

MARIA LEONIDA SOARES MARREIRO

MAPEAMENTO DA OFERTA E PERFIL DOS POSTOS DE TRABALHOS  
GERENCIAIS, NO CONTEXTO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS,  
SOB O CAPITALISMO FLEXÍVEL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração. Área de concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Batista dos Santos

FORTALEZA – CEARÁ

2015

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Marreiro, Maria Leonida Soares.

Mapeamento da oferta e perfil dos postos de trabalhos gerenciais, no contexto das micro, pequenas e médias empresas, sob o capitalismo flexível [recurso eletrônico] / Maria Leonida Soares Marreiro. -- 2015. 1 CD-ROM: il.; 4 ¾ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 115 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Batista dos Santos.

1. Capitalismo flexível. 2. Trabalho gerencial. 3. Oferta de postos gerenciais. 4. Perfil dos postos gerenciais. 5. PME's.

MARIA LEONIDA SOARES MARREIRO

MAPEAMENTO DA OFERTA E PERFIL DOS POSTOS DE TRABALHOS  
GERENCIAIS, NO CONTEXTO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS,  
SOB O CAPITALISMO FLEXÍVEL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração. Área de concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Cristina Batista dos Santos (Orientadora)

Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA

Universidade Estadual do Ceará – UECE

---

Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo

Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA

Universidade Estadual do Ceará – UECE

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Zabdiele Moreira

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (FEAAC)

Universidade Federal do Ceará - UFC

Dedico a meus pais, Maria Clara e Antônio Francisco, que sempre me incentivam, são meu porto seguro e a quem devo tudo o que sou.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos que me concede diariamente, iluminando-me a fazer as escolhas corretas e a quem recorro em todos os momentos.

Aos meus pais, Maria Clara e Antônio Francisco, pelo apoio em todos os momentos e decisões, pelo amor, carinho, cuidado e atenção dedicados irrestritamente.

À minha irmã Mônica e a meus sobrinhos Miguel, Estela e Laura, fontes de alegria em todos os momentos.

À minha irmã Benigna, que tanto me ajudou com as leituras e as correções deste trabalho e me incentivou em todas as fases do mestrado.

Ao meu namorado Aldo, por todo o apoio, compreensão e cuidado comigo nesses últimos meses de finalização da dissertação.

À minha querida orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Batista dos Santos, que pacientemente e com muitos cafés me proporcionou uma experiência única com o mestrado, seja por sua sabedoria e simplicidade em transmitir conhecimento e experiências, seja pela paciência e busca de um método que melhor ajudasse na construção deste trabalho, seja pela compreensão nos momentos que foram necessários.

Aos membros da banca, Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira e Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo, pelas contribuições, observações, questionamentos e sugestões feitas a esse trabalho.

Aos Professores Dr. Samuel Câmara e Dr. Roberto Pinto e demais professores do Mestrado Acadêmico da UECE, pela atenção, apoio e ensinamentos repassados nesse período enriquecedor de construção e de conhecimento.

Ao colega João Linhares, por compartilhar das orientações, pelo apoio e incentivo na execução desse trabalho.

Aos colegas do mestrado da turma 10, que me proporcionaram momentos enriquecedores e de amizade, em especial à Ana Paula, Simony, João Paulo e Verônica.

À Germana Fontenele, por todo o seu apoio e ajuda na secretaria do curso.

Às bolsistas Jéssica Nogueira e Adriana Rodrigues, pela transcrição das entrevistas, registro das reuniões e apoio na execução deste trabalho.

Aos colegas do Grupo Integra Saberes, pelas contribuições na apresentação de qualificação da dissertação.

♪ Sem trabalho eu não sou nada  
Não tenho dignidade  
Não sinto o meu valor  
Não tenho identidade  
Mas o que eu tenho  
É só um emprego  
E um salário miserável  
Eu tenho o meu ofício  
Que me cansa de verdade  
Tem gente que não tem nada  
E outros que têm mais do que precisam... ♪♪

(“Música de Trabalho”, Renato Russo / Legião  
Urbana, 1996)

## RESUMO

A dissertação trata do mapeamento da oferta e do perfil dos postos de trabalho gerenciais, no contexto das micro, pequenas e médias empresas em face do capitalismo em sua fase flexível. Tendo em vista as mudanças do capitalismo, de reestruturação produtiva, em que os postos de trabalho gerenciais estão sendo reduzidos, a presente pesquisa propõe mapear quantitativamente e qualitativamente o fenômeno da oferta de postos de trabalho gerenciais nas empresas de micro, pequeno e médio porte (PME's), na contemporaneidade. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com uso de entrevista mediada por um roteiro, e, um levantamento quantitativo utilizando dados secundários da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), no período de 2004 a 2013 no Brasil, no Ceará e em Fortaleza, tendo sido utilizada, para análise dos dados, a estatística descritiva e, como técnica de análise das entrevistas, optou-se pela análise do conteúdo do tipo temática. Os resultados indicam que no Brasil, no Ceará e em Fortaleza o perfil dos postos gerenciais é similar quanto à escolaridade (grande maioria até superior incompleto); quanto ao gênero, há predominância do masculino, embora o número de mulheres esteja em crescimento constante; a faixa etária está entre 30 e 49 anos; e faixa salarial até 3 (três) salários mínimos. Quanto aos postos gerenciais das grandes empresas terem “migrado” para as empresas de micro, pequeno e médio porte, não foi possível identificar, tendo em vista que no Brasil a quantidade de postos gerenciais, no período analisado, teve crescimento e não redução; no Ceará e em Fortaleza se pôde observar uma redução de postos gerenciais no segmento da indústria, o que tende a confirmar a informação, entretanto, não se pode afirmar com clareza tendo em vista que houve também um crescimento no número de empresas em percentual similar ao aumento dos postos gerenciais. As entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas corroboraram o panorama quantitativo e mostraram ainda que o perfil do gestor que essas empresas buscam, em geral, é formado dentro da própria empresa através de ascensão profissional e, quando buscam um profissional de fora com formação acadêmica, preferem aqueles com graduação específica do segmento de atuação da empresa, e não um profissional formado em administração. Aliado a isso, emergiram como valoradas as competências de relacionamento interpessoal do ocupante do posto gerencial. A pesquisa permite concluir que o perfil da mão de obra gerencial no Brasil, no Ceará e em Fortaleza apresenta um cenário de precarização dessa mão de obra no contexto das PME's, precarização essa associada à não valorização da formação acadêmica e a baixos salários.

**Palavras-chave:** Capitalismo flexível. Trabalho gerencial. Oferta de postos gerenciais. Perfil dos postos gerenciais. PME's.

## ABSTRACT

The dissertation is focused on mapping the offer and of profile of management jobs in the context of micro, small and medium enterprises in the face of capitalism in its flexible stage. In view of the capitalism changes, productive restructuring, in which management jobs are being reduced, this research proposes to map the phenomenon of the offer of the management jobs in micro, small and medium-sized (SME's) contemporaneity. Methodologically, a qualitative research was conducted with interviews of using a script and a quantitative survey using secondary data from Annual List of Social Information (RAIS), in the 2004-2013 period in Brazil, in Ceara and Fortaleza, and was used for data analysis, descriptive statistics, and as interviews analysis technique, analysis of thematic content has been chosen. The results indicate that in Brazil, Ceara and Fortaleza the profile of management posts is similar considering the level of education (most to incomplete higher); according to gender, there is a predominance of the male, although the number of women is constantly growing; the age group is between 30 and 49 years; and salary up to 3 (three) minimum salaries. It was not possible to identify any "migration" of management posts of large companies to micro, small and medium companies, given that in Brazil the number of management posts in the period analyzed grew and there was no reduction; in Ceara and Fortaleza can be observed a reduction of management positions in the industry segment, which tends to confirm the information, however, can not be said clearly considering that there was also an increase in the number of companies in similar percentage to increase in management posts. The interviews in the companies surveyed corroborate the quantitative panorama and also showed that the manager profile that these companies are seeking, in general, are achieved within the company through inside training and career advancement, and whenever they look for a professional with academic qualifications outside the companies, they prefer those with specific training of the company's segment, and not a professional degree in business administration. Also, it has been identified a major importance greatly valued to interpersonal skills of the occupant management post. The research shows that the profile of managerial manpower in Brazil, Ceara and Fortaleza features a precarious scenario that labor in the context of SMEs, this precariousness associated with non valuation of academic training and low wages.

