contestação pelos que estavam na vanguarda da crítica da época que terminaram por se comportar como promotores da transformação.

Por sua vez, Harvey (2005) considera que as mentiras criadas pelo capital e o Estado conseguiram um certo grau de consentimento popular a partir de idéias-chaves do capitalismo de liberdade e individualismo.

De fato, conforme argumenta Luna, (2008), esses novos arranjos de emprego não criam, para alguns, nenhuma insatisfação, uma vez que a flexibilidade pode às vezes e aparentemente ser mutuamente benéfica.

“Porém as consequências agregadas, como a perda da cobertura de seguro, dos direitos de pensão, dos níveis salariais e da segurança no emprego, de forma nenhuma são positivas do ponto de vista da população trabalhadora como um todo” (LUNA, 2008, p.140).

Complementando ainda o pensamento de Luna (2008), o autor alerta que devido os atributos exigidos da força de trabalho nos tempos atuais, verifica-se uma tendência no sentido dos trabalhadores que não ocupam cargos de chefia precisarem pensar e agir como administradores em nome do empresário, ou seja, a partir de uma certa “autonomia” que lhes é oferecida, transfiguram-se em trabalhadores-gerentes. E daí surge um dos questionamentos desse trabalho: Se o novo trabalhador é gerente, o que o gerente se torna como trabalhador?

Como se pode notar, esse sistema de produção flexível da atualidade se desenvolveu não apenas por intermédio do uso de novas tecnologias produtivas, mas basicamente por meio de novas formas organizacionais de produção, controle e dominação. Os novos conhecimentos, o comprometimento e as competências

exigidas do trabalhador, por um lado e a relativa autonomia a ele fornecida, por outro, encontram-se intrinsecamente ligados ao controle e dominação desses trabalhadores (LUNA, 2008).

Segundo Luna (2008, p.213):

De forma metafórica é possível sustentar que, se por um lado a Administração Científica reclama o corpo dos trabalhadores e a escola das Relações Humanas seu coração, o Sistema Toyota de produção exige sua alma, ou pelo menos, sua identidade.

Essa dominação pode ainda ser vista em outra característica encontrada frequentemente nos processos de reorganização das empresas. A sobrecarga de pequenos grupos de trabalho.

Assim, a nova ordem acrescenta novas formas de poder desigual e arbitrário nas organizações. O controle pode ser estabelecido criando metas de produção ou lucro para uma grande variedade de grupos na organização, que cada unidade tem “liberdade” de cumprir da maneira que julgar adequada (HARRISON, 1994).

Nesse novo ambiente de mobilidade crescente, torna-se fácil para o empregador contratar a mão de obra necessária ao seu negócio. Dessa forma o poder de barganha das empresas aumenta e o dos empregados individualmente diminui. Nesse sentido, os sindicatos são úteis apenas enquanto o empregado está dentro da empresa, uma vez dispensados, sentem-se descartados e sofrem todas as consequências sociais desse ato unilateral (KASZNAR, 2009).

Com o desemprego inicia-se um processo de enfraquecimento dos laços sociais familiares e de amizades profissionais. Surge a angústia ligada à perda de *status* e a insegurança. “Trata-se da história de um drama em movimento, não exatamente de uma situação de exclusão estanque, mas de um processo de desfiliação gradual” (AZIZE, 2009, p.86).

Sarsur e Cruz (1998) atentam para o fato de que a carreira não pode mais ser pensada somente sob o enfoque organizacional e alerta que a postura, de certa maneira passiva, dos profissionais, esperando que as empresas ofereçam condições de ascensão, já não demonstra ser uma verdade absoluta.

Para Sarsur e Cruz (1998, p.7):

A menos que se mude a dinâmica da relação entre capital e trabalho – e isso parece pouco provável em curto prazo – o trabalho permanecerá como alicerce na vida do homem, e sua expectativa de crescimento individual continuará existindo, ainda que em outros patamares distintos da ideia de “fazer carreira”, como uma certeza sem atropelos, como até há pouco tempo. Já não basta ser fiel a uma organização, realizar corretamente suas atividades e esperar que venham as promoções consequentes de uma atuação competente.

Como sugere Kasznar (2009) com o termo “gerentes descartáveis”, esse ambiente de mobilidade crescente chegou até ao nível executivo. As empresas, procurando vantagens econômicas, buscam cada vez mais gerentes/executivos que, em contratos de curto prazo se mostrem agressivos e comercialmente competentes para a obtenção de objetivos específicos. Com esses contratos as organizações diminuem seus custos, conseguem uma renovação em seu ambiente gerencial e cobram uma produtividade bem superior a média. Esses gerentes, ao final do contrato ou ainda ao menor sinal de queda de produção têm seus vínculos imediatamente rescindidos.

Constata-se que uma nova dinâmica ocupa espaço cada vez maior nas relações de trabalho: a lógica do “pague só o que usar”. Antes das conexões instantâneas oriundas da tecnologia, os problemas dos negócios eram resolvidos na “firma”, que organizava a solução usando a hierarquia interna, pois o custo dessa solução era menor e mais rápido do que “comprar fora”. Hoje, a companhia que precisa resolver um problema específico, usa um aplicativo e recebe um executivo direcionado apenas para a solução daquele problema. É o que o autor chama de carreiras “*on demand*” (TREVISAN, 2015).

De fato, a capa da primeira edição deste ano da conceituada revista *The Economist*, estampou uma torneira que gotejava trabalhadores, com o sugestivo título: “*Workers on tap*” (na tradução em português, trabalhadores na torneira). A revista informa que empresas oferecem executivos pela mesma “torneira” que oferece taxistas, médicos ou outros profissionais.

Figura 06 – Workers on tap.



Fonte: Capa da 1ª edição – janeiro de 2015 *The Economist*.

Essas mudanças no mundo do trabalho atingem diretamente as profissões, bem como a administração e os administradores, tornando-se necessária a discussão sobre a emergência dos gerentes em tempos de reestruturação do modo capitalista no mundo e a exigência de profissionais cada vez mais preparados com o intuito de aumentar suas chances de permanência em um mercado cada vez mais excludente.

2.3 Profissões, administração e administrador

Os estudos sociológicos sobre as atividades profissionais sempre despertaram interesse da Sociologia e ganharam destaque com os estudiosos funcionalistas, nos anos de 1930. Destacando uma série de características e atributos considerados necessários para todas as profissões como: conhecimento técnico científico, associações profissionais, código de ética profissional, dentre outras, os funcionalistas procuraram distinguir uma profissão de uma ocupação qualquer, dando ênfase à formação profissional e à constituição dos papéis profissionais como decorrência da modernização das sociedades, valorizando os profissionais na estrutura social. Para os funcionalistas, o surgimento dos grupos profissionais é o que caracteriza a sociedade industrial moderna (ANGELIN, 2010; SANTOS, 2011).

Uma outra linha de pensamento que viria a surgir acerca das profissões foi o modelo interacionista simbólico com origem na escola de Chicago. Diferentemente dos funcionalistas, que se preocupavam com os atributos que definem uma profissão, os interacionistas reforçaram a importância metodológica de ouvir os próprios profissionais e entender a lógica do processo e as circunstâncias que possibilitam a passagem de uma ocupação ao posto de profissão (ANGELIN, 2010, SANTOS, 2011).

Uma terceira abordagem teórica é a linha weberiana que traz um tema em comum entre seus autores: o poder e os conflitos entre grupos profissionais presentes na sociedade.

Santos (2011) alerta que, em meio a esses conflitos sociais por poder, as profissões produzem ideologias próprias que aumentam a coesão interna do grupo profissional e constroem a imagem social da profissão.

Quadro 1 – Principais modelos teórico-metodológicos da Sociologia das profissões.

Modelos	Autores
Funcionalista	Parsons, Goode, Merton, Car-Saunders
Interacionista Simbólico	Hughes, Freidson
Linha Weberiana	Terence Johnson, Larson, Randal Collins

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo utilizando recursos teóricos oriundos de outras áreas de pesquisa, como a Sociologia da Educação ou a Sociologia do Trabalho, Barbosa (2003) aponta para o fato de que a Sociologia das profissões se estabelece como campo legítimo, autônomo e claramente delimitado. Para a autora, os fatores a serem considerados nos estudos sobre as profissões são: as carreiras; a construção das identidades segundo os diferentes nichos de trabalho; a construção do *ethos* profissional; e, as lutas pela instituição do profissionalismo.

Um outro enfoque importante nos estudos da Sociologia das profissões é o reconhecimento da existência de distintas dimensões na interpretação do fenômeno das profissões. A ideia de profissão surge como um objeto multideterminado, sendo ao mesmo tempo um fenômeno individual, social e institucional (BENDALOSSI, 2009).

Vistas como fenômeno individual, as profissões são formas de realização e de construção do indivíduo em sua vivência com o trabalho. Considerando-se o ponto de vista social, as profissões revelam sua importância por representarem as formas históricas de divisão e organização do trabalho. Já no aspecto institucional, as profissões representam processos em que os atores sociais defendem seus interesses e forçam o Estado a reconhecê-los como detentores de um conhecimento exclusivo, sendo assim autorizados a exercer uma profissão (BENDALOSSI, 2009).

Observa-se que as alterações que estão criando um novo “mundo do trabalho” produzem grandes impactos sobre a estrutura de emprego e a definição das ocupações.

Ao afirmar que a administração é uma construção moderna, Spiandorello (2008) inclui nessa afirmação a reflexão a respeito das características do pensamento modernista que influenciaram os homens e suas relações, e os campos sociais que, com isso, se desenvolveram. Para o autor:

Mais que uma resposta à industrialização em moldes capitalistas, a administração surge como uma ciência generalista (pois se pretende universal), como proposta de solução à desordem do mundo pré-moderno, e como as demais ciências contemporâneas, investe-se da neutralidade da cientificação, buscando consolidar seu caráter de dominação e conformação social. (SPIANDORELLO, 2008, p. 34).

Historicamente sabe-se que para o capitalismo se expandir, teve que acumular e explorar vigorosamente recursos e oportunidades. Isso deu origem a uma classe trabalhadora urbana, tornando a infraestrutura das cidades prontas para sustentar esse novo sistema. Surge então uma camada intermediária entre capital e trabalho: os administradores (ITUASSU; TONELLI, 2014).

Nesse processo que segue em direção ao estabelecimento da indústria moderna com suas máquinas-ferramentas,

emerge um assalariado especial, responsável por organizar, controlar e disciplinar os trabalhadores que, em função de sua nova posição no contexto da produção, devem exercer suas atividades com exatidão e obediência para alcançar os objetivos da empresa. (LUNA, 2008, p.102).

Essa nova classe ganha força, pois em uma sociedade capitalista na qual impera o interesse próprio e o contrato de trabalho emerge para garantir a ordem

dominante, o administrador ou gerente torna-se um instrumento sutil que administra os antagonismos e as contradições existentes entre os interesses do capitalista e dos trabalhadores. “Nasce, desse modo, a figura do gerente, do supervisor, ou seja, desse trabalhador que, não sendo o capitalista, comanda o processo de trabalho em nome do capital” (LUNA, 2008, p.104).

Sobre o fato do administrador comandar o processo de trabalho em nome do capital, Santos (2014, p.12) chama a atenção para a maior contradição que envolve a administração, e que a autora denomina de “esquizofrenia constituinte”, ou seja, “o fato de a administração ser trabalho, mas ter de ‘pensar-se’ como capital, para poder ser o trabalho que interessa e serve ao capital.”

Nessa mesma linha de pensamento, Lopes Melo e Brigato (2004) consideram o papel dos gerentes nas organizações como cheios de dilemas e contradições. Esses profissionais devem atender às demandas organizacionais ao mesmo tempo em que são pressionados por seus subordinados. Ao mesmo tempo em que precisam tornar a organização eficiente e racionalizada, os gerentes correm o risco de se tornarem desnecessários ou obsoletos. Da mesma forma que sentem seus desejos e impulsos, são obrigados a comportarem-se de forma racional. Devem ser criativos e produtivos, mas são limitados pela hierarquia e cultura organizacional (ÉSTHER; MELO, 2004).

Segundo Ésther e Melo (2004, p.12):

Não é à toa que os gerentes vivenciam tantos dilemas. Não é sem razão que adoecem ou racionalizam suas emoções e sentimentos. É porque o sujeito (e o indivíduo) está emaranhado numa rede densa e obscura, cujos caminhos para a “autonomia” são díspares e sempre contraditórios. Tudo em nome da racionalidade. Tudo em nome da modernidade.

Mesmo com todas as contradições demonstradas, o gerencialismo se solidifica como sistema de controle e maximização do ganho capitalista. Com isso, a figura do administrador assalariado alcança uma rápida ascensão profissional, tornando-se parte de uma classe de elevado *status* social. É assim que legitimado pelo interesse capitalista o administrador assume gradativamente o controle geral da empresa, antes exercido pelo empreendedor. É a emergência de uma sociedade que pode ser chamada de *managerial*, em que se destaca o *homo administrativus* como uma das figuras dominantes (CHANLAT, 2000; VIZEU, 2010)

As manifestações dessa sociedade *managerial* que busca racionalizar todas as esferas da vida social são múltiplas e abrangentes, bem como se observa o quanto as palavras gestão, gerir e gestor fazem parte do linguajar cotidiano de nossa sociedade. Do ponto de vista da organização,

pode-se notar o quanto as noções e os princípios administrativos originários da empresa privada – eficácia, produtividade, performance, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, *marketing*, desempenho, excelência, reengenharia etc. – invadiram de forma absoluta as escolas, universidades, hospitais, administrações públicas, serviços sociais, museus, teatros, associações musicais e organizações sem fins lucrativos. (CHANLAT, 2000, p.16).

Nesse contexto surge o que Bendalossi (2007) chama de “sociedade da gestão”, que tem em seu cerne o universo econômico, social e cultural ditado pela empresa. O que se observa é que a lógica das modernas práticas de gestão ultrapassa a esfera econômica e dissemina-se como modelo de conduta para outras esferas da vida social, em um processo denominado de cultura do *management* (MELO, 1999; BENDALOSSO, 2009; ITASSU; TONELLI, 2014).

Para Ésther e Melo (2004, p.9):

[...] a sociedade moderna, heterônoma, que elegeu novos deuses, coloca a racionalidade gerencial não somente como a referência na esfera organizacional, mas também nas esferas societal e individual. Racionalidade que implica ação estratégica, adequação de meios e fins para atingimento de resultados em todas as esferas.