**Keywords:** Flexible capitalism. Management work. Management posts offer. Management posts profile. SME's.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Temas identificados .....	22
Figura 2 - Capitalismo flexível e seus subtemas .....	23
Figura 3 - Trabalho e seus subtemas.....	31
Figura 4 - Gestão e seus subtemas .....	36
Figura 5 - PME's e seus subtemas .....	40
Figura 6 - Delineamento da pesquisa. ....	44
Figura 7 - Modelo misto.....	48
Figura 8 - Seleção de dados RAIS .....	50
Figura 9 - Postos gerenciais das empresas entrevistadas. ....	82
Gráfico 1 - Total de postos de trabalho x total de postos de trabalho gerenciais* .....	55
Gráfico 2 - Postos Gerenciais por função (Total). ....	57
Gráfico 3 - Escolaridade média da Mão de Obra Gerencial* .....	58
Gráfico 4 - Gênero da Mão de Obra Gerencial. ....	59
Gráfico 5 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial (Total). ....	60
Gráfico 6 - Evolução da Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento. ....	63
Gráfico 7 - Percentual de Crescimento – Empresas x Empregados. ....	64
Gráfico 8 - Demitidos x Admitidos. ....	66
Gráfico 9 - Total de postos de trabalho x total de postos de trabalho gerenciais* .....	68
Gráfico 10 - Quantidade de Postos Gerenciais por função. ....	69
Gráfico 11 - Escolaridade média da Mão de Obra Gerencial*.....	71
Gráfico 12 - Gênero da Mão de Obra Gerencial.....	72
Gráfico 13 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial (Total). ....	73
Gráfico 14 - Evolução da Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento. ....	75
Gráfico 15 - Percentual de Crescimento – Empresas x Empregados. ....	76
Gráfico 16 - Admitidos x Demitidos. ....	78
Gráfico 17 - Total de postos de trabalho x total de postos de trabalho gerenciais* .....	80
Gráfico 18 - Postos Gerenciais por função (Total) .....	81
Gráfico 19 - Escolaridade média da Mão de Obra Gerencial*.....	85
Gráfico 20 - Gênero da Mão de Obra Gerencial.....	88
Gráfico 21 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial (Total). ....	89

Gráfico 22 - Evolução da Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento. ....	91
Gráfico 23 - Percentual de Crescimento – Empresas x Empregados. ....	93
Gráfico 24 - Admitidos x Demitidos. ....	95
Quadro 1 - Principais Estágios de Evolução do Trabalho.....	14
Quadro 2 - Categorização dos entrevistados .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos de classificação das empresas por porte.....	41
Tabela 2 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.....	56
Tabela 3 - Escolaridade da Mão de Obra Gerencial*.....	57
Tabela 4 - Faixa Etária da Mão de Obra Gerencial.....	59
Tabela 5 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial.....	61
Tabela 6 - Mão de Obra Gerencial por atividade econômica.....	61
Tabela 7 - Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.....	62
Tabela 8 - Movimentação da Mão de Obra Gerencial.....	64
Tabela 9 - Quantidade de Admitidos por tipo.....	65
Tabela 10 - Quantidade de Demitidos por tipo.....	65
Tabela 11 - Mão de Obra gerencial dividida por Regiões.....	66
Tabela 12 - Mão de Obra gerencial dividida pelos Estados do Nordeste.....	67
Tabela 13 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.....	69
Tabela 14 - Escolaridade da Mão de Obra Gerencial*.....	70
Tabela 15 - Faixa Etária da Mão de Obra Gerencial.....	72
Tabela 16 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial.....	73
Tabela 17 - Mão de Obra Gerencial por atividade econômica.....	74
Tabela 18 - Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.....	74
Tabela 19 - Movimentação da Mão de Obra Gerencial.....	77
Tabela 20 - Quantidade de Admitidos por tipo.....	77
Tabela 21 - Quantidade de Demitidos por tipo.....	77
Tabela 22 - Mão de Obra gerencial do Ceará dividida em Municípios.....	79
Tabela 23 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.....	81
Tabela 24 - Escolaridade da Mão de Obra Gerencial*.....	85
Tabela 25 - Faixa Etária da Mão de Obra Gerencial.....	87
Tabela 26 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial.....	89
Tabela 27 - Mão de Obra Gerencial por atividade econômica.....	90
Tabela 28 - Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.....	91
Tabela 29 - Movimentação da Mão de Obra Gerencial.....	94
Tabela 30 - Quantidade de Admitidos por tipo.....	94
Tabela 31 - Quantidade de Demitidos por tipo.....	95

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	22
2.1	CAPITALISMO FLEXÍVEL.....	23
2.2	TRABALHO.....	31
2.3	MÃO DE OBRA GERENCIAL.....	35
2.4	PME'S E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM TEMPOS DE CAPITALISMO FLEXÍVEL.....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	44
3.1	TIPO DE PESQUISA E ABORDAGENS UTILIZADAS.....	45
3.2	TIPOLOGIA, AS TÉCNICAS DE PESQUISA, A FORMA DE COLETA E OS MÉTODOS UTILIZADOS NO TRATAMENTO DE DADOS.....	49
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	54
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS POSTOS GERENCIAIS – BRASIL.....	54
4.1.1	<b>Perfil da Mão de Obra Gerencial (Função, Escolaridade, Idade, Gênero e Renda)</b> .....	55
4.1.2	<b>Perfil da Mão de Obra Gerencial por características dos empreendimentos (Atividade Econômica, Porte do Estabelecimento)</b> .....	61
4.1.3	<b>Movimentação da Mão de Obra Gerencial</b> .....	64
4.2	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS POSTOS GERENCIAIS – CEARÁ.....	68
4.2.1	<b>Perfil da Mão de Obra Gerencial (Função, Escolaridade, Idade, Gênero e Renda)</b> .....	69
4.2.2	<b>Perfil da Mão de Obra Gerencial por características dos empreendimentos (Atividade Econômica, Porte do Estabelecimento)</b> .....	74
4.2.3	<b>Movimentação da Mão de Obra Gerencial</b> .....	76
4.3	ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA DOS POSTOS GERENCIAIS – FORTALEZA.....	79
4.3.1	<b>Perfil da Mão de Obra Gerencial (Função, Escolaridade, Idade, Gênero e Renda)</b> .....	80
4.3.2	<b>Perfil da Mão de Obra Gerencial por características dos empreendimentos (Atividade Econômica, Porte do Estabelecimento)</b> .....	90
4.3.3	<b>Movimentação da Mão de Obra Gerencial</b> .....	93
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	96
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	102
	REFERÊNCIAS.....	104
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....	109
	APÊNDICE B - Postos Gerenciais da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).....	110
	APÊNDICE C - Classificação dos Postos Gerenciais por tipo.....	112
	APÊNDICE D - Lista de municípios do Ceará.....	114

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da evolução da humanidade, a percepção quanto ao conceito e ao significado do trabalho tem variado de acordo com o nível cultural e com o estágio em que se encontra a sociedade, sendo o capitalismo também fruto dessa evolução. Na contemporaneidade, o capitalismo assume sua vertente flexível e o trabalho em suas mais diversas modalidades vem sendo modificado, alterando também as relações de empregabilidade das pessoas nas organizações e a oferta de postos de trabalho (BRAVERMAN, 1980; ZANELLI, 2004; SENNETT, 2006; GREY, 2010; BATISTA-DOS-SANTOS, 2013).

Partindo dessa evolução do trabalho e do capitalismo, é objeto desta dissertação o fenômeno da oferta de postos gerenciais de trabalho, no contexto de micro, pequenos e médios negócios, em tempos de capitalismo flexível (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Tal empreendimento requer inicialmente apresentar algumas informações acerca do trabalho e de como ele foi sendo alterado pelo capitalismo ao longo de cada uma de suas fases, considerando de modo especial o contexto das micro, pequenas e médias empresas.

Para fins deste trabalho, os termos centrais nele contidos são assim conceituados:

- ✓ **Trabalho** – Segundo Delorenzo Neto (1986), é todo tipo de ação em que o homem, tendo como pressupostos determinadas normas sociais, age sobre a matéria com o intuito de transformá-la, sendo essa ação racional, que proporciona alcançar os resultados necessários utilizando-se de mecanismos de produção (indústria) e de mecanismos de troca (comércio).
- ✓ **Capitalismo Flexível** – nova fase do capitalismo que se estabelece sobre o paradigma da flexibilidade, o qual se operacionaliza pelo tripé: produção flexível, organizações flexíveis e gestão flexível. Segundo Batista-dos-Santos (2013, p.26), no contexto empresarial, o capitalismo flexível tende a se manifestar como “novo modelo de organização, que pratica a flexibilidade e adaptação através de processos de reengenharia, reestruturações e enxugamentos”, em que se espera que o trabalhador assuma também essa vertente, sendo versátil e assumindo individualmente a responsabilidade e os riscos inerentes às mudanças, sendo a flexibilidade a palavra chave tanto para a empresa como para o trabalhador.