Acontece que, como já foi visto anteriormente, havendo mudanças nos padrões de acumulação, alteram-se os padrões de gerenciamento e, portanto, os atributos desejáveis para a obtenção dos objetivos propostos. Assim, nos tempos de pós-fordismo, nota-se uma racionalização acelerada dos modos de gestão com a utilização de técnicas que buscam reduzir o tempo de resposta e os custos operacionais das organizações. Impõem-se mudanças nos quadros gerenciais em suas posturas e qualificações, além de novas práticas que muitas vezes culminam com a diminuição de hierarquias, supressão de chefias intermediárias e que dão origem a uma situação especial no que se refere à administração como profissão (MELO, 1999; CHANLAT, 2000; LUNA, 2008).

Esses novos discursos sobre a gerência global dos recursos remetem à horizontalização dos processos, criando, para Melo (1999), a necessidade de agentes atuando de modo proativo e inovador, descentralizando estruturas e ao mesmo tempo aumentando a capacidade de aproveitamento do potencial humano disponível na organização, através da competição entre unidades descentralizadas, criando uma nova forma de dinamismo ausente nas burocracias. A sobrecarga destes pequenos grupos de trabalho é frequente em razão das metas de produção estabelecidas, o que faz surgirem novas formas de poder, desigual e arbitrário, nas organizações.

Nesse novo quadro que se apresentam, as carreiras tornam-se fluidas. Exige-se do trabalhador a versatilidade e a capacidade de se autoempresariar, sendo cada vez mais valorizado o perfil generalista, em detrimento do especialista. Para tanto, cargos e hierarquias têm sido reduzidos, e o mercado passa a buscar profissionais mais dinâmicos e que tenham uma visão do todo organizacional. A capacidade de adaptação às novas situações, a não rejeição ao risco, a aptidão ao trabalho sobre pressão e as habilidades de liderança e atuação em equipe são novas características exigidas pelas empresas para suprirem suas necessidades em responderem de forma cada vez mais rápida às demandas criadas por esse ambiente altamente revolto (LEMONS; PINTO, 2008; INÁCIO, 2012).

Essa crescente tendência contemporânea que exige novas competências dos trabalhadores fez surgir a figura do trabalhador-gerente, que é capaz de se autocontrolar em nome dos interesses do capital e em detrimento dos interesses dos trabalhadores. Essa aparente contradição é justificada em nome de uma certa liberdade e autonomia que viria a acontecer nas organizações reestruturadas (LUNA, 2008).

No entanto, Azize (2009) considera que os modelos de organização do trabalho que oferecem mobilidade de horário, criatividade e autogestão contribuem para uma nova forma de exploração com menor visibilidade, a partir de uma relação de caráter frágil, transitória e precária.

Para esse autor, tudo não passa de falsas promessas que atingem não só os operários da linha de montagem, sem dúvida as primeiras vítimas das mudanças, mas também os membros das classes executivas e administrativas que se vêem cedo “envelhecidos e obsoletos por um sistema que pede constante inovação tecnológica e

reinvenção de competências” (AZIZE, 2009, p. 82).

Inquietude e desemprego há muito fazem parte da história das classes trabalhadoras mais próximas às zonas de vulnerabilidade. No entanto, ainda continuando com o pensamento de Azize (2009), uma novidade que chama atenção é a expansão dessa zona de vulnerabilidade às classes executivas e aos quadros superiores da empresa, criando ansiedades nos escalões executivos, cuja segurança se torna abalada no contexto de um capitalismo flexível e globalizado.

Boltanski e Chiapello (2009) chamam atenção para o fato de que, mesmo com o declínio do controle hierárquico pelos gerentes que administram racionalmente as empresas, torna-se necessário resolver o problema espinhoso de direção nesses novos moldes.

Bastos (1997, p.29) salienta que, em face dessa nova organização do processo produtivo, quer como técnico quer como gerente,

o administrador assume um *locus* privilegiado no contexto das mudanças que estão configurando as novas organizações. Não seria exagero afirmar que das suas decisões (mesmo que em equipes multifuncionais) depende, largamente, importante parcela da configuração dos novos ambientes organizacionais.

Esses novos movimentos promovem segundo Spiandorello (2008), alterações que atualmente ocupam lugar central no campo da administração. Os atuais debates neste campo circundam a necessidade do administrador ter uma visão sistêmica, que permita compreender as questões administrativas e a intrincada rede de relações que ela estabelece no interior do campo e destes com os demais campos sociais.

Em pesquisa realizada com gerentes de nível médio, McCann, Morris e Hassard (2008) parecem confirmar a ideia desse trabalho de que ainda não existe um consenso sobre até que ponto esses novos períodos de flexibilização do trabalho e reestruturação produtiva têm afetado o mundo da administração e a profissão de administrador.

Para esses autores, se de um lado tem-se encontrado grande expectativa em termos de aumento de trabalho, pressões e reduzida segurança no emprego, de outro, e em contraste com o conceito bravermaniano de progressiva e unilinear “degradação do trabalho”, os gerentes pesquisados relataram generalizada requalificação e

experiências de maior responsabilidade e autonomia, além de melhores salários e bônus após a transformação estrutural da organização (McCANN; MORRIS; HASSARD, 2008).

Desta forma, por meio da verificação do referencial teórico, constata-se a relevância do tema escolhido para este trabalho que almeja investigar as alterações no campo da administração e como se recoloca o trabalho gerencial em tempos de reestruturação organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é uma atividade racional e sistemática com o intuito de proporcionar respostas a problemas propostos, sendo esta atividade desenvolvida mediante o concurso de conhecimentos disponíveis e a partir da utilização criteriosa de métodos técnicos e outros procedimentos científicos. Sendo assim, a escolha metodológica não deve ser um dado de partida da pesquisa, mas sim uma construção a que se chega pela análise da realidade que se pretende conhecer e dos objetivos propostos pelo trabalho (GIL, 1995).

A constante discussão comparativa existente entre métodos qualitativos e quantitativos não deve tratar de uma mera escolha voluntariosa do pesquisador. Ao engajar-se em algumas das diversas abordagens metodológicas disponíveis, o cientista social segue em busca de uma ciência mais científica, menos absoluta, ou seja, mais relativa (CABRAL, 2000).

Para esse autor, essa relativização é o âmago da ciência. Os métodos de pesquisa surgem como alternativas distintas de explorar o mundo social, permitindo ou exigindo escolhas em função do tema proposto e da questão da pesquisa, de modo que nenhum método pode ser coroado como o melhor. “Cada um tem seus pontos fortes e suas limitações, cada um é útil para explorar um terreno diferente e alcançar um diferente destino” (CABRAL, 2000, p.71).

Collis e Hussey (2005), considerando a associação existente entre os dois principais paradigmas das Ciências Sociais (positivista e fenomenológico) e os métodos de investigação, orientam que, é a partir da escolha do paradigma que se vai determinar todo o transcurso do projeto da pesquisa, que a metodologia será determinada.

A proposta positivista procura os fatos e causas dos fenômenos sociais, sem dar atenção ao estado subjetivo do indivíduo. O raciocínio lógico é aplicado à pesquisa buscando precisão, objetividade e rigor. O positivismo usa método experimental e quantitativo para testar a generalização hipotética-dedutiva. Já a investigação fenomenológica ou interpretativa, é uma proposta que enfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana, focando o significado e não a mensuração de fenômenos sociais. O paradigma fenomenológico usa abordagens naturalística e

qualitativa para compreender a experiência humana (GODOY; BALSINI, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quadro 2 – Características dos dois principais paradigmas das Ciências sociais

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostragens grandes	Usa amostragens pequenas
Interessa-se por testes de hipóteses	Interessa-se pela geração de teorias
Dados são altamente específicos e precisos	Dados plenos de significados e subjetivos
A localização é artificial	A localização é natural
A confiabilidade é alta	A confiabilidade é baixa
A validade é baixa	A validade é alta
Generaliza de amostras para a população	Generaliza de um cenário para outro

Fonte: Collis e Hussey (2005).

Considerando as discussões anteriormente apresentadas, esse trabalho optou pela abordagem de natureza qualitativa. O uso dessa metodologia pressupõe uma análise em profundidade, de significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenômenos estudados, criando a possibilidade do pesquisador “colocar-se no papel do outro”, sendo essa a melhor forma para se captar a realidade.

Estudando os fenômenos no seu contexto natural e procurando interpretar esses fenômenos, em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem, o investigador qualitativo recolhe materiais que descrevem momentos da vida dos indivíduos – descrições ricas do mundo social – que são interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (BAUER; GASKELL, 2002; DENZIN; LINCOLN, 2006).

A escolha pela abordagem qualitativa está também fundamentada pelo foco não dirigido à representatividade numérica, pois tratará da relação existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são à base do processo de pesquisa qualitativa, sendo o ambiente natural a fonte direta para a coleta de dados, não se requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas (GOLDENBERG, 1997, MATIAS-PEREIRA, 2010).

Ainda nesta mesma linha de pensamento, Godoy (1995a, p.63) argumenta que:

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, esse tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Nesse sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar.

O presente trabalho quando classificado de acordo com seu objetivo é de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória busca familiarizar o pesquisador com fenômenos relativamente desconhecidos, por se encontrarem poucos estudos anteriores nos quais se possam buscar informações sobre o assunto. Nesse tipo de pesquisa normalmente não se procura testar hipóteses, mas sim obter novas ideias ou conceitos que venham a ser desenvolvidos sobre o tema, buscando novas perspectivas e a ampliação dos estudos já existentes.

A pesquisa é ainda descritiva por ir mais fundo que a parte exploratória ao examinar um problema, pois além de descrever o comportamento dos fenômenos, avalia e descreve como esses fenômenos se manifestam, detalhando por completo a situação investigada.

Como atesta Godoy (1995b), na pesquisa descritiva a palavra escrita ocupa lugar de destaque tanto no processo de obtenção de dados quanto na disseminação dos resultados.

Buscando a possibilidade de fornecer uma visão profunda e integrada de uma unidade social ao retratar situações reais sem prejuízo do seu dinamismo natural, o estudo do caso foi o método escolhido para a presente pesquisa.

Yin (2001) indica a adoção do estudo de caso quando o pesquisador se vê frente a frente com problemas a serem compreendidos e para os quais estudos experimentais e de caráter quantitativos não podem ser aplicados em razão dos fenômenos sociais complexos que estejam envolvidos.

Segundo ainda o mesmo autor, essa técnica de pesquisa contribui para o entendimento dos fenômenos individuais, sociais e políticos. Muito usado como

estratégia comum de pesquisa em Psicologia, Sociologia e na Administração, e ainda em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados ou outros métodos, o estudo de caso permite uma investigação que “preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”– tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2010, p.21).

De acordo com Triviños (1987), o estudo do caso, pelas características que apresenta, pode ser tipificado como histórico-organizacional, pois o estudo recai sobre uma instituição e comporta ainda a análise situacional, já que se refere a eventos específicos da realidade da organização.

Como método de coleta de dados, a presente investigação propõe a entrevista em profundidade. O emprego dessa técnica qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social conhecer detalhadamente as crenças, valores, atitudes e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (BAUER; GASKELL, 2002).

As narrativas que surgem da entrevista, segundo Minayo (2004, p.109):

São originadas na fala individual, instância reveladora de sistemas, normas e símbolos e que transmite através do entrevistador as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

Três argumentos se destacam em defesa do uso de entrevistas na pesquisa qualitativa. O primeiro deles é de caráter epistemológico, pois uma exploração em profundidade da perspectiva dos atores sociais é indispensável para a compreensão das condutas sociais. O segundo argumento é de ordem ética e política, pois a entrevista abriria a possibilidade de conhecer internamente os dilemas e questões enfrentados por esses atores sociais. O último argumento seria de ordem metodológica, pois a entrevista se impõe como instrumento privilegiado de acesso à experiência dos atores (POUPART, 2008).

A pesquisa se utiliza ainda da entrevista semiestruturada a partir de um roteiro previamente elaborado de acordo com os objetivos específicos do estudo,

disponibilizados nos apêndices A, B e C.

Para Triviños (1987), esse tipo de entrevista mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de geração de informações, além de favorecer a descrição dos fenômenos sociais e a compreensão de sua totalidade.

3.1 Trabalho de campo

O contato com o campo é uma das características básicas da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa enfatiza o campo não apenas como depósito de dados, mas também como fonte de novos questionamentos (DESAURIERS; KÉRISIT, 2008, P.148).

Segundo Deslauriers e Kérisit (2013, p.148):

O pesquisador não vai a campo somente para encontrar respostas para suas perguntas; mas também para descobrir questões surpreendentes sob alguns aspectos, geralmente mais pertinentes e mais adequadas do que aquelas que ele se colocava no início.

Nesse sentido, o trabalho de campo da pesquisa se deu em uma empresa em processo de reestruturação. Nessa fase, foi realizada a seleção (aqui se optou por usar o termo seleção no lugar de amostragem já que os elementos foram escolhidos em função de critérios qualitativos que nada tem de probabilísticos e não constituem uma amostra representativa no sentido estatístico) de algumas categorias de sujeitos que atendessem aos objetivos propostos, a saber: gestores e subordinados de uma empresa em processo de reestruturação.

Vale ressaltar que o segundo objetivo específico da pesquisa teve que ser reformulado, já que inicialmente buscava-se identificar também a percepção do proprietário da empresa sobre o trabalho gerencial, mas infelizmente o Sr. Jaime Aquino veio a falecer durante o trabalho de campo, fato que causou grande consternação entre todos os envolvidos na pesquisa.

As entrevistas foram gravadas após apresentação e assinatura dos seguintes documentos protocolares da pesquisa: i) documento de apresentação da pesquisa; ii) termo de consentimento dos entrevistados; e, iii) termo de garantia de anonimato. Os roteiros das entrevistas são apresentados nos apêndices deste trabalho e foram

concebidos a partir dos objetivos da pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Plano de entrevistas x objetivos da pesquisa.

Objetivos Específicos da Pesquisa	Sujeitos de Pesquisa	Roteiros	Técnicas de Entrevista
Caracterizar as mudanças no trabalho gerencial no contexto de reestruturação de uma indústria cearense.	Representantes do Setor de Recursos Humanos (ou gerência decisora sobre estrutura organizacional e conteúdo dos cargos).	Apêndice A	Entrevista semiestruturada com evocação de narrativas históricas
		Apêndice B	Entrevista semiestruturada com uso de elemento estímulo
Identificar as percepções dos gerentes e subordinados sobre o conteúdo do trabalho gerencial no contexto de reestruturação de indústria cearense		Apêndice A	Entrevista semiestruturada com evocação de narrativas históricas
		Gerentes	Entrevista semiestruturada com evocação de palavras
		Subordinados	Entrevista semiestruturada com evocação de palavras

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A empresa objeto desse estudo é a Companhia Industrial de Óleos do Nordeste (CIONE). Fundada em novembro de 1962 por seu idealizador e, até hoje, Diretor-Presidente Jaime Tomaz de Aquino, a empresa ocupa um lugar de destaque no mercado internacional, estando entre as quatro maiores exportadoras de amêndoas de caju do Brasil.

Investindo constantemente na modernização de seu sistema produtivo, na qualificação de seu pessoal e buscando sempre a melhoria contínua dos processos, a CIONE mantém no Ceará e no Piauí, fazendas produtoras de castanha de caju que perfazem uma área de 60 mil hectares de cajueiros plantados, chegando a marca de 5.800 empregados contratados no período de safra. A empresa dispõe ainda de três laboratórios estruturados para atender a demanda de análises aos padrões internacionais, além de contar com importantes instrumentos de qualidade como:

certificado *Kosher*, programa 5S, ISO 9001, ISO 22000, Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

O critério de escolha primordial para esse estudo foi o fato da CIONE, embora considerada uma empresa de características tradicionais, ter passado recentemente por um processo de reestruturação administrativa. Além disso, desde o primeiro momento, sua direção aceitou nossa presença, abrindo suas portas para nossa pesquisa.

De um modo geral a pesquisa acadêmica costuma empregar a entrevista individual em profundidade, enquanto a pesquisa comercial se utiliza mais das entrevistas em grupo. Acreditando que, com um entrevistado por vez, poderia se obter resultados mais ricos e detalhados a respeito de experiências pessoais, optou-se para a operacionalização dos objetivos desse trabalho, por entrevistas individuais em profundidade com uso de elemento-estímulo para evocação de palavras no início de cada entrevista (BAUER; GASKELL, 2002).

Para Santos (2013, p.129), o elemento-estímulo

possibilita ao pesquisador obter o máximo de informação multidisciplinar (de cunho sociológico, psicológico, político) relevante e necessária à pesquisa, sem transformar a entrevista em um interrogatório. Usando variados elementos que estimulem o entrevistado a discorrer sobre a temática central, o pesquisador prevê condições de exame do tema em termos de práticas e experiências subjetivas, de afetos e conhecimentos, de teorias e práticas as mais próximas da realidade de uma relação entre iguais.

No início da entrevista era colocada a palavra GERÊNCIA, em letras grandes, sobre a mesa diante do entrevistado. Em seguida, lhe era perguntado quais as três palavras que primeiro lhe vinham à mente, relacionadas com o tema proposto. Para cada palavra escolhida era solicitado que ele falasse livremente sobre a mesma, colocando-se como autor do seu próprio texto. A partir daí, buscava-se estabelecer uma interlocução com o sujeito, a partir do conteúdo por ele fornecido.

Muito embora o entrevistador tenha seguido um tópico guia, buscou-se deixar o entrevistado à vontade, encorajando-o para que falasse longamente sobre suas experiências, surgindo daí, uma relação de confiança e segurança entre os dois participantes desse processo social. Essa técnica favoreceu o desenvolvimento da narrativa das experiências vividas pelos entrevistados dentro da organização, fazendo

com que em alguns momentos, a interação tenha sido bastante significativa, enriquecendo o conteúdo com esclarecimentos e acréscimos em pontos importantes a partir de sondagens apropriadas e novos questionamentos.

As entrevistas foram agendadas para o decorrer de toda uma semana, sem horários pré-fixados, fazendo com que o entrevistador permanecesse na empresa por dias inteiros, aguardando as condições mais favoráveis e as melhores oportunidades para a realização da tarefa. Esse fato fez com que o pesquisador acompanhasse o dia a dia da organização, permitindo uma observação espontânea do ambiente real e obtendo assim mais subsídios para a pesquisa.

Ao todo, foram entrevistados oito sujeitos, sendo seis gerentes, que representam a totalidade do quadro gerencial da empresa e dois funcionários da área de administração como pode ser observado no quadro 4, abaixo. As entrevistas totalizaram cerca de 360 minutos de gravação e foram todas realizadas no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, ou seja, em suas próprias salas, à exceção dos dois funcionários administrativos que responderam as perguntas em uma sala de reuniões.

Quadro 4 – Caracterização dos sujeitos – gerentes e funcionários.

Sujeitos	Sexo	Idade	Cargo	Formação	Tempo Empresa
P. César	masculino	61	Gerente de produção	Engenheiro civil com especialização em engenharia econômica, administração financeira e engenharia de produção	14 anos
Samuel	masculino	33	Gerente de qualidade	Engenheiro de alimentos com pós-graduação em gestão da qualidade, segurança de alimentos e segurança de trabalho	11 anos
Ana	feminino	31	Assistente de RH	Administradora com pós-graduação em processos gerenciais	08 anos
Roberto	masculino	26	Almoxarife	Cursando administração	03 anos
Márcio	masculino	34	Gerente Comercial	Graduado em comércio exterior com pós-graduação em Direito internacional	11 anos
Daniel	masculino	56	Gerente administrativo	Superior incompleto	36 anos
Felipe	masculino	48	Gerente de compras	Nível médio incompleto	27 anos
Alexandre	masculino		Gerente de TI	Superior incompleto	10 anos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As entrevistas foram integralmente transcritas pelo próprio pesquisador, visando facilitar sua imersão no *corpus* do texto. As falas foram consideradas em sua totalidade originando narrativas sintéticas que na sequência passaram por um processo de intensa reflexão, observando-se que à medida que as transcrições iam sendo lidas e relidas, nesse processo de idas e vindas, que parece não ter fim, são lembrados aspectos da entrevista que vão muito além da palavra, fazendo com que o pesquisador relembre de situações que ocorreram e tragam novos sentidos para a sua interpretação.

Os dados coletados durante a fase de entrevistas foram analisados através da análise temática de conteúdo iniciada com uma categorização criteriosa das falas dos atores entrevistados através dos temas mais recorrentes encontrados. A análise temática de conteúdo se insere como uma técnica em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos no campo da Administração.

Como afirma Triviños (1987), a análise de conteúdo, além de método de análise único, pode servir de auxiliar em pesquisas mais complexas, fazendo parte de uma visão mais ampla, como no caso do método dialético. Para tanto, o autor adverte ao pesquisador que não se atenha aos aspectos superficiais dos dados coletados, mas considere também o contexto das análises.

Na busca de atingir os significados manifestos e latentes no material qualitativo, várias técnicas foram desenvolvidas. O resumo das tendências históricas da análise de conteúdo conduz a uma certeza: todo o esforço para o desenvolvimento de técnicas visa a ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica frente à comunicação de documentos, entrevistas ou observação (MINAYO, 2004).

A autora salienta que:

A análise de conteúdo em termos gerais relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem. (MINAYO, 2004, p.203).

Para Bauer e Gaskell (2002), os procedimentos da análise temática de conteúdo reconstroem representações em duas dimensões principais: a sintática e a semântica. Enquanto os procedimentos semânticos dirigem seu foco para as relações

entre os sinais e seu sentido normal – sentidos denotativos e conotativos, a sintática reflete o que é dito em um texto, os temas e avaliações. O mesmo autor adverte que na análise das características do *corpus* do texto, considerável atenção está sendo dada aos “tipos”, “qualidades” e “distinções” desse texto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

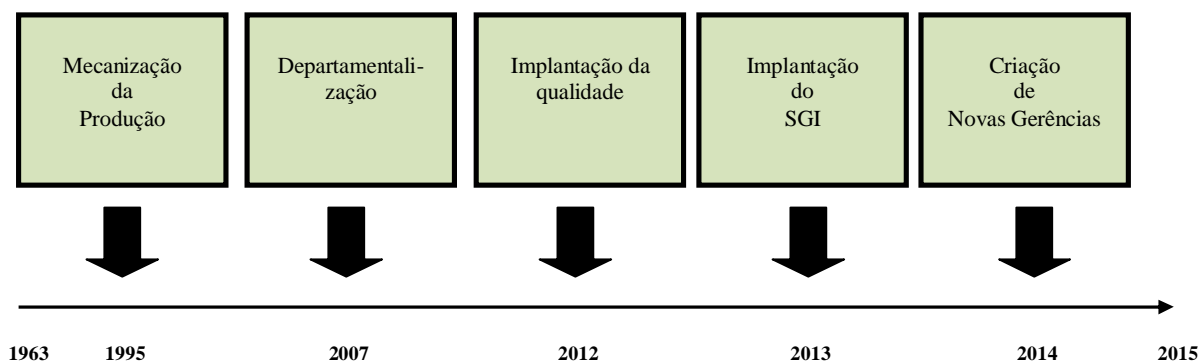
4.1 Análise dos resultados

O processo de análise das entrevistas resultou na nomeação de dois grupos temáticos: i) transformação empresarial e ii) implicações para a gerência; os quais guardam relação entre si. O primeiro tema é uma forte expressão do contexto em que as mudanças no trabalho gerencial, objeto de investigação deste estudo, ocorrem. O segundo tema, por sua vez, é aquele que mais qualifica o que aconteceu com o trabalho gerencial na CIONE, em suas diversas fases de reestruturação.

4.1.1 Grupo temático I: transformação empresarial

O grupo temático transformação empresarial é composto por seis temas cuja ideia comum é a de que ocorreu na CIONE, ao longo do tempo, conforme evolução histórica expressa na figura 8, sucessivos tipos de mudanças que resultaram numa grande transformação empresarial, fazendo emergir no cenário empresarial local, regional, nacional e mesmo internacional uma nova empresa.

Figura 7 – Evolução histórica dos eventos críticos.

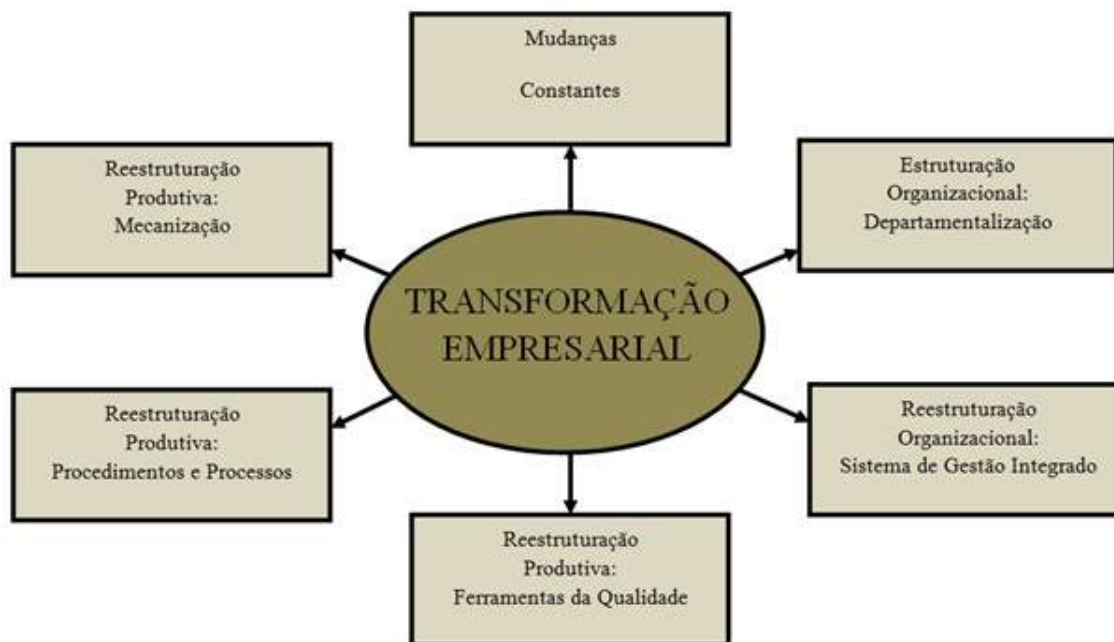


Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os temas que dão coesão conceitual a este grupo temático são seis. O primeiro é um tema genérico: i) “mudanças constantes”: seguido de um conjunto de dois temas ligados às reestruturações na dimensão produtiva da CIONE; ii) “mecanização”; iii) “procedimentos e processos”: finalmente, mais três temas contemplam a dimensão das transformações processuais e estruturais ocorridas na empresa; iv) “ferramentas

da qualidade”; v) “estruturação organizacional”: “departamentalização”; vi) “reestruturação organizacional”:” sistema de gestão integrado”. O grupo temático I está representado graficamente na figura 8.

Figura 8 - Grupo Temático I - transformação empresarial.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4.1.1.1 Mudanças constantes

O tema mudanças constantes é qualificado por unidades de sentido que lhe são correlatas, tais como: inovação, melhorias, adaptação e novidades. A mudança organizacional tem um significado diferente para os diversos membros da organização, dependendo da posição que cada um ocupa no espaço organizacional.

No relato de Ana, por exemplo, pode-se observar que as mudanças vêm acontecendo, ao longo do tempo, em todos os níveis da empresa. Ela tende a narrar a empresa, e as mudanças nela ocorridas, em termos sistêmicos orgânicos, como uma empresa que cresce pelas vias da inovação:

Em 8 anos eu já vivenciei muito e acredito que mais ainda meus colegas que estão aqui há alguns anos, né? Então, a qualquer pessoa que você perguntar, desde o operacional, que tem um certo tempo, quanto administrativo, eu acredito que vai te dizer que depois, há cinco anos, de cinco anos pra trás, né? Pra cá, a gente tem vivenciado muitas melhorias, muito crescimento na empresa, né? Muita inovação. (Ana)

Semelhantemente, Felipe também narra a CIONE em termos sistêmicos, falando de uma empresa que se adapta, tal qual um organismo, ao ambiente no qual está inserida. Já sobre os “elementos internos” do sistema, emerge em seu discurso a ideia de uma resistência inicial, que, com o passar do tempo, após passado o primeiro momento, tornou-se costume, até porque, como se observa em sua fala, esse processo tende a se tornar contínuo, com novidades sendo inseridas num horizonte temporal cada vez mais curto:

A empresa se adapta. É... algum tempo, nas primeiras mudanças, nas primeiras é... adaptações, resistiu, mas hoje já é uma coisa, coisa costumeira, quase é... anualmente nós temos uma novidade, programa novo a... a introduzir na empresa, então as pessoas já estão praticamente acostumadas com isso. (Felipe)

Acompanhando a mesma metáfora evocada por Ana e Felipe, Alexandre concebe a CIONE em termos adaptativos sistêmicos, e justifica a necessidade de mudanças constantes em termos da sobrevivência mercadológica própria aos tempos de globalização. Assim, justifica que estas adequações acontecem pelas exigências do mercado. Tal como Felipe, Alexandre, falando desde o lugar de gerência, se recorda dos momentos em que pessoas de idades diferenciadas tiveram que se submeter a aprender o novo para que as mudanças necessárias à sobrevivência da CIONE se efetivassem:

É aquela história né, você... quando você aprende a andar de bicicleta, você não desaprende, tem que ir para frente. Realmente se adaptaram. Até a gente tem experiência de pessoas que assumem algumas posições e elas, numa certa idade né, mas se esforçam, aprenderam e estão aí a todo vapor e realmente aprenderam a conviver com essa nova, vamos dizer assim, implantações que a empresa teve a necessidade de ter para sobreviver ao mercado, porque se não implantasse a gente não ia conseguir sobreviver mais né? Porque a exigência do mercado, tanto do mercado interno e principalmente do mercado externo, se você não se adequar à realidade do mundo, com essa globalização, você tá fora. (Alexandre).