- ✓ **Postos Gerenciais** – cargos ocupados nas empresas por trabalhadores na função de gestão (administrador, diretor, dirigente, gerente e supervisor), a partir das funções elencadas na RAIS.
- ✓ **Micro, Pequenas e Médias Empresas – PME's** - será utilizada a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para categorização das empresas pelo porte conforme a quantidade de empregados, descritas na metodologia.

A relação trabalho-trabalhador é uma das mais tênues e importantes para a sociedade, seja no contexto social, econômico, cultural etc. É pelo trabalho e com o trabalho que o homem se afirma ou não na sociedade, ele é o diferencial e o sustentáculo da vida das pessoas. Trabalhar vai muito além de ser o “ganha-pão”, a subsistência; é construir algo, modificar, consertar, mostrar-se útil à sociedade. Conforme afirma Guerreiro Ramos (2008, p.22), “o trabalho assumiu no presente estágio da evolução humana uma importância decisiva, como fator básico da posição do homem na sociedade e, até certo ponto, no universo”.

Para Zaneli (2004), pode-se falar de trabalho desde os primórdios da humanidade, com as comunidades de caçadores e coletores 8.000 anos a.C; na antiguidade, quando no Oriente Médio, China, Índia e norte da África se tinha de forma incipiente a agricultura, e o trabalho de modo escravo, associado muitas vezes ao infortúnio (WOLECK, 2011), e as relações servis na idade média.

O Quadro 1 sintetiza as fases pelas quais o trabalho passou ao longo da história da humanidade, baseada no resgate histórico feito por Guerreiro Ramos (2008):

**Quadro 1 - Principais Estágios de Evolução do Trabalho.**

<b>Sociedade</b>	<b>Trabalho – Estágio de Evolução</b>
<b>Primitiva</b>	O processo de produção e de criação de bens está orientado pela tradição e pelo costume, havendo distinção por sexo e idade.
<b>Antiguidade</b>	Existe um desprezo pelo trabalho, especialmente pelo trabalho muscular.
<b>Idade Média</b>	Houve uma mudança radical da ideia antiga do trabalho, adquirindo, nesta etapa da história do Ocidente, um valor devocional. O trabalho não mais era o responsável por corromper a alma e o corpo, como também era proclamado no mundo antigo.
<b>Renascimento</b>	Surge o trabalho mercadoria, objeto da especulação, da contabilidade e da ciência.
<b>Revolução Industrial</b>	Racionalização do trabalho com a utilização de máquinas.
<b>Tempos modernos</b>	Preocupação com a pessoa do trabalhador e não somente com o trabalho enquanto tarefa a ser realizada.

Fonte: elaborada pela autora com base em Guerreiro Ramos (2008).

Na modernidade, desde a emergência do capitalismo mercantil, mas, principalmente, a partir do capitalismo industrial, as mudanças pelas quais passou o trabalho foram se definindo a partir das relações entre capital e trabalho. Para Braverman (1980, p.54), a venda da força de trabalho existiu desde a antiguidade, no entanto, foi somente com o advento do capitalismo industrial no século XVIII que ela adquiriu maior relevância, tendo em vista que, antes disso, no capitalismo mercantil, a base de negociação era a troca e não a venda, “a produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica é a compra e venda de força de trabalho”. O processo de trabalho deveria ser separado dos meios de produção e livre para possibilitar ao trabalhador atuar como um capitalista, estabelecendo as condições de venda.

Porém, diferentemente do trabalhador, o capitalista emergiu como qualquer pessoa que disponha de capital excedente e o invista com fins de ver esse capital aumentar de modo contínuo, tornando-se o principal ator responsável “pela acumulação e pelo crescimento do capital, aquele que exerce pressão diretamente sobre as empresas para que estas produzam lucros máximos” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.37).

O que se via nas primeiras fases do capitalismo era um esforço continuado do capitalista em diferenciar a força de trabalho e o que de fato se poderia obter dela. Ele queria comprá-la assim como comprava as matérias primas. Como não conseguia, e devido à necessidade de controlá-la, surge a figura do gerente (BRAVERMAN, 1980).

Para melhor compreender as transformações ocorridas com o trabalho e de modo especial com a gestão requerida pelo capitalismo, faz-se necessário mapear suas fases ou “espíritos”, como definiu Boltanski e Chiapelo (2009), ou suas páginas, de acordo com Sennett (2006), ou por suas tipologias, conforme Braverman (1980).

O espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os todos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista. Nesse caso, pode-se falar de ideologia dominante, contanto que se renuncie a ver nela apenas um subterfúgio dos dominadores para garantir o consentimento dos dominados e que se reconheça que a maioria dos participantes no processo, tanto os fortes como os fracos, apoiam-se nos mesmos esquemas para representar o funcionamento, as vantagens e as servidões da ordem na qual estão mergulhados (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.42).

O primeiro espírito corresponde ao fim do século XIX e tem na figura do burguês empreendedor e nos seus valores os elementos essenciais que o representam. Caracteriza-se primordialmente pela saída dos jovens do campo e pela sua busca por independência pessoal

através do trabalho assalariado e da comunicação. O contraponto a esse jovem assalariado que busca sua emancipação é o burguês e sua moral burguesa repleta de controvérsias, tais como sede por lucro e moralismo, avareza e caridade. É o momento dos jovens empreendedores, os quais assumiam as funções gerenciais de seus negócios tendo em vista serem empreendimentos ainda de pequenas dimensões:

A primeira descrição, empreendida em fins do século XIX - tanto na ficção quanto nas ciências sociais propriamente ditas -, centra-se na pessoa do burguês empreendedor e na descrição dos valores burgueses... Em escala maior, em termos de categorias mais numerosas, a aventura capitalista encarna-se na libertação, sobretudo espacial ou geográfica, possibilitada pelo desenvolvimento dos meios de comunicação e do trabalho assalariado, o que permite que os jovens se emancipem das comunidades locais, da ligação à terra e do arraigamento familiar, que fujam da cidadezinha, do gueto e das formas tradicionais de dependência pessoal (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.49).

O segundo espírito desenvolve-se entre os anos 1930 e 1960, em que a tônica recai não mais sobre o empreendedor individual, como na fase anterior, mas está centrada no desenvolvimento que as grandes empresas industriais centralizadas e burocratizadas tiveram no início do século XX: “fascinada pelo gigantismo, essa caracterização tem como figura heroica o diretor que, diferentemente do acionista que procura aumentar sua riqueza pessoal, é habitado pela vontade de aumentar ilimitadamente o tamanho da firma que ele dirige” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.50). Surge, então, a produção em massa, a padronização dos produtos e a organização racional do trabalho.

O segundo espírito do capitalismo não pode ser dissociado dos dispositivos de gerenciamento das carreiras nas grandes empresas, nem da instauração da aposentadoria e de benefícios que pudessem ser incorporados. Vale ressaltar que foi nesse período que nasceu a gestão empresarial e com ela o surgimento dos diretores e gestores assalariados, uma vez que os proprietários passaram a assumir o papel de acionistas, permitindo a profissionalização dos cargos executivos. As oportunidades de trabalho oferecidas aos jovens com diploma, por essas organizações, tornam-se muito estimulantes, por possibilitar a eles atingir posições de poder a partir das quais fosse possível mudar o mundo e, para a maioria, passar a ter acesso a bens antes não possíveis; num contexto em que produção em massa gera seu corolário: o consumo de massa.

De acordo com Sennett (2006, p.29), foi nesse período que se tornou “possível, por exemplo, definir como deveriam ser as etapas de uma carreira, relacionar um longo percurso de prestação de serviços numa empresa a passos específicos de acumulação de riqueza”, os jovens diplomados buscam fazer carreira, crescer e manter-se numa empresa subindo degraus de responsabilidade e poder, aumentando assim paulatinamente seu poder de



compra. As organizações são vistas como “escada” em que se pode subir ou descer ou ficar estagnado:

Nessa versão, a dimensão "garantia" é assegurada pela racionalização e planificação de longo prazo - tarefa prioritária dos dirigentes - e, principalmente, pelo próprio gigantismo das organizações que constituem ambientes protetores capazes de oferecer não só perspectivas de carreira, mas também infraestrutura para a vida cotidiana (moradias funcionais, centros recreacionais, organismos formadores) com base no modelo do exército (tipo de organização cujo paradigma foi constituído pela IBM nos anos 50-60) (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.50).