4.1.1.2 Reestruturação produtiva: mecanização

No tocante à dimensão produção, a reestruturação produtiva é um grande tema que emerge com três facetas interdependentes e complementares: a mecanização, os procedimentos e processos e as ferramentas da qualidade. Numa primeira fase, ela se apresentou associada à mecanização ocorrida na empresa, a qual parece ter surgido

de maneira tardia em virtude do dilema entre a necessidade de adequação às novas tecnologias existentes no mercado e o pensamento tradicional do proprietário e gestor principal da empresa à época, que não via com bons olhos o grande corte de funcionários que tal mecanização desencadearia na CIONE.

Tal geração de desemprego de fato ocorreu, tal como narrado por Daniel, que destaca ter sido a empresa uma espécie de retardatária no cenário local em termos de atualização tecnológica, o que explica as falas do tema “mudanças constantes” ligadas à sobrevivência mercadológica em tempos de grande competitividade e globalização de mercados:

A CIONE foi a última empresa a se mecanizar em nosso segmento. O quê que é se mecanizar? É deixar de usar o processo manual, né? Para passar a usar... pra passar a usar o processo mecanizado. Por que a CIONE demorou tanto, né? É... isso é bem um retrato do nosso patrão, que ele sempre teve a preocupação de gerar empregos, né? E ele imaginava que mecanizar representaria um corte drástico na, na quantidade de funcionários e foi isso que aconteceu realmente. Mas era questão de sobrevivência, né? É... ou se mecanizava ou se mecanizava. Não tinha outra opção não, né? aqui no nosso corte manual nós devíamos ter umas 900 pessoas e esse serviço passou a ser feito por 50 pessoas, você imagine aí. Isso foi na década de 90, deve estar aí se encaminhando pros 20 anos. (Daniel).

É interessante observar que essa reestruturação ao nível da produção não se deu de maneira estanque e desassociada de outras dimensões da vida organizacional. Pode-se observar que ela gerou uma pequena repercussão também em termos de eliminação de cargos de gerenciamento, do tipo supervisão direta, os quais, com a mecanização do processo fabril, se tornaram desnecessários:

Logicamente que esse segmento da fábrica, esse departamento da fábrica que a gente chamava o famoso corte manual, que hoje é o descascamento mecanizado né? Tinha supervisor, tinha uma equipe relativamente pequena né? Logicamente com... esse setor, logicamente deixou de existir, né? Praticamente todo mundo que fazia parte desse setor... perdeu o emprego na verdade. (Daniel).

Os avanços da tecnologia que tanto mudaram os hábitos da sociedade e as relações de trabalho envolvidas no discurso homem *versus* máquina podem ser observados no posicionamento de Paulo César e Felipe que parecem deixar claro a necessidade da mecanização e do uso de novas tecnologias, até como uma questão de sobrevivência e competitividade da empresa.

Na medida que as coisas foram rodando, nós fomos adquirindo equipamentos que eram mais perfeitos os trabalhos que desenvolviam. Melhor do que o ser humano e reduzia a utilização do ser humano. (Paulo César).

Sim, sim, claro, claro... sempre tem inovações no setor, sempre tem equipamento novo, equipamento moderno que o setor toma conhecimento é ... a CIONE, assim como todas as fábricas, também é obrigada a comprar pra, né... não ficar para trás. (Felipe).

4.1.1.3 Reestruturação produtiva: procedimentos e processos

Mais que um imperativo tecnológico impessoal associado à mecanização, a reestruturação produtiva também emergiu associada a temas do cotidiano – procedimentos e processos – cuja demanda por mudança partiu da própria clientela. Unidades de sentido como segurança no processo, procedimento, registro e melhora na produção, indicam que ocorreram mudanças significativas na organização do processo produtivo da empresa, o que veio a repercutir nas dimensões organizacional e gerencial. Nota-se na fala de Paulo César que a necessidade dessas mudanças foram percebidas a partir das exigências dos clientes e que este processo veio a ser iniciado na produção. Surge aí a figura do gerente empreendedor que atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças ocorridas na organização.

Então, nós começamos então aqui, por sentir exigência, principalmente de clientes, de que nós precisávamos melhorar nossa organização dentro da produção e termos mais segurança no processo. (Paulo César).

Já Samuel, demonstra em sua narrativa que a CIONE passou por fases, por vezes paralelas e por vezes sucessivas, de reestruturações no seu processo produtivo que envolveram coisas básicas como a sistematização, padronização e registro de procedimentos, narrativa esta que faz lembrar obras seminais da literatura *mainstream* da administração, como os clássicos tayloristas, onde o registro, por parte da gerência, do trabalho realizado pelo trabalhador operacional, era fundamental para a padronização de processos, segurança, amadurecimento e autonomia do sistema.

Não era registrado, não tinha o procedimento, não tinha nada. Então foi outra dificuldade que a gente teve, porque o pessoal fazia, mas não tinha registros né? Eles nunca foram muito de registrar isso. Foi com os procedimentos, com as evidências que deveriam ser feitas, né? Pra tudo

isso aí, a gente teve um pouquinho de dificuldade também. Então, só com o tempo, a gente anotando tudo com o pessoal, verificando, indo lá. Você fez? Vem aqui. Assina lá. Supervisiona. Então, hoje com o amadurecimento do sistema é que a gente consegue ter registros daquilo que a gente fez e antes a gente não conseguia. (Samuel).

4.1.1.4 Ferramentas da qualidade

De fato, o “ranço” taylorista presente no tema “reestruturação produtiva: procedimentos e processos” se desvelou coerente e convergente com a emergência do tema ferramentas da qualidade, tendo em vista o núcleo de sentido comum entre os dois temas: a padronização. Como explicita Paulo César, com a implantação das normas da qualidade, houve uma total quebra de paradigmas no contexto empresarial. O entrevistado foi enfático nas narrativas sobre esse período, como que pontuando uma CIONE antes e outra depois da introdução das ferramentas da qualidade. As ferramentas da qualidade emergiram, então, como estruturantes da nova empresa, agora unificada em torno da noção de processos, não só na produção, mas em todo o contexto da CIONE.

Aí nós implantamos a 9001 e a 22000. Com a implantação da 9001, aí foi que quebraram-se todos os paradigmas que tinham aqui nesta empresa, de reunião, de isolamento de áreas, necessidade de interligação entre as áreas e mudou! Mudou radicalmente, a CIONE então passou a ser uma empresa única. Esta ISO 9001 então foi fantástica. Foram criados os processos: processos de recursos humanos, processos de industrial, processo de produção, aliás, processo de comercialização, processos de compras, processos de calibração. Olha, foram nove processos nós criamos, desenvolvemos, padronizando tudo, tudo passou a ser padronizado. (Paulo César).

As empresas que buscam a excelência no seu ramo de atuação se utilizam de técnicas importantes e eficazes, como as denominadas ferramentas da qualidade, capazes de propiciar melhorias nos processos gerenciados dentro das organizações. Unidades de sentido como: certificação ISO, 5-S, normas e melhoria contínua, dentre outras, demonstram nas falas dos entrevistados, a implantação dessas técnicas na empresa pesquisada. Paulo César destaca as dificuldades para a implantação do primeiro projeto.

E o primeiro projeto implantado aqui foi o 5-S. Implantar o projeto 5-S foi uma luta. Foi contratado o SENAI, foi uma luta enorme aqui dentro e conseguimos. Com a implantação do 5-S começou a ter uma exigência, aí

já era uma exigência direta, porque o 5-S foi mais uma preparação nossa, né? Vamos preparar, vamos limpar a área, vamos limpar o terreno! Primeiro organizando, primeiro limpando, quebrando as barreiras que existiam, os paradigmas que existiam. (Paulo César).

Márcio relaciona os processos de certificação implantados na empresa ao atendimento de exigências de ordens técnica, trabalhista e de meio-ambiente. Já Roberto destaca a importância da certificação como porta de entrada para o mercado exterior, e entende que o uso de ferramentas da qualidade foi fator fundamental para modernização da empresa.

A CIONE quando eu entrei aqui não possuía nenhum certificado de qualidade, de segurança alimentar. Hoje a CIONE possui a certificação 9001, 22000, FSSC 22000, certificado e hoje também nós somos certificados META, que é uma certificação que cuida do meio ambiente e leis trabalhistas, né? (Márcio).

Então a inovação, de algumas nor... a implementação de algumas normas deixou a empresa é... um pouco mais moderna em relação ao, ao mundo tanto exterior como nacional. (Roberto).

Daniel associa as ferramentas da qualidade à dimensão da continuidade. Ele evoca o jargão da melhoria contínua, a necessidade das renovações anuais das certificações, mas também argumenta que foi desenvolvida na CIONE uma consciência coletiva de que há necessidade de melhoramentos permanentes, o que também ratifica a expressividade das falas emergentes no tema mudanças constantes.

Eu diria que é um processo contínuo, com certeza. Até porque apesar da questão da validação daquela certificação, que acontece anualmente, mas mais do que isso foi a consciência que todos nós desenvolvemos da necessidade de melhoria contínua. (Daniel).

4.1.1.5 Estruturação organizacional: departamentalização

Assim como ocorreram mudanças ao nível da produção, também do ponto de vista estrutural, expressivas transformações podem ser verificadas, que “gestaram” uma nova CIONE, ao longo do tempo, dando-lhe contornos próprios.

O tema departamentalização foi recorrente, mostrando que os entrevistados estão cientes que ocorreu uma fase de estruturação organizacional na empresa. Unidades ou núcleos de sentido que retratam esse processo ocorrido na CIONE são:

atividades bem definidas, bem interligadas, necessidade de interligação entre as áreas, cada setor ficou responsável pelas suas funções.

O relato de Paulo César retrata bem o início dessa estruturação organizacional, a partir da percepção de que a empresa não tinha um desenho de como ela estava organizada e da necessidade de uma formalização da instituição, indo de encontro ao pensamento de seu gestor principal. Ele evoca variáveis bem próprias dos processos de elaboração de estruturas organizacionais, que tem como pano de fundo um par de conceitos clássicos da gestão: autoridade-responsabilidade, que deveria vir expresso num organograma, e passado a ser vivenciado no cotidiano organizacional ao nível dos departamentos.

Quando nós, aqui da CIONE, ele à frente da área industrial, começamos a sentir a necessidade de uma formalização da organização, para que a gente pudesse cobrar responsabilidades das áreas envolvidas todo no sistema, nós verificamos que a empresa não tinha um desenho de como ela estava organizada, não tinha, não tinha esse desenho. Não tinha o organograma. E talvez, entre aspas, talvez fosse proibido isso, né? Porque a informalidade sempre foi uma característica da CIONE, porque é uma característica do seu Jaime. Seu Jaime é uma pessoa informal, ele não gosta de reunião, não gosta que, que se ele sentar e ver pessoas sentadas em uma mesa, "Que tão fazendo? Vamos trabalhar", quer dizer, pra ele isso não é trabalhar. (Paulo César).

Nesse movimento de organização estrutural, aparentemente também tardia, em paralelo ao de modernização fabril e dos mais diversos processos, cargos gerenciais foram criados, como o de gerente de qualidade, bem como cargos de coordenação, subordinados aos cargos gerenciais, como o de coordenador da qualidade.

Na fala de Samuel, identificam-se, então, traços da tendência de burocratização na CIONE, com a criação desses cargos gerenciais e de coordenação, além da implantação de formulários, procedimentos, registros e instruções de trabalho. Essa situação parece expressar um interessante amálgama do processo de estruturação burocrática do passado num contexto de uso das contemporâneas ferramentas da flexibilidade, como é o caso da qualidade.

O cargo de gerente de qualidade foi criado na reestruturação do sistema. Hoje a gente criou também o cargo que não existia de coordenador da qualidade, que é subordinado a mim e ele é... toma conta de toda aquela documentação, aquelas papeladas tudo... a gente tem mais de trezentos formulários, procedimentos, instrução de trabalho, métodos de trabalho, né?. Então ele serve muito, tanto para fazer o treinamento do pessoal, como para atualizar esses documentos que estão aí e mantê-lo sempre dentro da

documentação, com registro, com edição, com revisão, tudo dentro... funcionando normal. Assim a... o aparecimento de cargos, logo o meu da gerência e depois a gente viu uma necessidade de um coordenador, é porque, é bem aquela história da melhoria contínua, certo? (Samuel).

É interessante observar, segundo Paulo César e percebido também no relato Felipe, que os cortes de mão de obra ocorridos no chão de fábrica, quando da mecanização da empresa, não voltaram a acontecer neste período de departamentalização e ao nível gerencial. Ao contrário, ao nível administrativo e especialmente gerencial, novos cargos foram criados, havendo incremento deste tipo de mão de obra.

Foi criada uma gerência de produção, uma gerência de qualidade para que a gente pudesse ter as atividades bem definidas, mais bem interligadas sem problema nenhum... Não, não, não foram reduzidas gerências. Foram criadas gerências. (Paulo César).

A redução da mão de obra foi só na parte da produção. As gerências que tinham foram mantidas e foram criadas mais algumas. Essa gerência (compras) foi criada nesse processo. (Felipe)

4.1.1.6 Reestruturação organizacional: Sistema de Gestão Integrado (SGI)

De maneira alinhada ao tema reestruturação organizacional pelas vias da departamentalização, outro tema emergente foi o do Sistema de Gestão Integrado (SGI). A totalidade dos entrevistados demonstra ter plena consciência das mudanças organizacionais ocorridas após a implantação do sistema e seus benefícios, principalmente em termos de agilidade e integração nas relações organizacionais e pessoais.

Daniel, através de seu olhar de gerente administrativo chama atenção para o aspecto da necessidade de integração entre as áreas da empresa ao afirmar que a criação do SGI foi a maior das inovações ocorridas na gestão da organização. Em sua fala, o entrevistado se utiliza da metáfora das “ilhas” para definir a falta de integração e cooperação existente na CIONE antes da implantação do sistema.