Vive-se nessa fase uma burocratização exacerbada e as organizações são comparadas à estrutura militar ocorrendo uma dissociação entre propriedade do capital e controle empresarial. Outra característica dessa fase é a racionalização das tarefas e as funções fixas, além da garantia de aposentadoria com o apoio do Governo (BRAVERMAN, 1980; SENNETT, 2006; BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009; GREY, 2010).

Sennett (2006) critica esse modo de pensar atribuindo a eles o estar numa “jaula de ferro”, que vai se tornar uma espécie de “lar psicológico”, lugar em que os trabalhadores permanecem por se sentirem seguros, mas que na verdade é uma ilusão, pois a proteção que se imagina ter os faz permanecerem em organizações que não são suas por buscarem uma gratificação posteriormente. O tempo passa então a resguardar e proteger o segredo da “jaula de ferro”, que é fazer com que os indivíduos permaneçam nas organizações com suas estruturas rígidas porque esperam ter no futuro uma recompensa.

Considerando-se suas origens militares, a imagem da jaula de ferro dá a ideia de uma burocracia montada para sobreviver a sublevações. Costumamos associar burocracia a estabilidade e solidez. Mas se trata na realidade de uma ilusão. O capitalismo social revelou-se frágil. Em nossa geração, sua estrutura burocrática tem sido desafiada de maneiras que nem Bismarck nem Weber poderiam ter previsto” (SENNETT, 2006, p.40).

Boltanski e Chiapelo (2009, p.58) ratificam Sennett (2006) afirmando que “o espírito do capitalismo legitima e restringe o processo de acumulação” e, para conseguir “engajar” as pessoas necessárias nesse processo, “o capitalismo deveria incorporar um espírito capaz de oferecer perspectivas sedutoras e estimulantes de vida, oferecendo ao mesmo tempo garantias de segurança e razões morais para se fazer o que se faz”.

O espírito do capitalismo muda e junto com essas mudanças, alterações profundas são empreendidas às condições de vida, trabalho, gestão e também dos postos gerenciais oferecidos aos trabalhadores.

O "primeiro" espírito do capitalismo, associado, como se viu, à figura do burguês, estava sintonizado com as formas do capitalismo essencialmente familiar de uma época em que o gigantismo ainda não era buscado, salvo em raríssimos casos. Os

proprietários e patrões eram conhecidos pessoalmente por seus empregados; o destino e a vida da empresa estavam fortemente associados aos destinos de uma família. Por sua vez, o "segundo" espírito, que se organiza em torno da figura central do diretor (ou dirigente assalariado) e dos executivos, está ligado a um capitalismo de empresas já bastante considerável para que seu elemento central seja a burocratização e a utilização de um quadro de supervisores cada vez mais qualificados por diploma universitário, mas só algumas delas (a minoria) podem ser qualificadas como multinacionais. O quadro de acionistas tornou-se mais anônimo, enquanto numerosas empresas se desvincularam do nome e do destino de determinada família. O "terceiro" espírito deverá ser isomorfo a um capitalismo "globalizado", que põe em prática novas tecnologias, apenas para citar os dois aspectos mais frequentemente mencionados na qualificação do capitalismo de hoje (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.51-52).

No final dos anos 60 surgem dois problemas que, embora tenham sido momentaneamente resolvidos pelos autores da época, culminaram com uma “nova página”, ou um novo “espírito capitalista”, o terceiro espírito, que foi a insatisfação dos executivos e as dificuldades oriundas do gigantismo das organizações (BRAVERMAN, 1980; SENNETT, 2006; BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009; GREY, 2010).

Como medida para solucionar a insatisfação dos executivos e as dificuldades provenientes do crescimento das organizações, foi estabelecida a descentralização, a meritocracia e a administração por objetivos. Foi concedido aos executivos um certo nível de autonomia que os deixaram confortáveis, mas que também os mantiveram enquadrados pelas descrições dos cargos e pela fixação de objetivos, passando então a serem avaliados pelo cumprimento ou não desses objetivos. Houve uma demasiada valorização da meritocracia.

Nos anos 90, há uma ferrenha luta pela queda das hierarquias, as quais são vistas como forma de dominação, tendo como alegação muitas vezes questões morais, advogando a não necessidade de comandados. Um outro traço que marca essa época são os temas da concorrência e da mudança cada vez mais acelerada imposta pelas diversas tecnologias. Surge assim a necessidade de “organizações flexíveis” e inventivas, capazes de passear de forma tranquila por essas turbulências e agitações. Boltanski e Chiapelo (2009) usam o termo “surfear” sobre todas as “ondas”; adaptação é, pois, a palavra de ordem. A tecnologia da informação é citada com frequência para exemplificar as inovações incessantes no campo da informática, da imagem e do som. Sennett (2006, p.45) exemplifica essas mudanças citando o caso do e-mail e de seus derivados, que “diminuíram a mediação e a interpretação de ordens e normas transmitidas verbalmente para baixo na cadeia de comando”, com o uso da informática é possível “transmitir para cima, de maneira instantânea e sem mediação, informações sobre o desempenho de projetos, vendas e do pessoal”. Aliado a isso, e de certo modo para fazer face a essas mudanças, surgem muitas inovações administrativas, tais como

empresas enxutas, trabalho em rede com muitos participantes, trabalho em equipe, gestão por projetos ou processos etc. Houve também um processo intenso de terceirização nas empresas.

A empresa enxuta, "leve", "sem adiposidades", perdeu a maioria dos escalões hierárquicos, ficando com apenas três a cinco e desempregando camadas hierárquicas inteiras. Ela também se desfez de grande número de funções e tarefas, terceirizando tudo o que não fizesse parte do cerne de sua atividade; às vezes essa terceirização foi assumida por ex-assalariados que montaram sua própria empresa (*spin-off*)... Fala-se então em rede de empresas. Os próprios trabalhadores - conforme nos dizem - devem ser organizados em pequenas equipes pluridisciplinares (pois elas são mais competentes, flexíveis, inventivas e autônomas do que as seções especializadas dos anos 60), cujo verdadeiro patrão é o cliente", tendo um coordenador, mas não um chefe (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.102).

Nesse novo cenário, o trabalho se dá em rede, as hierarquias são quebradas e as organizações se tornam flexíveis e inovadoras, argumentando-se que, com isto, elas se tornariam mais competentes e livrariam as pessoas da “jaula de ferro” imposta nos capitalismo anteriores.

A tese da nova página sustenta que a mudança libertaria as pessoas da jaula de ferro. A velha estrutura institucional efetivamente foi desmontada no terreno especial das organizações flexíveis. Em seu lugar, entra numa nova geografia do poder, passando o centro a controlar a periferia do poder em instituições com número cada vez menor de camadas intermediárias de burocracia. Esta nova forma de poder evita a autoridade institucional e tem um baixo nível de capital social. Os déficits de lealdade, confiança informal e conhecimento institucional acumulado geram organizações de ponta (SENNETT, 2006, p.77).

Nas organizações flexíveis, ficam somente as atividades essenciais do negócio, que lhe trazem vantagem competitiva, as demais funções são “flexibilizadas”, sendo que muitas vezes as novas empresas são constituídas com os antigos executores das atividades, que saem e “montam” seus próprios negócios. Nelas, “a nova gestão empresarial está povoada de seres excepcionais: competentes para numerosas tarefas, aperfeiçoando-se continuamente, adaptáveis, capazes de autogerirem-se e de trabalharem com pessoas muito diferentes” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p.105).

Conforme Boltanski e Chiapelo (2009), as funções tradicionais de gestão são substituídas por termos e atribuições novas. Surgem os gerentes de projetos, o *coach*, e o especialista técnico. Cada um com suas atribuições e características. Por exemplo: para os gerentes de projetos exige-se que sejam intuitivos, humanistas, inspirados, visionários etc; para o *coach*, fica a atribuição de desenvolver competências; e para os especialistas técnicos a responsabilidade pela inovação. Há um fortalecimento da confiança; ao passo que o controle perde sua efetividade nessas organizações, usa-se a confiança como elemento de autocontrole.