[as maiores inovações que fizeram na gestão] No caso específico que foi o sistema integrado de gestão que foi o que a gente implantou aqui, eu pessoalmente, eu percebo que talvez é... o que mais, assim... alavancou de certa forma, né? A consciência de todos nós foi essa coisa de que até então, eu diria que a empresa era assim... era... existiam ilhas, vou chamar de

guetos talvez, né? Aquela coisa compartimentada, se a minha área tivesse bem, o colega lá se arrebentasse, problema dele né? Acho que essa implementação que veio a surgir aí, nos trouxe essa consciência de que não é assim não, que na verdade, que a coisa funciona mesmo de forma integrada, né? E que para que a minha área esteja bem a do colega necessariamente tem que estar também, né? É... e eu acho que uma mudança até tardia, né? Talvez não... antes tarde do que nunca, né? E o resultado é muito, muito proveitoso, é surpreendente até, eu diria. Por incrível que pareça até parece outra empresa. (Daniel).

Roberto, por sua vez, também se remete à mesma figura de linguagem utilizada por Daniel em um primeiro momento, ao se referir à situação da empresa antes da implantação do SGI. Em seguida, já modifica substancialmente sua fala através de outra metáfora, a das “pontes”, a partir das mudanças ocorridas nas relações da organização após o sistema entrar em funcionamento.

Pelo que já me contaram, que antigamente era bem diferente do que é hoje. As normas, o método de trabalho. Hoje já criou... hoje tem pontes ao invés de cada setor ser uma ilha. Hoje existem pontes que... que...que têm comunicação entre eles. No qual eu já ouvi dizer que antes não era, era como cada, como se cada um fosse uma ilha, entendeu? E isso para mim eu considero uma melhora bastante, sendo que a cada dia tem que melhorar um pouco mais, né? (Roberto).

A unidade de sentido “ integração com os setores” surge na fala de Alexandre, como uma das vantagens obtidas com a implantação da ferramenta SGI.

Depois das modificações melhoraram, melhoraram porque a integração... a integração com os setores ficou mais amistosa e conseqüentemente você consegue um trabalho melhor, com mais qualidade e mais rapidez. Então melhorou o meu setor em si, houve uma melhora considerável. (Alexandre).

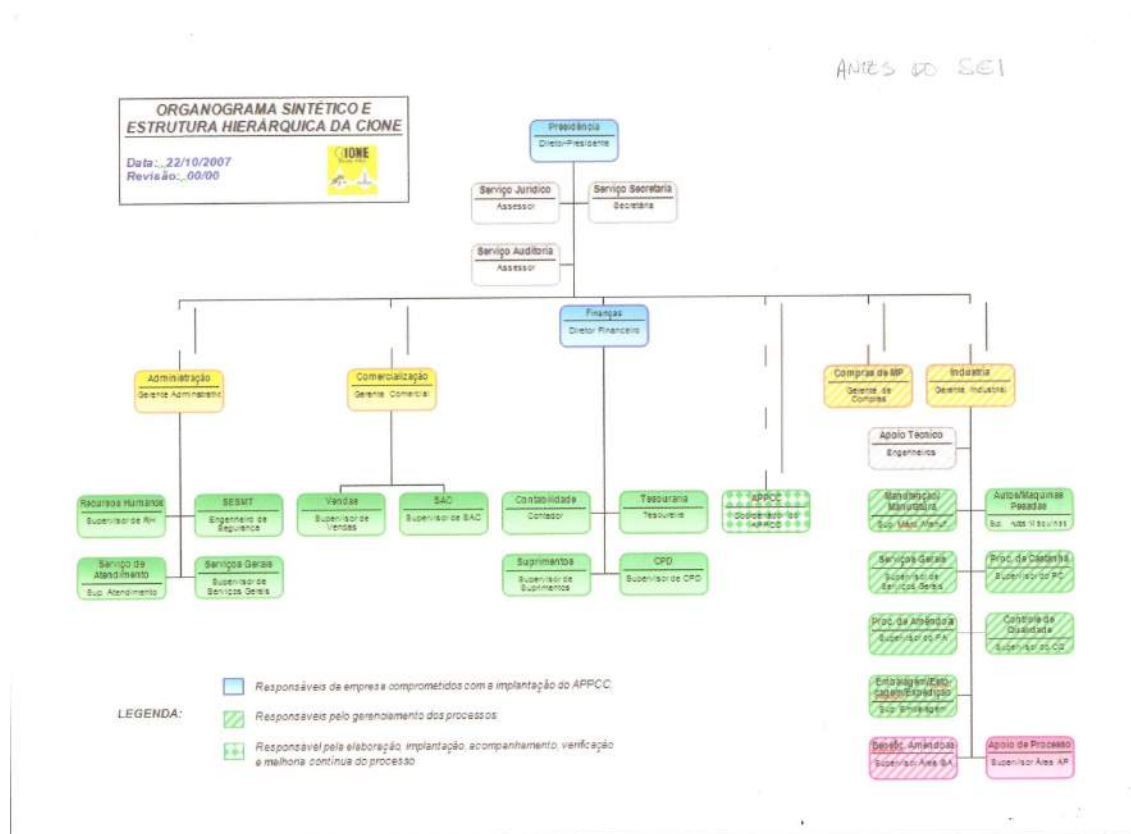
Por sua vez, Paulo César, falando sobre o trabalho gerencial, já projetando o amadurecimento desse sistema de gestão integrado e o desenvolvimento da consciência da necessidade de melhoria contínua na empresa, ressalta:

Rapaz, eu imagino que daqui a cinco anos eu não precise mais quase descer na produção, imagino que do jeito que a gente pretende colocar controles de parâmetros e as informações on-line eu vou poder fazer todo o meu trabalho, o planejamento e a avaliação, todo direto de uma tela. (Paulo César).

Novamente, tal como no tema “departamentalização”, a implantação do SGI parece expressar um amálgama do “velho” com o “novo” na CIONE, pois veio acompanhado de um crescimento ou “inchaço” da estrutura organizacional e não um enxugamento, como seria de se esperar em tempos de flexibilidade. As mudanças estruturais da CIONE podem ser verificadas nos organogramas apresentados nas figuras 9 e 10.

A figura 9 lista os cargos componentes da estrutura organizacional da CIONE antes da implantação do SGI, onde se verifica a existência de duas diretorias e apenas quatro gerências (administrativa, comercial, compras, industrial).

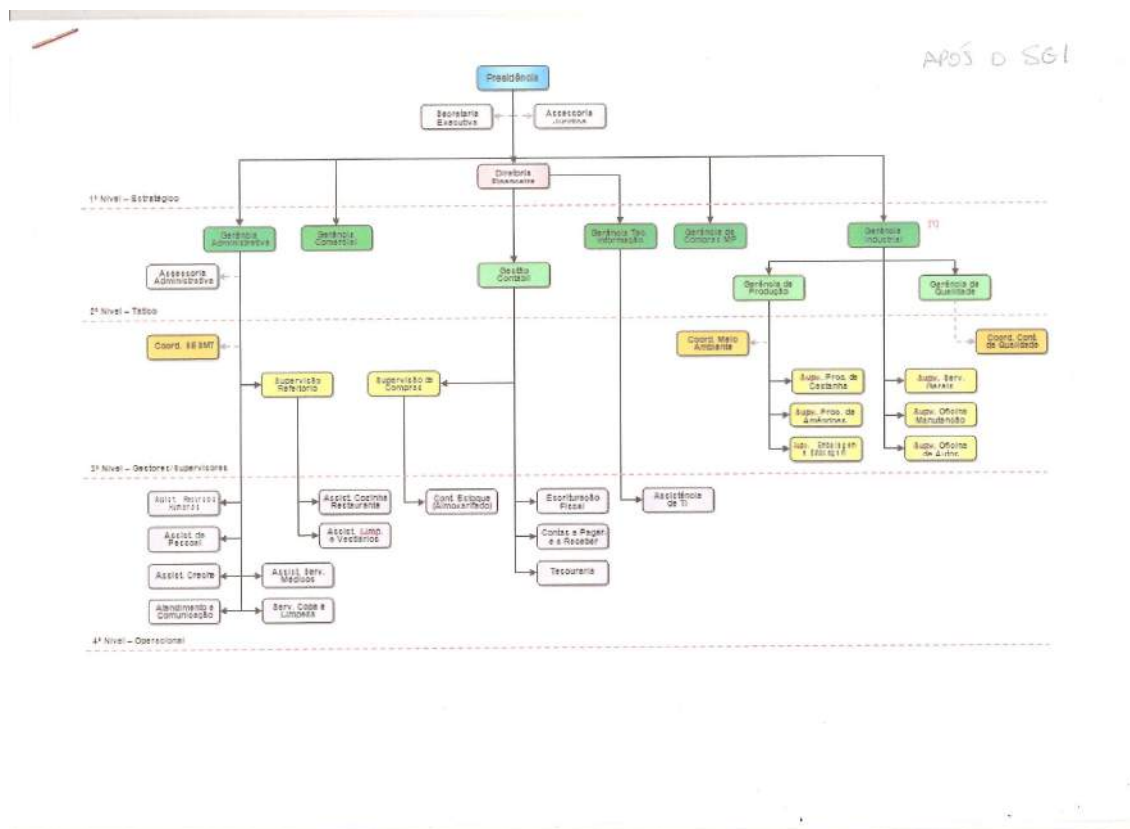
Figura 9– Organograma CIONE antes da implantação do Sistema de Gestão Integrado.



Fonte: CIONE.

Após a implantação do SGI, conforme listado na figura 10, a CIONE duplica suas gerências, passando a ter em seu quadro as seguintes: gerência administrativa, gerência comercial, gestão contábil, gerência de tecnologia da informação, gerência de compras de matéria-prima, gerência industrial, gerência de produção, gerência de qualidade.

Figura 10– Organograma CIONE após da implantação do Sistema de Gestão Integrado.



Fonte: CIONE.

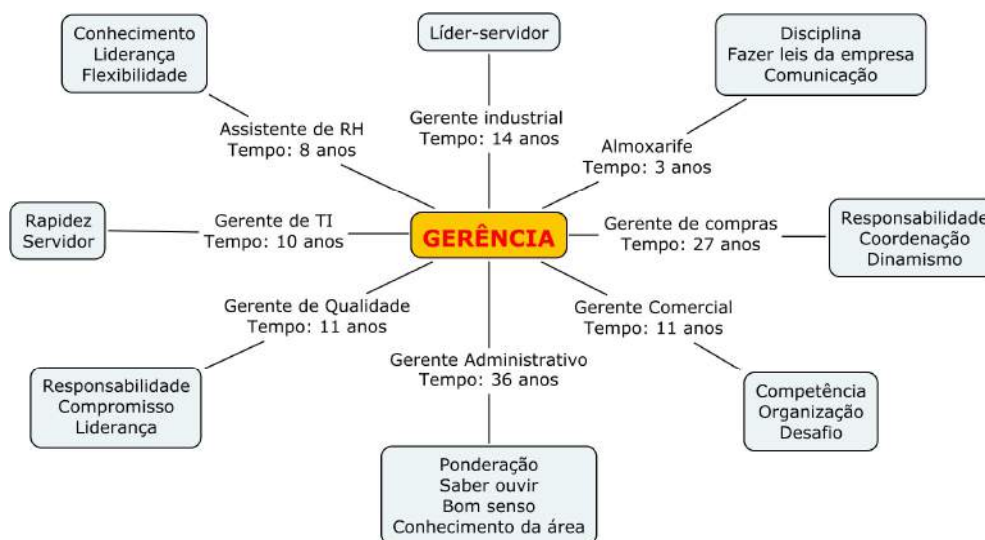
4.1.2 Grupo temático II: implicações para a gerência

O segundo eixo temático, "implicações para a gerência", é composto por cinco temas que são consequentes e guardam relação com a transformação empresarial descrita no primeiro eixo temático. Os temas são: representações de gerência, perfil gerencial, gerente formador, oportunidade e segurança, (sem) oportunidade e insegurança.

4.1.2.1 Representações de gerência

A técnica da evocação de palavras a partir do elemento estímulo, utilizada no início de cada entrevista, gerou a lista de termos constantes na figura 11, que socializa as representações de gerência dos sujeitos de pesquisa:

Figura 11– Representações de gerência dos sujeitos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A lista demonstra que há uma variedade de concepções “habitando o imaginário” dos sujeitos a respeito da gerência, não havendo uma coesão e unicidade entre os estes e nem num único indivíduo. Um exame dos termos e expressões permite, contudo, identificar as tendências deste grupo, conforme agrupamento listado no quadro 5. Essas representações serão discutidas no contexto das falas em que emergiram, nos temas abordados na sequência do texto.

Quadro 5 – Categorização representações de gerência dos sujeitos de pesquisa.

Habilidades Conceituais/ Intelectuais	Habilidades Comportamentais	Habilidades Emocionais	Habilidades Relacionais/ Comunicacionais	Habilidades Técnicas	Habilidades Políticas
Conhecimento Conhecimento da área	Rapidez Dinamismo Flexibilidade Desafio	Ponderação Bom senso Compromisso	Liderança Líder servidor Comunicação Saber ouvir	Organização Coordenação Responsabilidade Competência	Disciplina Fazer as leis

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A lista de palavras fornecidas pelos sujeitos de pesquisa pode ser entendida como um *mix* de habilidades diversas que eles entendem que os gerentes devem possuir para desempenhar bem seu trabalho nos dias atuais. Essas habilidades foram classificadas como de seis tipos: conceituais ou intelectuais; comportamentais; emocionais; relacionais ou comunicacionais; técnicas; e políticas. Ao longo de suas

entrevistas, os sujeitos foram evocando tais termos e, de certa forma, montando perfis de gerente de maneira associada aos mesmos.

4.1.2.2 Perfil gerencial

Quando estimulados durante as entrevistas sobre o perfil de gerente ideal para a CIONE, foram diversas as visões dos sujeitos de pesquisa tanto sobre o perfil quanto sobre a formação para este perfil, com algumas convergências e algumas singularidades.

Ao discorrer sobre o perfil esperado para os gerentes da empresa, Daniel destaca dois processos diferenciados para dois momentos específicos da CIONE. Num primeiro momento, antes dos processos de reestruturação empresarial, Daniel descreve um processo menos exigente em termos de conhecimento formal (acadêmico) dos gestores.

Dos que já estavam na empresa, como ele próprio, não era exigido um diploma de curso superior, pois foram formados nos “bancos da escola CIONE”; fora lá que tal habilidade conceitual havia sido desenvolvida. Mesmo com integrantes da nova geração, como o caso de Samuel, por ele destacado, o processo de formação do gerente ideal, ou completo, havia se dado em função do potencial identificado no sujeito-aprendiz, no aprendizado promovido no contexto empresarial, mas também, no caso deste último, no conhecimento formal obtido nos bancos universitários.