As principais mudanças no trabalho, de modo especial na gestão, motivadas pelo capitalismo, podem assim ser descritas: inicialmente, a independência burguesa com a utilização de seu capital em pequenas empresas nas quais os próprios burgueses eram os gestores; no segundo momento, as empresas crescem e são gerenciadas por assalariados e não mais pelo proprietário, sendo a manutenção do emprego e a garantia de uma aposentadoria as questões que mais preocupavam esses gestores; no momento seguinte, as grandes empresas reduzem os postos de trabalho fazendo com que alguns dos funcionários demitidos virem proprietários de empresas e lhes prestem seus serviços empresariais, ficando o gestor somente com as funções estratégicas e que lhe tragam vantagem competitiva, reduz-se também as mediações com o advento da tecnologia e se busca profissionais com perfis diferentes do que se tinha anteriormente, em que a maior preocupação é com a confiança que se apresenta de certa forma como elemento de controle (SENNETT, 2006; BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009). Surge com a flexibilidade um novo modo de gestão e de se pensar a gestão, as grandes empresas enxugam suas estruturas, reduzindo os postos gerenciais e conseqüentemente alteram a configuração de seus níveis de gerência.

Diante desse cenário de reestruturação produtiva, do capitalismo em sua fase flexível, tendo em vista as várias mudanças que o capitalismo imprimiu às funções gerenciais nas organizações, a presente pesquisa propõe mapear o fenômeno da oferta de postos de trabalho gerenciais no contexto das micro, pequenas e médias empresas – PME's, em tempos de capitalismo flexível. A questão a ser respondida é: Qual o panorama quantitativo e qualitativo da oferta de postos gerenciais, sob o capitalismo flexível, no contexto das PME's?

O objetivo geral é analisar o panorama da oferta de postos de trabalho gerenciais em tempos de capitalismo flexível, no contexto das PME's. Os objetivos específicos são: 1) Mapear quantitativamente a oferta de postos gerenciais em empresas de micro, pequeno e médio porte no período de 2004 a 2013 no Brasil, Ceará e Fortaleza; 2) Caracterizar qualitativamente o perfil dos postos gerenciais ofertados atualmente por micro, pequenas e médias empresas em Fortaleza e 3) Identificar se essa mão de obra gerencial, que é “descartada” das grandes empresas, está sendo absorvida pelas micro, pequenas e médias empresas.

A pesquisa justifica-se por sua relevância teórica tendo em vista a inexistência de trabalhos acerca da oferta de postos gerenciais, no contexto da reestruturação produtiva; e, também, por sua relevância social, pois trata da questão de como identificar qual o perfil da mão de obra gerencial que está sendo absorvida pelas PME's.

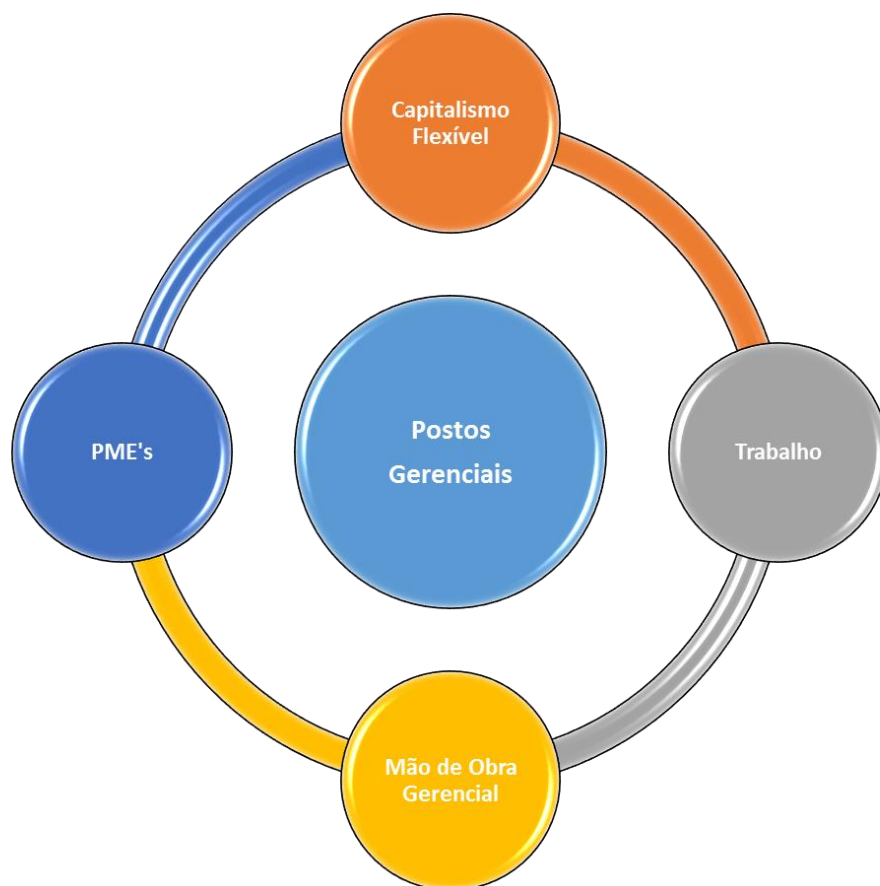
O trabalho está dividido em cinco partes: introdução, que faz uma contextualização dos principais temas relacionados à pesquisa; revisão da literatura, que embasa a pesquisa discorrendo sobre: capitalismo flexível, trabalho, gestão e PME's; metodologia, que faz a explicitação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; análise dos dados, que expõe e discute os resultados encontrados e, por fim, as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura consultada sobre gestão no contexto de reestruturação produtiva, própria ao capitalismo flexível, identificando as principais temáticas recorrentes e suas relações com o contexto das micro, pequenas e médias empresas.

A Figura 1 apresenta os quatro temas identificados na leitura de diversos autores e que servirão de fio condutor deste capítulo.

**Figura 1 - Temas identificados**



Fonte: Elaborada pela autora.

As funções gerenciais foram estudadas tendo como referência os eixos da figura 1: trabalho, mão de obra gerencial, PME's e capitalismo flexível; iniciando pelo capitalismo flexível em que se busca caracterizar e identificar os aspectos mais relevantes e recorrentes numa interação com os demais, de tal modo que é tecida uma teia em que os temas

“conversam” e preparam o cenário para, no tópico seguinte, ser apresentado um panorama dos postos gerenciais.

## 2.1 CAPITALISMO FLEXÍVEL

Entender o contexto em que o capitalismo flexível se encontra e seus entrelaçamentos faz-se necessário na construção do panorama atual dos postos gerenciais.

A Figura 2 sintetiza os subtemas mais relevantes identificados no diálogo com a literatura sobre o capitalismo flexível, privilegiando seus aspectos contemporâneos, quais sejam: inovação tecnológica, inovações organizacionais, constantes mudanças, descentralização, terceirização, reestruturação e especialização flexível.

**Figura 2 - Capitalismo flexível e seus subtemas**



Fonte: Elaborada pela autora.

Batista-dos-Santos (2004, p.21) apresenta os elementos essenciais do capitalismo em sua vertente flexível, o qual “privilegia conteúdos como mudança, competitividade, e flexibilidade, operacionalizados pelo tripé: produção flexível, organização flexível, e administração flexível”; elementos esses presentes desde o início da reestruturação produtiva e absorvidos pelas organizações até os dias atuais.

A acumulação enquanto fenômeno do sistema capitalista é vista como algo bom e necessário, assumindo na fase contemporânea do capitalismo, o capitalismo flexível, a ideia

de benefício, a acumulação flexível, deixando de ser algo a ser recompensado posteriormente, o que favorece o crescimento dos empreendedores individuais (THIRY-CHERQUES, 2009; VIZEU, 2010).

O termo “acumulação flexível” é recorrente na literatura e é fruto das crises do sistema fordista que implicaram em uma necessidade de reinvenção das formas de acumulação.

A atual conjuntura do mercado de trabalho é produto do processo de reestruturação econômica iniciado a partir da década de 1970, com o esgotamento do modelo fordista de produção. Dessa forma, a preocupação com a empregabilidade é, na verdade, resultado das novas exigências feitas aos trabalhadores, por parte das organizações, sob a égide do novo modo de acumulação capitalista, conhecido como pós-fordismo ou modo de acumulação flexível (HELAL, 2005, p.3).

É interessante observar que as figuras de linguagem, quando o tema dentro do capitalismo é a acumulação, estão sempre trazendo a ideia da negatividade, do “algo ruim”: esmagadora, ambição, vítimas, confrontos, o que leva a uma reflexão sobre até que ponto ela foi benéfica para a sociedade como um todo (HELAL, 2005; THIRY-CHERQUES, 2009; AZIZE, 2009).