Sobre este último critério, Daniel o coloca como uma nova condição, dentro do quadro das competências definidas recentemente para os cargos gerenciais da CIONE, agora neste segundo momento após as reestruturações. Destaca-se, ainda, na fala de Daniel, a área de formação acadêmica a que ele se refere. “O conhecimento da área”, no caso de Samuel, não se relaciona à formação em gestão e sim à sua área de graduação e que é conexa ao negócio da CIONE: Engenharia de Alimentos.

[Perfil esperado para gerentes] É... hoje a gente não pode deixar de levar em conta né? é... formação superior, é... ter conhecimento da área, de preferência, em alguns casos não, quando a gente vê que a pessoa tem potencial a gente investe, como é o caso do nosso colega Samuel, que entrou aqui como estagiário, né? e que hoje é um profissional completo. É ter formação superior, até porque, voltando um pouco aqui, por conta dessa reestruturação a gente teve que, a gente não tinha até então o quadro de competências onde a gente define as atribuições pra cada cargo, né? E o nível gerencial... não quem já era empregado, quem já era empregado não,

mas para as admissões posteriores tinham que atender esses pré-requisitos, né? Como nível superior, no caso gerencial, dois anos de experiência na área, né? (Daniel).

Já no caso de Paulo César, o perfil e formação gerencial também vieram amalgamados com a formação em Engenharia, no seu caso a Engenharia Civil, acompanhada de especializações em Administração. Porém, ele tende a qualificar a gerência de maneira diferenciada da Engenharia. Ele elabora uma comparação entre essência e estado de permanência e classifica a Engenharia como essência, algo que ele é, em que foi formado, e a gerência algo que ele não é, mas algo em que ele está.

Eu sou o gerente industrial, melhor eu não sou eu estou gerente industrial, estou trabalhando na CIONE desde 2001 e eu sou formado, minha graduação universitária, eu sou Engenheiro Civil com especialização em Engenharia econômica, administração financeira, administração de empresas e engenharia de produção. (Paulo César).

Ainda o relato de Paulo César, a necessidade de atualização constante e reciclagem dos gestores para atender às demandas de um mercado cada vez mais ágil e diversificado, surge como uma preocupação recorrente em sua fala. Essa agilidade do mercado torna o gestor um ser mutante, assim como mutante é o contexto empresarial, requerendo a manifestação das habilidades comportamentais ligadas à rapidez, dinamismo e flexibilidade que emergiram nas representações de gerência.

Embora Paulo César esteja há 14 anos na CIONE, seu argumento é bastante expressivo de que a transformação no trabalho gerencial é contingente às mudanças que se operam nos diversos contextos organizacionais, como se cada *locus* empresarial operasse como uma espécie de “posto de reciclagem” em que o profissional da gestão deve se reinventar.

Se o gerente ficar parado, não se reciclar permanentemente o mundo passa e ele fica. É a história, porque as empresas de modo geral não gostam de contratar pessoas com experiência? Porque as pessoas com experiência acham que são as únicas a saberem das coisas e as experiências deles são as únicas verdades que existem. Certo? Eu sou favorável, minha opinião, a verdade ainda está por vir. O quê que é melhor? Tá em desenvolvimento. Eu não sei, eu tenho sempre que estar buscando inovações, buscando sempre novas informações, novos métodos, novas experiências, porque se não a gente fica ultrapassado. (Paulo César).

Por que as empresas não querem, eu acho que falei isso, não gostam de contratar pessoas mais velhas? Porque elas não gostam de boneco, traz a

experiência dela e quer continuar. Não existe isso, não existe. Amanhã eu sou convidado a trabalhar numa outra empresa, tudo bem a minha experiência vai valer, mas eu tenho que estar aberto ao que tem lá, o outro mundo, vou para de trás do outro muro. Não existe isso. (Paulo César).

Na mesma linha de pensamento, Ana, que é graduada em Administração, alerta para a velocidade das mudanças, fazendo com que a formação gerencial esteja sempre voltada para a busca de novos conhecimentos, qualificação e inovação.

A CIONE vem dando certo, né? Todos esses anos no mercado. Eu acredito que, também, sempre mais pelo lado do apoio nosso presidente que é um homem de espírito altamente... é um empreendedor nato, né? E eu acho que todos que estão aqui, pelo tempo que estão aqui aprenderam muito com ele, né? Mas, eu acho que é sempre bom a pessoa buscar se qualificar, buscar mais conhecimento, porque a tecnologia tá aí, as coisas mudam a cada dia. Não é porque eu sei administrar hoje, não é porque eu tô sabendo liderar que eu sei de tudo. As coisas vão inovando a cada dia e tenho que acompanhar. (Ana).

Alguns entrevistados no nível gerencial demonstram em suas falas que os gerentes na CIONE normalmente são profissionais que viram na gerência oportunidade de ascensão na carreira e que aprenderam a administrar na prática.

Então, eu entrei aqui, não conhecia absolutamente nada de castanha. Fiquei impressionado com a magnitude, como é que uma empresa de processamento de castanha, ouvi como é que era a CIONE antigamente, como estava naquele estagio, tinha um senhor aqui chamado Pedro Augusto que tinha muito mais de 60 anos de gerente de indústria de processamento de castanha, que dizer, começou com a BRASIL OITICICA e aprendi a parte do processo de produção com ele, não a parte gerencial, a parte gerencial eu já vinha parte da minha vida, por onde passei, aprendendo e sentando em banco de universidade e me reciclando. Não digo que aprendi com ele, aprendi também. (Paulo César).

Já para Alexandre, o perfil ideal de um gerente envolve três dimensões: conhecimento da sua área, maturidade e um modo específico de trabalho: sendo servo. A dimensão do conhecimento, Alexandre trata como um perfil básico, assim como Daniel, bem como com a especificidade de ser na área de atuação do gerente. Quanto à maturidade, ele desenvolve a ideia de que “a experiência faz o gestor” ao longo do tempo. Quanto à representação do gerente como servo, tanto Alexandre quanto Paulo César parecem tomar discursivamente a metáfora do senhor-servo de maneira “alternativa”, pondo em seu lugar o líder-servidor para qualificar o perfil ideal de um gerente para a CIONE, aquele que faz com que as necessidades dos seus

imediatos sejam atendidas.

Assim, ambos evocam o tema da liderança, um assunto clássico da gestão, mas o atualizam a partir de novas facetas, as habilidades relacionais que, na sua opinião, os gerentes atuais deveriam desenvolver. Mas ainda há, nas falas de Paulo César, uma alternância entre as chamadas dimensões tradicionais, como a disciplina e a responsabilidade, e as novidades flexíveis da gestão, como a figura do líder-servidor, que busca de todas as formas dar conta das metas empresariais junto com sua equipe.

Então, o perfil básico seria você ter uma graduação relacionada a sua área. A outra, um gestor, não que eu ache, que eu ache que um jovem não consiga ser um gestor, não! Mas, eu acho que o gestor, o gerente, tem que ter uma certa maturidade. Você só consegue ela ao longo do seu tempo e você ao longo do seu profissionalismo então, tanto a parte é... de conhecimento quanto a parte de maturidade profissional. Esses são os perfis básicos que acredito ser necessário para ser um gestor. Como também saber trabalhar sendo um servo. Hoje, um gestor na verdade, ele serve seus funcionários, ele não é servido, ele serve. É isso que eu penso. [...] Eu diria que o gerente é o servidor do seu setor. (Alexandre).

Para mim a gerência é um líder-servidor. Líder-servidor. O gerente para mim, a função do gerente, básica do gerente, é proporcionar aos seus imediatos todas as ferramentas e meios necessários para que eles possam alcançar as metas e os objetivos, é fazer com que as necessidades deles sejam supridas. Óbvio, dentro dos meios, das possibilidades da empresa, das condições reais, com disciplina, disciplina, porque o contingente se não tiver disciplina não funciona, com respeito e sem medo. Sem terror, sem ameaça, sem perseguição. O líder, o gerente para mim é um líder-servidor, ele tem que fazer com que seus subordinados possam realizar as metas estabelecidas para eles e que se tiver algum problema, eu sou o responsável para que chegue a ele os meios necessários para que eles executem as tarefas. (Paulo César).

Nessa mesma lógica do serviço aos subordinados, o núcleo de sentido “a porta está sempre aberta”, parece trazer a ideia de uma espécie de gerente adaptado aos tempos flexíveis, do chefe que faz a avaliação dos subordinados, mas que iguala a todos os colaboradores como sócios do patrão. Mais uma vez, a lógica flexível vem acomodada à lógica tradicional burocrática, neste caso, metaforizada por Paulo César pelos degraus da clássica hierarquia.

Na minha sala tem uma porta, que tem que ter, mas ela é sempre aberta, qualquer funcionário do nível que for, se ele encontrar uma dificuldade, ele não tem que vir na minha sala, ele tem que ir ao superior dele. Não conseguiu? No segundo degrau Não conseguiu? Vem pra minha sala. Vem, trata comigo o assunto e eu dali vou procurar quem deveria ter feito e porque não foi feito, pra evitar essa perda de tempo. (Paulo César).

Eu me lembro de que quando eu entrei aqui, uma vez, a gente sempre fazia a avaliação das operárias, das selecionadoras, nós chamamos de colaboradoras, que nem existe mais, hoje em algumas empresas já chamam de sócias, as sócias, porque na verdade, nós somos sócios do patrão, todos nós somos sócios dele, todos nós temos interesse que a empresa tenha lucro, para poder melhorar nossas condições de vida aqui, né? (Paulo César).

A dimensão política da gerência atual vai além da administração dos recursos organizacionais e implica também envolvimento e compromisso com os outros. Isso torna-se claro na fala de Daniel:

Porque é... normalmente o gestor, no caso o gerente, né? Ele, ele tem a capacidade muitas vezes até de definir a vida da... de outros né? E se a pessoa não for ponderada, é... a possibilidade dele até cometer injustiças, eu acho que aumenta consideravelmente, né? (Daniel).

Roberto, por sua vez, vê o sentido do trabalho do gestor ampliado, tendo livre acesso a tudo e a todos e sendo ao mesmo tempo juiz, legislador e comunicador.

Bem, as três coisas que eu... que vem em mente em relação à palavra gerência seria a disciplina, a... a própria gerência em si, ela seria uma palavra também que eu colocaria em questão, pelo fato de, de... vamos supor, de um grupo de pessoas que fazem as leis da empresa, entendeu? E inclui também a disciplina. E a outra palavra que eu escolho assim... seria a comunicação entre os setores no qual ela tem, ela tem total acesso. (Roberto).

4.1.2.3 Gerente formador

Neste contexto de transformação empresarial vivenciado pela CIONE, em que novos perfis gerenciais vão se delineando, um novo papel gerencial emergiu na empresa para os ocupantes da função gerencial, o do gerente formador. As unidades de sentido “a gente fez muito treinamento”, “formou muito as pessoas lá de baixo”, “investiu muito em treinamento”, foram muito recorrentes nas falas de Paulo César e Samuel, trazendo a ideia de um novo fazer do gestor: a de que, na CIONE, eles se tornaram formadores de outros.

No início, assim como tudo que é novo gera um certo desconforto, mal-estar, incomoda, você às vezes tem que tirar um pouco de um pra dar pro outro, uma atividade de um pra repassar pro outro, e isso aí acabou gerando um certo... mas a gente foi levando, inicialmente, de maneira informal até chegar o momento da formalidade, com muito treinamento, nós temos uma

sala boa de treinamento e a gente fez muito treinamento, interno e externo, para que as pessoas pudessem absorver essas novas informações de uma forma bem natural e mostrando exemplos de outras empresas para que eles não se sentissem... “Não, nós somos aqui uns ETs. Estão nos usando aqui.” (Paulo César).

Alguns momentos foram cruciais para atuação dos gerentes formadores, especialmente nos períodos de preparação para as certificações da qualidade, como abordado no tema reestruturação produtiva: ferramentas da qualidade, e quando da implantação do sistema de gestão integrado, tal como apontado por Samuel. Em geral, os gerentes atuaram como capacitadores do nível operacional.

Esse sistema de gestão que a gente implantou ao longo desses anos ele mudou muito... ele formou muito as pessoas lá de baixo, eu diria assim. A gente investiu muito em treinamento do pessoal, em capacitação. (Samuel).

Observa-se, assim, uma grande metáfora da “escola”. Nota-se em algumas falas, como a de Alexandre, que existe dentro da empresa uma forte política de treinamento e qualificação em que aos gerentes caberia o papel de formar de maneira massificada a mão de obra da CIONE.

Muito, muito, muito treinamento, qualificação e houve, vamos dizer assim, massificamos todos os funcionários, houve pra eles algum tipo de treinamento justamente para adequar eles à realidade da empresa. Então, a qualificação houve. Houve treinamento basicamente em cem por cento das áreas. (Alexandre).

4.1.2.4 Oportunidade e segurança

O tema oportunidade e segurança emergiu a partir da associação de unidades de sentido como: “cresci muito”, “amadureci muito profissionalmente”, “eu me sinto seguro”, “todas as pessoas da administração se sentem seguros”.

As referências a oportunidade e segurança são claras no relato de Samuel e Felipe, onde surge a lógica de ascensão de carreira própria aos tempos de capitalismo burocrático.

A CIONE tem sido uma empresa que eu cresci muito, sabe assim, que eu amadureci muito profissionalmente, então... eu espero ta desempenhando um papel bom ainda aqui, relevante, cada vez mais relevante, e que os resultados do meu trabalho (né?), sejam bons pra empresa e a empresa

prosperar mais ainda, (né?). Hoje com o cargo de gerência e eu inserido na empresa, eu torço mais pros resultados da empresa refletirem nas minhas condições de trabalho, por exemplo. (Samuel)

Eu me sinto seguro, certo? Todas as pessoas da administração, de certa forma, se sentem seguras é ... se você observar eu, eu tenho vinte e sete anos, o Daniel você deve ter visto, tem algo em torno acima de trinta e a maioria das pessoas aqui, geralmente tem todo esse tempo de trabalho, o que significa que quase não tem rotatividade né? A pessoa entrou desde os vinte anos de idade ou vinte e cinco, tá ali ainda, com algumas exceções, tá certo? Mas, a gente fica tranquilo quanto a isso. (Felipe).

4.1.2.5 Sem oportunidade e insegurança

Por outro lado, verificou-se que, diferentemente das oportunidades percebidas por Samuel e Felipe, Ana e Roberto, os únicos dos entrevistados que têm formação na área de administração, não percebem espaço para crescimento e ascensão na empresa para postos gerenciais. Isso se confirma em unidades de sentido como: “talvez eu não veja um futuro crescimento”, “sem autonomia”, “eu fiz administração por gosto”, “mas eu sei que seria mais difícil”.

Observa-se na fala de Roberto e Ana que, justamente os mais novos e que possuem formação em Administração são os que se sentem mais inseguros e que desejam sair. Seria um dado de como o novo gestor se pensa?

[Você vê possibilidade de crescimento aqui dentro da empresa?] É uma pergunta meio subj... Sinceramente, eu não sei responder. Creio eu que não, creio eu que não, mas assim, como funcionário, como futuro administrador, a gente procura fazer o melhor no trabalho, entendeu? Não é porque, talvez eu não veja um futuro crescimento que eu também vou (que eu também vou) fazer só o que me mandam, entendeu? Mas eu também procuro fazer tudo da melhor forma pra que seja notada alguma diferença de cada funcionário, pelo menos da minha parte, tudo que eu puder fazer pra fazer a diferença eu faço, independente se vai haver crescimento ou não, mas enquanto eu estiver aqui procuro fazer a diferença. (Roberto).

Eu pretendo me especializar mais, né? Sempre buscando conhecimentos pra minha área, mas daqui a 5 (cinco) anos, eu pretendo tá administrando a minha empresa. Já, já tenho um projeto, já, dei um início assim, e acredito que daqui a 5 (cinco) anos eu pretendo isso. (Ana).

Ana demonstra entender as dificuldades encontradas para o administrador, em razão do fato de que na empresa não existe nenhum cargo de gerência ocupado por pessoas que possuam essa formação, o que parece confirmar a ideia de que a velha (nova) gestão continua a ser ocupada por não administradores.

Eu fiz Administração, eu te... eu consigo alcançar, eu fiz porque gosto, num é, mas eu sei que seria mais difícil, né? A a... Eu poder encontrar uma vaga no mercado, porque eu entendo que hoje essa parte de Administração está muito ligada a família, a empresa, né? Eu tenho uma empresa, e é familiar, ele vai ter um filho, vai... enfim, ai dificulta mais. Mas, é um mercado mais difícil, né?

4.2 Discussão dos resultados

Quando tomadas como uma narrativa totalizante, as falas dos entrevistados mostram que ambos os grupos temáticos mantêm relação entre si, onde o primeiro – transformação empresarial – expressa o cenário onde o segundo – implicação para gerência ocorre.

Pode-se afirmar que a CIONE tipifica um caso interessante de empresa tradicional cujo crescimento se deu num momento histórico cuja conjuntura mais ampla (p. ex.: econômica, tecnológica, etc.) favoreceu um quadro de mudanças que mistura o clássico com o moderno, o antigo com o novo, configurando um grande amálgama com implicações para o trabalho gerencial. Há alguns pontos ocorridos no processo que podem ser aqui destacados.

Investigar as transformações no trabalho gerencial em um contexto de reestruturação produtiva trouxe para a pesquisa dimensões mais complexas do que inicialmente se poderia imaginar. Ao ser iniciado o trabalho de campo, se pensava na organização pesquisada como uma empresa tradicional e que estaria começando um processo de reestruturação aos moldes da flexibilidade. Só que a ida ao campo modificou tudo, pois o mesmo mostrou-se multifacetado, como algo híbrido, evidenciando em si mesmo a riqueza do trabalho, ao permitir o diálogo com diversas perspectivas teóricas.

Inicialmente, pôde-se observar que a CIONE, empresa criada nos anos 1960, passou por dois grandes processos de mudanças. Houve uma reestruturação produtiva anterior, ainda na década de 1990, com a mecanização do setor de produção e mais recentemente uma estruturação organizacional.

Essa mecanização veio a surgir de maneira tardia, sendo a empresa a última do setor no Ceará a adquirir os equipamentos necessários para usar o processo mecanizado em lugar do corte manual. Essa demora aconteceu em razão do dilema

criado entre a necessidade de se adequar às novas tecnologias e a posição conservadora do gestor principal da empresa em não promover corte de funcionários.

Só que, a emergência do movimento de globalização da economia, veio a criar uma nova dinâmica de circulação de insumos, produtos e força de trabalho, trazendo em seu bojo a intensificação da concorrência e fazendo com que as organizações aderissem de maneira maciça às novas tecnologias por questão de competitividade ou até mesmo de sobrevivência e o que se viu a seguir na empresa, foi uma redução extrema de trabalhadores, com mais de 900 demissões.

Com o tema “reestruturação produtiva”: mecanização se percebe que houve enxugamento não só da mão de obra operacional, mas também da gerência operacional do tipo supervisão, configurando uma espécie de *downsizing* fabril. Há, em paralelo, com a emergência de instrumentos de sofisticação e intensificação do trabalho como as ferramentas da qualidade (tema reestruturação produtiva: ferramentas da qualidade), exemplos dos modelos contemporâneos de gestão próprios ao chamado capitalismo flexível (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A convicção da necessidade de uma formalização da organização e ainda a exigência do mercado (clientes), foram os fatores principais para o início de um processo de estruturação, tornando a CIONE uma empresa que se estruturou em tempos de reestruturação produtiva de capitalismo flexível, utilizando-se para tal de ferramentas flexíveis para estruturar-se como a qualidade com suas certificações.

O primeiro programa de certificação implantado na empresa foi o 5S, que possui o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, os produtos e os processos. Mesmo com uma certa resistência do pessoal mais antigo da organização, o programa veio a ser aplicado em todos os setores da empresa, contando ainda com revalidações periódicas, além de avaliações dos próprios empregados que recebem treinamento em auditoria interna.

Em seguida, foram implantados ainda a ISO 9001 e ISO 22000, além de outras certificações que viriam a ser a porta de entrada da empresa para o mercado externo. Porém, quanto ao uso dessas ferramentas gerenciais, percebe-se que, na CIONE, como em muitas outras empresas, foram engenheiros e não administradores que tiveram a oportunidade de utilizarem e se destacarem no exercício do trabalho gerencial com as mesmas, como bem exemplificam Samuel e Paulo César.

Na contramão do que diz a literatura sobre o enxugamento das linhas intermediárias de gerência, em tempos de reestruturação organizacional, (CHANLAT, 2000; LUNA, 2008; AZIZE, 2009; INÁCIO, 2012), no caso da CIONE se percebe um fenômeno um pouco diferenciado.

Na empresa em estudo, houve enxugamento nas gerências operacionais, mas houve aumento das gerências táticas / intermediárias, como pôde ser observado nos organogramas apresentados na análise do tema reestruturação organizacional: sistema de gestão integrado.

Tal fenômeno parece se coadunar mais com os modelos dos tempos de capitalismo burocrático. Porém, cumpre observar que tal nível de estruturação mais “robusta” da CIONE foi feita sob um novo modelo, ou com um instrumental próprio aos tempos de flexibilidade: os sistemas integrados de gestão baseados na microeletrônica, sobre os quais já se argumenta que são estruturantes de uma espécie de burocracia dos novos tempos, ou burocracia flexível, em que se mantém o controle por novos caminhos (SANTOS; NEPOMUCENO, 2009).

Nessas novas plataformas de controle, baseadas em processos informatizados, supõe-se que o trabalho gerencial tende também a se transformar, uma vez que a clássica supervisão presencial torna-se desnecessária, sendo simbolicamente substituída pelas “telas de computador”. Como já socializada, não parece ser mera retórica a fala de Paulo César no seu sonho como gerente usuário do SGI:

Rapaz, eu imagino que daqui a cinco anos eu não precise mais quase descer na produção, imagino que do jeito que a gente pretende colocar controles de parâmetros e as informações on-line eu vou poder fazer todo o meu trabalho, o planejamento e a avaliação, todo direto de uma tela. (Paulo César).

Ferramentas flexíveis como o SGI possibilitaram resolver problemas estruturais graves do passado tradicional da CIONE como a o isolamento das áreas, pois até antes desse momento a organização funcionava como se fossem várias “ilhas”, sem interligação entre as áreas, criando um tipo organizacional disfuncional, como se várias CIONES convivessem numa só.

Após a implantação do Sistema de Gestão Integrado, várias mudanças foram percebidas, principalmente em termos de agilidade e integração, fazendo com que uma nova estrutura organizacional, em que as “ilhas” foram substituídas por

“pontes”, tornassem a CIONE uma empresa totalmente integrada e única.

Conforme demonstrado, a empresa utilizou-se de ferramentas flexíveis no início de seu processo de reestruturação, só que, diferentemente da proposta da flexibilidade de enxugar para crescer, na CIONE ocorreu justamente o contrário com a criação de novos cargos de coordenação e, principalmente para o interesse dessa pesquisa, foram criados mais três postos gerenciais. É como se repetisse o processo de estruturação burocrática do passado, só que neste momento com ferramentas da flexibilidade.

Verificou-se ainda que a maioria dos cargos gerenciais na empresa é ocupada por profissionais que viram na gerência oportunidade de ascensão na carreira e que aprenderam a administrar com a prática, ou seja, lá existe a ascensão, é como se mais uma vez se confirmasse premissas do capitalismo burocrático.

Por outro lado, chama atenção na CIONE, o fato de existir uma grande probabilidade de ascensão para a mão de obra não qualificada em gestão e a qualificação em gestão não está tendo espaço, inclusive nota-se que os únicos dois funcionários que possuem formação em Administração e que por sinal são os mais jovens, pretendem estar fora da empresa nos próximos anos. Isso pode ser um dado de como se pensa o novo administrador, ou mesmo uma posição de descrédito em razão de não existir nenhum administrador nos cargos gerenciais da empresa, ou seja, a velha (e a nova) gestão continua a ser ocupada por não administradores.

Segundo Santos (2014), o termo organização híbrida ou hibridismo, de origem na Biologia, foi apropriado metaforicamente pelos estudos organizacionais, para tipos novos de organizações emergentes em contexto de transformação organizacional, ligados a implantação de sistemas de gestão. Estas organizações híbridas implantam sofisticados sistemas de gestão, porém mantêm características da gestão tradicional, criando situações aparentemente paradoxais. Será que está surgindo então uma nova discussão teórica onde a Tecnologia de Informação (TI) ajuda o capitalismo flexível, mas por outro lado reafirma a burocracia?

Considerando que mesmo com toda a ascensão do toyotismo em tempos de acumulação flexível, o paradigma taylorista/fordista não foi completamente superado em razão de diversos fatores de ordem econômica e social, parece que o mesmo vem a acontecer com a burocracia, que mesmo sendo por muito proclamada como coisa do

passado, algumas empresas ainda apresentam resquícios burocráticos e ao mesmo tempo fortes características flexíveis. A burocracia adaptou-se aos novos tempos, tornando-se mais flexível para fazer face às mudanças na tecnologia e no mercado e originando o que se chama de “burocracia flexível” (PRESTES MOTTA, 2001; PAULA, 2002).

Este trabalho considera que a CIONE se mostra dentro desse quadro híbrido e concordando com as conclusões de Freitas e Heber (2014) é possível visualizar a ideia de uma organização burocrática, capaz de dialogar com as inovações exigidas no mundo atual e que seja capaz de combinar requisitos de normatividade e autonomia, aprendizagem e flexibilidade, racionalidade e confiança.

Ao se analisar o novo organograma da empresa pode ser verificado que, das três novas gerências criadas, duas se destacam como representantes do discurso contemporâneo da flexibilidade: a gerência de tecnologia da informação e a gerência da qualidade. Convém ressaltar que TI e qualidade lembram flexibilidade; por outro lado, criação de cargos e gerências remete à burocracia, sendo justamente a luta antiburocrática uma das principais distinções do capitalismo flexível. Sendo assim, a CIONE parece transitar entre essas tipologias. É um tipo híbrido que tem características centradas na saga do seu fundador, mas ao mesmo tempo tem inovação.

Nesse grande amálgama entre velho e novo, clássico e moderno que parece ter se tornado a CIONE, muito do discurso da chamada era da flexibilidade emergiu nas falas dos entrevistados no tocante à figura do gerente, especialmente no que se refere à dimensão de líder. Se, por um lado, há uma nova forma de hierarquia emergindo através dos sistemas informatizados e integrados de gestão, por outro lado, há a emergência de uma hierarquia invertida em que, ao nível das relações, o líder serve ao grupo, ao setor, para que o trabalho ocorra a contento, para que ocorra funcionalidade sistêmica no todo organizacional. Há, ainda, outros reforços a relações mais aproximadas como a das portas sempre abertas, desse gerente-líder-servo, aos seus liderados que devem ser servidos.

Nesse ponto, é possível uma articulação com um tema que essa Dissertação se propôs dialogar, posto em sua introdução, e aqui reproduzido: os argumentos de Santos (2013) de que, dentre outras coisas, esses tempos de mudanças podem

implicar problemas existenciais para o profissional da Administração, a partir de uma tendência de esvaziamento do conteúdo do trabalho do administrador, tornando esse trabalho cada vez mais performático do que conteudístico.

Na CIONE, se percebe uma mistura que traduz as fases das mudanças da empresa. Há, inicialmente, que se destacar que, mais uma vez, não se trata aqui dos gerentes formados em Administração, pois os únicos entrevistados com tal graduação não ocupam cargos gerenciais. Mas os gerentes entrevistados, em geral engenheiros, nos trechos em que mais enfatizam aspectos ligados a conteúdo efetivo do trabalho, fazem referência às fases intensas de implantação das ferramentas flexíveis como as da qualidade, os mapeamentos para implantação dos processos e do SGI; e tendem as narrativas de “autocontrole sistêmico” após as implantações, como a fala de Paulo Cesar acima destacada, ou como a de Samuel abaixo socializada, como se depois das implantações o trabalho do gestor se tornasse desnecessário:

Então depois que todo mundo foi treinado, criamos padrões de referência, criamos parâmetros a ser seguidos, metas e indicadores, o pessoal sabe o que tem que fazer. Oh, se é pra ser 3 (três), deu 3,5 (três e meio), você não precisa me perguntar não, você volta a mercadoria, vai ser reprocessada e vamos que fazer o trabalho. Então, eu... o que eu senti mais é... na parte de gestão foi isso aí. E eu passei a me ausentar assim, de coisas que eu me preocupava antes, (né?). Sim, aí você vê que a liderança quando ficou mais é... como é que eu diria? Eu vi, eu vi uma mensagem uma vez que diz tudo: “O líder, você mede pela ausência dele”, (né?). Foi quando eu consegui me ausentar de coisas que fluíam normalmente eu vi que, vou me ocupar em coisa melhor.

Isso parece explicar a tendência a fazer emergir a outra dimensão, a do aspecto mais performático, menos conteudístico, quando o gerente já “pôs o sistema para funcionar” por meio das ferramentas flexíveis implantadas em processo de melhoria contínua (p. ex.: qualidade, sistemas integrados etc.). Que aspectos performáticos seriam esses? Os substitutos do capataz-vigilante-controlador: o líder-servidor.