A acumulação só se tornou de fato possível com a inserção da tecnologia e de suas inovações, fazendo com que o capitalismo assumisse o controle do trabalho e assim crescesse e promovesse as mudanças nos postos de trabalho, “a estrutura das ocupações nas sociedades modernas é resultante do avanço e da aplicação da ciência ao processo de produção” (WOLECK, 2014, p.6).

A reestruturação produtiva foi e continua sendo uma das responsáveis pelas mudanças significativas ocorridas nas organizações, especialmente no tocante à organização do trabalho, tendo em vista que ela enseja a inserção de tecnologias no processo produtivo, tendo como filosofia a alocação das máquinas na execução de trabalhos simples, para que o homem se ocupe de tarefas outras que exijam um maior grau de intelecto, e isso fez com que o homem passasse a ter mais responsabilidades e poder de decisão, tendo como consequência a mudança no perfil do novo trabalhador e em como ele deveria ser gerenciado (LOMEU INÁCIO, 2012).

As mudanças que a evolução tecnológica tem provocado, sejam elas estruturais ou processuais, especialmente quanto à questão das horas de trabalho, ou da tomada de decisões, ou da quantidade dos níveis de gestão, são relevantes e mostram o poder que essas inovações trazem para o capitalismo, permitindo uma maior produção com uma menor quantidade de recursos, sejam eles materiais ou humanos.



A entrada da tecnologia dentro dos processos produtivos, tendo como alicerce a reestruturação produtiva, usando como “guarda-chuva” o discurso de que colocar as máquinas para executar os trabalhos pesados e simples, era necessário para que o homem se ocupasse de atividades que exigissem um grau de capacidade intelectual mais elevado, e, com maior responsabilidade e poder de decisão, foi responsável por inúmeras e profundas mudanças nas organizações e de modo especial, na execução dos trabalhos, provocando, conseqüentemente, mudanças no perfil do novo trabalhador e no jeito de gerenciá-lo (LUNA, 2008; LOMEU INÁCIO, 2012).

Na prática, bem diferente da proposta, a inserção da tecnologia nos processos produtivos e gerenciais foi responsável pela redução do emprego formal e pela precarização das relações de trabalho nas organizações que passaram por processos de reestruturação, em que várias ocupações foram extintas ou enxugadas cedendo lugar a outras novas, contribuindo para um aumento da mão de obra informal e com condições de trabalho, em muitos casos, precárias visto que deixavam de ter estrutura de grandes empresas e passaram a ser negócios por conta própria (HELAL, 2005; WOLECK, 2014).

É fato que a inserção da tecnologia nos processos produtivos e de gestão foi a responsável por alguns dos males inerentes à precarização do trabalho, no entanto, se sabe que o mercado exige atualmente não só conhecer o que já existe de inovação tecnológica, mas também desenvolver novas tecnologias para se poder atuar na maioria das atividades existentes no mercado de trabalho. De modo especial as funções de direção, gestão e coordenação exigem esse maior conhecimento e essa maior habilidade para desenvolver projetos (SILVA; SANTANA; PEREIRA NETO, 2010).

A busca não é mais por um patamar de pleno emprego em todos os setores econômicos, e sim num perfeito ajuste entre a capacidade de gerar tecnologia e conhecimento em que a absorção pelas organizações seja rápida.

O capitalismo que produz a abundância, via acumulação, também produz o trabalho mortificante; a abundância dos capitalistas possuidores do capital se faz com a “mercadoria trabalho”, uma vez que os produtos fruto do trabalho para serem utilizados e consumidos precisam ser comprados.

Cria-se a falsa ideia da necessidade de possuir. Sendo a maximização do lucro fruto da alienação do trabalhador sobre o processo de trabalho, tendo na função gerencial um importante articulador; “sob a égide da divisão interna de tarefas que é processada no modelo fabril de produção, a própria lógica de dominação social do processo de trabalho se insere em novo patamar” (VIZEU, 2010, p. 785).

O capitalismo, com o passar dos anos, vai ganhando diversos “inimigos” devido às falsas promessas de liberdade, criatividade, autonomia e reinvenção que deveriam vir com o trabalho flexível, desagradando tanto os operários que viram seus empregos serem substituídos pelas máquinas sem a devida contrapartida na redução do trabalho, como os executivos que passaram a ser vistos como obsoletos num sistema em constante mudança e reinvenção,

A crítica ao capitalismo e aos formatos de organização do trabalho elegeu mais um inimigo no início do século XXI, e, mais uma vez, este inimigo aparece representado também em produções cinematográficas. Este inimigo está encarnado em idéias como reengenharia, reestruturação produtiva, fusões, cortes, acumulação flexível, globalização, terceirização, flexibilização, adaptação e nas consequências humanas desses processos. O inimigo são as falsas promessas de liberdade, criatividade, autonomia e reinvenção de si que o novo modelo flexível de trabalho prometia; as novas vítimas não são somente os operários das linhas de montagem (que não deixaram de existir, tampouco deixaram de ser as principais vítimas quando mudanças bruscas transformam o modelo de produção e acumulação), 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).

Trabalhar é uma atividade inerente ao homem, seja como ato concreto individual ou coletivo, é uma experiência social por definição e que constitui e explica grande parte da sociedade capitalista, tendo na acumulação flexível, a flexibilidade do trabalho, dos mercados de trabalho, produtos e padrões de consumo o apoio necessário (HELAL, 2005; WOLECK, 2014).

A flexibilidade é uma das promessas do capitalismo flexível, seja ela na produção, seja ela na gestão, o fato é que compreender porque o capitalismo flexível remete a essa ideia de flexibilidade e em que contexto ela surge é de fundamental importância.

A flexibilidade é reflexo das mudanças constantes pelas quais o capitalismo passou e encontra-se na atualidade de forma mais premente. Urnau e Domingues (1996) conceituam flexibilidade como sendo a habilidade de responder, de forma eficiente, às mudanças de circunstâncias em que os fatos acontecem ou como um modo de lidar bem com as incertezas, sejam elas de curto, médio ou longo prazo.

A partir do conceito de flexibilidade e sabendo que essa é uma das características do sistema capitalista e dos processos de reestruturação produtiva, pode-se entender a importância desse tema dentro dos processos de reinvenção e assimilação da crítica pela qual o capitalismo passa na contemporaneidade (AZIZE, 2009).

O processo de reestruturação produtiva no Brasil ganha força no início da década de 1990. O cenário vivido nesse período é de crise nas importações com os novos padrões de

competitividade internacional, a necessidade de se adotar padrões organizacionais e tecnológicos diferentes pelas empresas subsidiárias brasileiras de empresas transnacionais, a crise advinda da recessão econômica da década de 1980, o processo de democratização da política, além da crise das indústrias no período do “milagre econômico” e o ressurgimento do movimento operário e sindical.

O processo de reestruturação produtiva ganhou novo fôlego desde a segunda metade da década de 1990, uma vez que o controle do processo inflacionário e a estabilização econômica possibilitaram o planejamento de mais longo prazo para as empresas. Todavia, o Plano Real (1994), por deixar em segundo plano os aspectos sociais, não conseguiu evitar a bancarrota de pequenos e médios empresários que feneceram diante das novas condições do mercado, o que exacerbou ainda mais o problema do desemprego. Ademais, considerando todo o conjunto da malha industrial, ainda não é possível afirmar que o processo de reestruturação tenha se completado a contento (LUNA, 2008, p.155).

Conforme Luna (2008), foi a necessidade de sobrevivência nos novos cenários que se apresentavam com a crise do fordismo, que surgiu a reestruturação dos processos produtivos, com a flexibilização se fazendo presente em várias vertentes no contexto das empresas, seja ela dos mercados e força de trabalho, seja nos processos produtivos.

Para sobreviver no novo cenário que começa a se delinear com a crise do fordismo, as corporações dos países capitalistas centrais passam a lançar mão de estratégias tais como o aprimoramento tecnológico, a automação, o *downsizing*, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil e as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital. A flexibilização dos processos produtivos, dos mercados e da força de trabalho configura-se como uma tendência generalizada (LUNA, 2008, p.136).

Para responder de forma rápida essas mudanças constantes e dar maior agilidade aos processos de decisões, as organizações achatam sua estrutura, escolhendo um modelo que reflita essa necessidade, qual seja o de gestão compartilhada, com departamentos mais próximos, exigindo nesse contexto profissionais com características que se enquadrem nesse novo modelo flexível, que sejam dinâmicos, tenham visão holística da organização e consciência de seu papel corporativo. Brant e Dias (2004, p.945) ratificam esse posicionamento afirmando: “a exigência maior era que seus gestores fossem ágeis, abertos às mudanças de curto prazo e tomassem decisões rápidas”.

Urnau e Domingues (1996, p.63) trazem de forma mais detalhada as implicações que essas mudanças (processuais e estruturais), com a inserção da tecnologia, têm acarretado ao trabalho: “horas de trabalho, tomada de decisões, quantidade dos níveis de supervisão, coordenação entre as tarefas de trabalho, segurança e status da função, conteúdo da função, significado do trabalho, grupo informal, e tamanho do grupo de trabalho”. As mudanças

impostas pela flexibilização das reestruturações atingem de modo especial os níveis hierárquicos nas organizações e possuem uma estreita relação com a necessidade de que os profissionais e suas atividades se reinventem visto que eles passaram por inúmeras transformações.

É fato que a reestruturação altera os organogramas das empresas e quem mais sofre são os níveis gerenciais que são “enxugados”, retirados e substituídos por funções outras que exijam menos tempo e dedicação (não é mais necessário ser exclusivo de uma empresa). “Sabe-se, há muito, que o nível gerencial é aquele que sofre maior possibilidade de “enxugamento” durante uma reestruturação, por isso a ansiedade pode ser entendida como uma reação relacionada ao perigo, tendo a função de preparar os sistemas psíquicos para enfrentar uma possível perda” (BRANT; DIAS, 2004, p. 946).

São alguns dos fenômenos maléficos advindos dos processos de reestruturação: crescimentos dos índices de desemprego, precarização do emprego e das relações de trabalho, ansiedade, elevação do consumo por dar atenção às modas passageiras e fugazes etc. (BRANT E DIAS, 2004; HELAL, 2005; LEMOS PINTO, 2008; LUNA, 2008; SARAIVA, FERREIRA E COIMBRA, 2012).

A busca pela flexibilização da produção e do trabalho tem levado a um processo de crescente descentralização das organizações por meio dessa externalização de atividades, podendo ocorrer de várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de empresas fornecedoras de componentes, contrato de serviços de terceiros (empresas ou indivíduos), contratos de empresas cuja mão de obra realiza a atividade produtiva ou serviço no estabelecimento da contratante etc (SARAIVA; FERREIRA; COIMBRA, 2012, p.139).

Amato Neto (1995), há alguns anos, já argumentava que o modelo de flexibilidade que de fato importava seria aquele que tratasse de estratégias de desverticalização e terceirização o qual ele chamou de “flexibilidade social extra-empresas”, possibilitando maior flexibilidade nos contratos de trabalho e redução dos encargos sociais e trabalhistas.

A descentralização é a marca principal das empresas que passaram a adotar a reestruturação produtiva, sob o discurso de que precisam se dedicar mais ao seu negócio principal, passando suas atividades secundárias a outras empresas, especializadas na prestação desses serviços tais como atividades ou serviços de apoio ou fornecedoras de peças dos produtos finais. Essas mudanças de alocação de atividades proporcionaram também a descentralização gerencial. O discurso dessas descentralizações era o de se obter cada vez mais excelência em seus produtos e serviços uma vez que cada atividade passaria a ser executada por quem a faz com eficácia e eficiência (AMATO NETO, 1995).

Sobre a descentralização, Sennett (2006, p.50) afirma que “a organização incha e se contrai, empregados são atraídos ou descartados à medida que a empresa transita de uma tarefa a outra”. Tendo os gestores das empresas a responsabilidade de as tornarem cada vez mais produtivas e viáveis, com respostas rápidas às mudanças ocorridas, ficam os trabalhadores via de regra à mercê dessas necessidades.

A descentralização ocorrida nas organizações com a redução dos níveis hierárquicos e baixo grau de autoridade gera, conforme Sennett (2006, p.61), uma sensação de conforto que não dura muito, tendo em vista que, ao aproximar-se da meia-idade, com as inúmeras responsabilidades que surgem, tais como hipotecas e mensalidades escolares, “aumenta a necessidade de estruturação e previsibilidade no trabalho. Paralelamente, o empregado passa a desejar a presença, hierarquicamente acima, de alguém que se mostre sensível às responsabilidades adultas do trabalhador”.

A flexibilidade na produção é considerada por Saraiva, Ferreira e Coimbra (2012, p.135) como “um sedutor canto da sereia”, tendo em vista que silencia sobre o processo que acontece em paralelo que é a “racionalização produtiva e precarização econômica”, baseadas na ideia de que quem é o ator principal do processo produtivo ou de gestão “pode transferir a outros a execução de parte de suas atividades”.

Um dos problemas da flexibilidade quanto à transferência de atividades a outros atores, é que os novos arranjos de emprego geralmente não criam novos postos de trabalho nas empresas que absorveram as atividades, e quando criam, na maioria das vezes, geram insatisfação, tendo em vista que os benefícios são só aparentes. As consequências agregadas (perda da cobertura de seguro, perda dos direitos de pensão, redução dos níveis salariais e perda da segurança no emprego), do ponto de vista dos trabalhadores, de um modo geral, são negativas para o trabalhador e positivas para os empresários (LUNA, 2008).

Um outro elemento que surge a partir das necessidades do capitalismo flexível, em suas reestruturações produtivas, é a terceirização, que surge como forma necessária diante de um ambiente em constante mudanças e em que a mão de obra precisa de certa mobilidade, que é proporcionada pelo trabalho terceirizado e que segundo Saraiva, Ferreira e Coimbra (2012, p.134) nas “últimas décadas têm demonstrado que o avanço do capitalismo tem sido parcialmente conseguido à custa de um movimento generalizado de precarização do trabalho, em que se destaca a terceirização”. A terceirização aparece sob o escudo do “mal” necessário ao crescimento do capitalismo, mesmo que para isso sejam impostas ao trabalhador condições não benéficas como demissões, reduções de salário e benefícios, entre outros malefícios.

Os benefícios advindos da terceirização obedecem a uma lógica em que na maioria dos casos é de curto prazo, e que via de regra é estabelecida numa relação de “mão única” guiada pelo oportunismo e geradora de desconfiança nas relações entre contratantes e contratadas. Numa análise macro dos mercados globalizados, quem oferecer seu produto com algum diferencial competitivo (como garantias pós-vendas ou promoções atreladas ao produto/serviço ou descontos agregados a outros bens etc.) é que vai garantir uma maior fatia do mercado e, nesse aspecto, a terceirização, quando garante uma redução de custos, responde, em parte, pelo fenômeno de transferência de vagas de uma organização para outra, geralmente com o ônus de redução remuneratória (SARAIVA, FERREIRA, COIMBRA, 2012; SOARES, NASCIMENTO-E-SILVA, 2013).

Conforme Amato Neto (1995, p. 41), “em muitos casos, os postos de trabalho gerados por empresas terceiras estão envolvidos por vários tipos de irregularidades trabalhistas, como, por exemplo, aquelas que caracterizam o chamado "mercado negro de trabalho" (subempregos, redução de salários, contratos irregulares etc)”. Esse caso é típico da precarização do trabalho, em que a preocupação é somente com a maximização dos lucros, mesmo que para isso tenha que impor condições de irregularidades para que as empresas terceiras consigam atender as atividades que lhe foram repassadas.

É fato que a terceirização pode sim responder às mudanças impostas às organizações, no entanto, é necessário que haja uma discussão com todos os atores envolvidos (empresas, funcionários, governo, sindicatos, sociedade civil) com o intuito de evitar que seja uma simples passagem de responsabilidade e redução de custos, mas um instrumento de melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos à sociedade. E que os benefícios perpassem toda a cadeia e não fique somente com uma parte do processo.

não se pode esquecer que o trabalho contemporâneo, marcado pelos contratos temporários, pela flexibilização e execução de projeto, em que cada um deve tornar-se responsável pela sua empregabilidade, pode tanto oferecer condições para o crescimento pessoal, como constituir-se em uma nova fonte de opressão, exploração ou exclusão (BRANT; DIAS, 2004, p.942).

Ao se analisar a flexibilidade no contexto do capitalismo, considerando sua importância, como surge e para atender a quais necessidades, percebe-se que o maior gargalo está nas questões ligadas ao trabalhador, tendo em vista que o ganho com a flexibilidade foi apropriado pelo capital e não pelo trabalho. Como fazer um arranjo que seja benéfico tanto para o capitalista como para o trabalhador fica sendo a questão central a ser desvendada. No próximo tópico será tratada a questão do trabalho em tempos de capitalismo flexível, quais as nuances que existem nessa relação e como estão sendo discutidas pela academia.