Se, para Fayol (1994), o trabalho do gerente era prever, organizar, coordenar, comandar e controlar; para Paulo César e seus colegas, quanto ao conteúdo, sobrou o planejar e o avaliar, o restante os “SGI”, a “qualidade” e a “autogestão por processos” garantem, sendo necessário ao gerente apenas dar um *plus* comportamental ou atitudinal com posturas incentivadoras do trabalho individual e grupal, postura essa reforçada com o papel do gerente formado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo dessa pesquisa que foi o de compreender as transformações no trabalho gerencial em contextos de reestruturação organizacional, entende-se que o mesmo foi atingido na medida em que o trabalho identificou e discutiu dimensões emergentes, a partir do discurso contemporâneo acessado na escuta a oito sujeitos de pesquisa.

De maneira indireta, as mudanças no trabalho gerencial foram qualificadas pelo grupo temático ‘transformação empresarial’, porque foi esse novo cenário de mecanização, de programa de qualidade, de novos procedimentos e processos, de departamentalização, de sistema de gestão integrado, que exigiu uma nova forma de gerir a CIONE.

Neste sentido, de maneira direta, as mudanças no trabalho gerencial foram identificadas através do grupo temático “implicações para a gerência” por meio dos temas: i) representações de gerência, pelas quais os entrevistados apresentaram um quadro multifacetado de habilidades requeridas dos gerentes (conceituais, comportamentais, emocionais, relacionais, técnicas, políticas); ii) perfil gerencial; iii) gerente formador; iv) oportunidade e segurança; v) sem oportunidade e (in) segurança.

Identificou-se, ainda que, em tempos de flexibilidade, das funções inerentes à gerência desde sua criação nos moldes do capitalismo, os gerentes continuam a cuidar da organização do processo de trabalho e lidar com os antagonismos entre o interesse dos trabalhadores e dos empresários, mas agora surge o gerente formador, que parece não mais se apropriar do conhecimento dos trabalhadores, transferindo para esses, outros conhecimentos e habilidades através da capacitação e qualificação.

Inicialmente a pesquisa iria entrevistar também o proprietário da empresa, industrial Jaime Aquino, que infelizmente veio a falecer no decorrer deste trabalho, fato que causou muita consternação a todos os participantes deste estudo. Fica como sugestão, para novos trabalhos, identificar as concepções e expectativas dos proprietários de grandes, médias e pequenas empresas sobre as transformações no trabalho gerencial e na profissão do administrador em tempos de capitalismo flexível.

É oportuno esclarecer que essa pesquisa não tem o objetivo de ser conclusiva tampouco busca estender seus resultados para outras empresas, mas, ao mesmo tempo, sabe-se que seus resultados podem fornecer *insights* interpretativos dos fenômenos sempre dinâmicos e contraditórios que são os do mundo organizacional, que devem ser sempre (re)significados pelos que nele habitam e pelos que sobre ele fazem exercícios reflexivos.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz.** Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVESSON, Mats; THOMPSON, P. Post-Bureaucracy? **The Oxford Handbook of Work & Organization.** Oxford, United Kingdom, p.485-507, 2004.
- AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2,p.33-42, mar./abr. 1995.
- ANGELIN, Paulo Eduardo. Profissionalismo e profissão: teorias sociológicas e o processo de profissionalização no Brasil. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara/SP, v. 3, n.1, jul./dez. 2010.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2005.
- _____. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- AZIZE, Rogerio Lopes. Desemprego executivo: a crítica ao terceiro espírito do capitalismo no cinema contemporâneo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.24, n.69, p.81-91, fev. 2009.
- BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira. Ensaio bibliográfico: as profissões no Brasil e sua Sociologia. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.46, n.3, p.593-607, 2003.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p.28-39, jul./set,1997.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. Tradução de Pedrinho Guareschi. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENDALOSSI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.4, out./dez. 2009.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo.** Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

BUCHANAN, David; FITZGERALD, Louise. New lock, new stock, new barrel, same gun: the accessorized bureaucracy of health care. In: CLEGG, S.; HARRIS, M.; HÖPFI, H. (Eds.). **Managing modernity: beyond bureaucracy?** Oxford University Press, 2011, p.56-80.

CABRAL, Augusto César de Aquino. Reflexões sobre a pesquisa nos estudos organizacionais: em busca da superação da supremacia dos enfoques positivistas. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n.1, p. 60-73. Jan./abr. 2002.

CHANDLER, Alfred D. **The visiblehand: the managerial revolution in american business**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. Tradução de Ofélia de Lanna Satte Tôrres. São Paulo: Atlas, 2000. 100p.

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

COURPASSON, David. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, p.141-161, 2000.

DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPEMÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Contexto, atuação e dilemas do trabalho gerencial. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2004.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994. 138p.

FERREIRA, Célio Augusto. **Simples: imposto único para as micro e pequenas empresas**. Goiânia: AB, 1997.

FERREIRA, José Wesley. **Sociologia do trabalho**. Ijuí: Unijuí, 2012.

FLEETWOOD, Steve. Why work-life balance now? **International Journal of Human Resource**, v.18 , n.3, p.387-400, 2007.

FREITAS, Rony Klay Viana de; HEBER, Florence. O diálogo entre burocracia e inovação. In: **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado/RS, 2014.

GEE, Jim; HULL, C.; LANSHEAR, C. **The new work order**: behind the language of the new capitalism. Sidney: Allen & Unwin, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristiane Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.

_____. **Pesquisa qualitativa**: tipo fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995b.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 1997.

GREY, Chris. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais**. Tradução de Raul Rubenich. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HADDAD, Evelyn Witt. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana**. 2010. 75f. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

HALES, Colin. “Bureaucracy-lite” and continuities in managerial work. **British Journal of Management**, v.13, n.1, p.51-66, 2002.

HARRISON, Bennett. **Lean and mean**. Nova York: Basic Books, 1994.

HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005.

_____. **Condição pós-moderna**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1993.

INÁCIO, Jeane Rodrigues Lomeu. A reestruturação produtiva e o desafio das profissões. In: **XXIII ENANGRAD**, Bento Gonçalves, 2012.

ITUASSU, Cristiana Trindade; TONELLI, Maria José. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, p.26-35, jan./mar. 2014.

KASZNAR, Istvan Karoly. El gerente descartable: un dilema entre la optimización de la productividad y la minimización del bien-estar social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.26-35, jan./abr. 2009.

KOVÁCS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 52, p.41-65, set. 2006.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; PINTO, Mario Couto Soares. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n.4, p.1-15, dez. 2008.

LUNA, Iúri Novaes. **Reestruturação produtiva e a profissão de administrar empresas: da gerência taylorista ao autocontrole do trabalhador-gerente**. 2008. 255f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LUTTWARK, Edward. **Turbo-capitalism: Winners and Losers in the global economy**. New York: Harper Collins, 1999. 290p.

MARQUES, Ana Paula Pereira. Reestruturação produtiva e recomposições do trabalho e emprego: um périplo pelas “novas” formas de desigualdade social. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n.6, p.1545-1554, jun. 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Mc CANN, Leo; MORRIS, Jonathan; HASSARD, John. Normalized intensity: the new labour process of middle management. **Journal of Management Studies**, v.45, n.2, p.343-371, mar. 2008.

MEDICI, André Cezar; SILVA, Pedro Luiz Barros da. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **Revista Administração Pública**, São Paulo, v.27, n.3,p,26-36, jul./set. 1993.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. In: VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, **Anais**, São Paulo: ABET,1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa**

em saúde. São Paulo: Hucitec / Rio de Janeiro: Abrasco, 2004. 269p.

PAULA, Ana Paula Paes de. As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista Espaço Acadêmico**, v.II, n.16, set. 2002.

PEREIRA, Vera Maria Candido. Trabalho e trabalhadores numa sociedade sem empregos. **Revista Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, v. 3, n.4, p.122-150, 1998.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPEMÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis / Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.64-68, jul./set. 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

SANTOS, Ana Cristina Batista dos. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. 2013. 294f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

_____. Relação Capitalismo & Administração: mudanças na administração à luz das fases do capitalismo. **Revista Espaço Acadêmico**, v.14, n.158, jul. 2014.

SANTOS, Ana Cristina Batista dos; NEPOMUCENO, Luciana Holanda. Os sistemas de informação como estruturantes da organização burocrática contemporânea: reflexões sobre as mudanças organizacionais e individuais relacionadas à inovação tecnológica em uma indústria brasileira. In: **II Encontro de Administração da Informação**. ANPAD, Recife, 2009.

SANTOS, André Filipe Pereira Reid dos. Principais abordagens sociológicas para a análise das profissões. **BIB**, São Paulo, n.71, p.25-43, 2011.

SARAIVA, Luis Alex Silva; FERREIRA, Jacqueline Aparecida; COIMBRA, Kary Emanuelle Reis. Relações de trabalho em empresas terceirizadas sob a ótica dos trabalhadores: um estudo no setor de mineração oeste de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Belo Horizonte, v.5, n.2, p.134-148, jul./dez. 2012.

SARSUR, Amyra Moyzes; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Carreira. Utopia ou realidade? In: Enangrad, 9. 1998, Itú/SP. **Anais**. São Paulo: ANGRAD, 1998.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução de Marcos Santarrita. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

_____. **The culture of the new capitalism**. New Haven CT: Yale University Press, 2006.

SPIANDORELLO, Simone Cristina. **Fragmentos da constituição da profissão de administrador (1931-1966)**. 2008. 211f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade São Francisco, Itatiba, 2008.

STURDY, Andrew; WRIGHT, Christopher; WYLIE, Nick. Managers as consultants: the hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. **SAGE Journals**, jul. 2014.

THRIFT, Nigel. **Knowing capitalism**. Londres: Sage, 2005.

TREVISAN, L. Carreiras “*ondemand*” Isso é bom? **Jornal O Estado de São Paulo**. Edição, 25 jan. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLAS, Steven P. Rethinking post-fordism: the meaning of workplace flexibility. **Sociological Theory**, v.17, n.1, p. 68-101, mar. 1999.

VIZEU, Fabio. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do *Management*. **RAC**, Curitiba, v.14, n.5, art. 1, p.780-797, set./out. 2010.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego**: uma perspectiva histórica. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2007. Disponível em:<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-05.pdf> > Acesso em: 02 maio 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

SUJEITO DE PESQUISA: Representante Setor de Recursos Humanos (ou gerência decisora sobre estrutura organizacional e conteúdo dos cargos)

LÓGICA DO ROTEIRO: do elemento estímulo à caracterização do trabalho gerencial na empresa.

I – Caracterização do entrevistado

Idade – Sexo – Escolaridade – Tempo na empresa - Cargo – Tempo no cargo

(Obs.: após a explanação inicial, se abordará o entrevistado especificamente sobre as mudanças na linha de gerência, conforme questões de apoio previstas).

II – Questões de apoio

- a) Pelo novo organograma, nós vemos que foram alteradas as gerências x, y etc. Me fala um pouco sobre o porquê dessas alterações.
- b) Que inovações vocês fizeram na forma de gestão da empresa ao longo dos anos?
- c) Como era o trabalho das gerências que foram extintas?
- d) Qual era o perfil esperado para os cargos gerenciais nessa época?
- e) Quem faz agora esse trabalho das gerências que foram extintas?
- f) Qual o trabalho das novas gerências?
- g) O que se espera de quem ocupa essas novas gerências?
- h) Quais os motivos da reestruturação atual?
- i) Como profissional de RH, se você tivesse que resumir o perfil do profissional de gerência que a CIONE busca para seus quadros gerenciais hoje, qual seria esse perfil?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

SUJEITO DE PESQUISA: Gerentes

I – Caracterização do entrevistado

Idade – Sexo – Escolaridade – Tempo na empresa - Cargo – Tempo no cargo

II - Evocação de palavras sobre gerência

Fulano, eu vou lhe apresentar uma palavra e queria lhe pedir para dizer as três primeiras palavras que vêm a sua mente quando você pensa nessa palavra.

A palavra é GERÊNCIA! (obs.: será colocada uma folha com a palavra GERÊNCIA escrita diante do entrevistado).

- a) Quais as suas três palavras para GERÊNCIA?
- b) Me fala um pouco sobre a primeira palavra. Em que sentido você a associa a gerência?
- c) Me fala agora sobre a segunda palavra. Por que você a relaciona a gerência?
- d) E a terceira palavra? Que associações você faz entre ela e gerência?

III – A gerência na reestruturação empresarial

- a) Fulano, você me disse que está na CIONE desde _____. Em todo esse tempo, que inovações você vivenciou na forma de gestão da empresa?
- b) Como vê o processo de adaptação da empresa em relação às mudanças ocorridas nos últimos anos?
- c) Como era o seu trabalho como gerente antes da atual reestruturação?
- d) E agora, depois da reestruturação, houve mudanças no seu trabalho? Me fala um pouco sobre isso.
- e) E como ficou o trabalho das gerências que foram extintas?

IV – Fechamento: projeção dos gerentes para futuro

Fulano, nós estamos chegando ao final da nossa entrevista, e eu gostaria de te fazer uma última pergunta: o que imagina que vai estar fazendo profissionalmente daqui a cinco anos?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

SUJEITO DE PESQUISA: Subordinados

I – Caracterização do entrevistado

Idade – Sexo – Escolaridade – Tempo na empresa - Cargo – Tempo no cargo

II - Evocação de palavras sobre gerência

Fulano, eu vou lhe apresentar uma palavra e queria lhe pedir para dizer as três primeiras palavras que vêm a sua mente quando você pensa nessa palavra.

A palavra é GERÊNCIA! (obs.: será colocada uma folha com a palavra GERÊNCIA escrita diante do entrevistado).

- a) Quais as suas três palavras para GERÊNCIA?
- b) Me fala um pouco sobre a primeira palavra. Em que sentido você a associa a gerência?
- c) Me fala agora sobre a segunda palavra. Por que você a relaciona a gerência?
- d) E a terceira palavra? Que associações você faz entre ela e gerência?

III – A gerência na reestruturação empresarial

- a) Fulano, você me disse que está na CIONE desde _____. Em todo esse tempo, que inovações você vivenciou na forma de gestão da empresa?
- b) Como vê o processo de adaptação da empresa em relação às mudanças ocorridas nos últimos anos?
- c) Como era o trabalho dos gerentes antes da atual reestruturação?
- d) E agora, depois da reestruturação, você percebe mudanças no trabalho dos gerentes? Me fala um pouco sobre isso.
- e) E como ficou o trabalho das gerências que foram extintas?