## 2.2 TRABALHO

A figura 3 identifica os assuntos mais recorrentes sobre trabalho identificados na literatura consultada e que serão discutidos ao longo do texto (precarização do trabalho, empregabilidade, organização do trabalho, racionalidade e qualificação profissional).

**Figura 3 - Trabalho e seus subtemas**



Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre o trabalho, suas nuances, considerações, organização, racionalidade e precarização, será abordada inicialmente a organização enquanto processo necessário à consecução dos objetivos organizacionais, “a organização do trabalho constitui a ‘viga central’ da produção” (SARAIVA; FERREIRA; COIMBRA, 2012, p. 137).

De acordo com Vizeu (2010), o capitalismo fundamenta-se no processo de divisão do trabalho em processos que modificou a sociedade feudal alterando o equilíbrio existente no período.

É na destruição do ofício com a fragmentação do processo de trabalho que reside o princípio político fundamental do capitalismo.... É dele que derivam as transformações na estrutura de classes da sociedade feudal, alterando as bases que sustentavam a preponderância da classe dominante e o equilíbrio de poder característico deste período (VIZEU, 2010, p.783).

A organização do trabalho considerando sua importância dentro do contexto do mercado de trabalho é tida como a primeira instância das relações de trabalho, e o trabalho o

elemento fundamental para os seres humanos tendo em vista ser para o homem elemento de satisfação pessoal (SARAIVA; FERREIRA; COIMBRA, 2012).

A organização do trabalho dentro de processos de reestruturação produtiva surge com o processo de racionalização econômica que, historicamente, possibilitou a eliminação de recursos ineficientes, fossem eles materiais, humanos ou maquinário, ou seja, para organizar o trabalho, era preciso reduzir os custos (THIRY-CHERQUES, 2009).

O trabalho, que antes era dividido nos níveis: gerências, supervisões e pessoal da execução, passa por transformações e esses níveis são reduzidos e/ou eliminados para racionalizar os recursos humanos, cada tarefa passa a ser realizada da forma mais eficiente e eficaz possível e, portanto, com uma menor necessidade de gestão sobre ela (LOMEU INACIO, 2012).

A apropriação do produto do trabalho, tanto para o sistema capitalista quanto para o sistema socialista, age contra a racionalização econômica, no primeiro “a apropriação pela empresa/proprietário implica o desinteresse do trabalhador em alcançar um rendimento ótimo”, já no segundo “a apropriação pelo Estado/trabalhadores alimenta o conflito entre o interesse próprio - maior conforto e menor produtividade do trabalho tradicional e o rendimento ótimo do trabalho” (THIRY-CHERQUES, 2009, p.913).

Com as racionalizações vieram as flexibilizações do trabalho e com elas a precarização das condições de trabalho e de vida das pessoas, a ausência do longo prazo impede o pensamento de se construir carreira nas organizações e conseqüentemente os valores relacionados a isso tais como a lealdade institucional, confiança e compromisso.

Uma reestruturação pode causar ansiedade, uma vez que os trabalhadores não sabem que riscos serão compensados e o que os aguarda no futuro profissional. Ela pode tornar-se ainda sinônimo de opressão, principalmente para aqueles que ocupam cargo gerencial, impedindo a construção de metas a longo prazo e a criação de vínculos que exigem tempo, como lealdade, confiança e compromissos institucionais mútuos (BRANT; DIAS, 2004, p. 945).

A flexibilização do trabalho tem estreita relação com a alteração das esferas gerenciais nas organizações, seja pela eliminação dos postos de trabalho, seja pela mudança no próprio trabalho em suas funções e atribuições, “uma forma de flexibilização do trabalho é a ampliação das funções dos trabalhadores, que passam, por exemplo, a incorporar atividades de apoio à produção, como controle da qualidade e manutenção” (SARAIVA; FERREIRA; COIMBRA, 2012, p. 137).

O trabalho, desenvolvido em condições precárias propostas pela flexibilização, favorece o gestor desenvolver ferramentas que corroborem com a acumulação capitalista e



negligenciem os aspectos sociais envolvidos nas relações de trabalho, conforme argumentam Saraiva, Ferreira e Coimbra (2012, p.145) “as condições precárias de trabalho só criam oportunidades para que se enxergue o desenvolvimento de ferramentas empresariais comprometidas com a lógica de acumulação capitalista e que negligenciam a dinâmica social do trabalho”.

Para Lemos e Pinto (2008), é o processo de reestruturação produtiva que tem provocado mudanças no modo de se organizar o trabalho e provocado altos índices de desemprego, além da precarização dos postos que permanecem nas estruturas das organizações e no modo como as pessoas passam a gerenciar suas trajetórias profissionais. Passa-se a valorizar o perfil generalista em que é preciso saber um pouco de tudo e não mais ser especialista em determinada função; o profissional precisa se adaptar rapidamente às situações novas sem temer o risco; é exigido que saiba trabalhar sob pressão; que tenha habilidades para conduzir equipes e atingir os objetivos organizacionais.

O perfil que o gestor precisa ter em tempos de capitalismo flexível compreende um conjunto de habilidades e competências que o torne capaz de tomar atitudes e ter postura que represente as necessárias mudanças dentro das organizações, flexibilidade é a palavra de ordem. Nesse cenário, surge também como novidade a inquietude quanto a manter-se empregado e o desemprego dos gestores, sendo a classe executiva das organizações incluída nas zonas de vulnerabilidade próprias de ambientes com maior flexibilidade nas relações de trabalho (BRANT E DIAS, 2004; AZIZE, 2009; SILVA, SANTANA E PEREIRA NETO, 2010).

É nesse contexto que surge a preocupação com a empregabilidade nos níveis gerenciais, tornando-se imperativo que os gestores reinventem suas atividades e se qualifiquem continuamente para que possam permanecer em seus postos de trabalho ou sejam alocados nos postos que forem criados. As exigências são elevadas e não há mais comprometimento com trajetórias profissionais ou mérito ou planos de carreira, a palavra de ordem é diversidade de conhecimentos para atuar conforme as necessidades organizacionais. As exigências são para todos os trabalhadores, sejam eles os intelectuais ou os manuais e isso devido à popularização das máquinas e computadores, e também à promoção do trabalho em equipe e do autogerenciamento, fazendo com que as fronteiras sejam reduzidas a essas duas posições.

No debate atual sobre a importância da qualificação profissional, o termo competência ganha destaque, sugerindo uma ruptura com a noção tradicional de qualificação. Enquanto esta diz respeito ao conjunto de capacidades e conhecimentos que o trabalhador deve assumir para ocupar um posto de trabalho, o

modelo de competências pressupõe uma nova atitude do trabalhador com relação ao trabalho (LEMOS; PINTO, 2008, p.4).

Conforme Soares e Nascimento-e-Silva (2013), a empregabilidade e a formação profissional guardam estreita relação, visto que quanto mais qualificação o profissional possua maiores são suas chances de se manter no emprego ou de se recolocar no mercado. Cabe ao trabalhador a responsabilidade de autogestão de sua carreira e de seus conhecimentos.

as visões de mundo exercem profundas influências em todos os segmentos da atividade humana, inclusive na preparação de futuros profissionais. Essa constatação pode ser vislumbrada na necessidade de transformação de um ensino voltado simplesmente para a qualificação profissional (geralmente interpretada equivocadamente como “diplomação universitária”) para outra dimensão educacional, que é a calcada na necessidade de se preparar o profissional para autogerenciar seu próprio conhecimento, como se fossem empreendedores de seu grande e talvez único negócio, que é a capacidade de empregá-lo a qualquer momento. Dessa forma, formação profissional e empregabilidade guardam íntima e interdependente relação (SOARES; NASCIMENTO-E-SILVA, 2013, p.2).

Um exemplo da necessidade de autogestão da carreira é a mão de obra especializada contratada por instituições financeiras, em que os contratados geralmente possuem uma boa formação superior e se transformam em vendedores, atraídos, na maioria das vezes, pela busca de resultados imediatos (no curto prazo), sendo essa mão de obra considerada pelas instituições financeiras como descartáveis, e necessárias a elas somente enquanto forem produtivos, caso contrário serão demitidos. Este fato ocasiona sérias consequências, sendo uma delas a falta de fidelidade, além da possibilidade de produzir efeitos como desmotivação, depressão e falta de cooperação com a organização que o contratou (KASZNAR, 2009).

Num contexto de constantes mudanças e em que a qualificação não é o único elemento considerado pelas organizações, é necessário que o profissional se mantenha atualizado e bem informado sobre seu campo de atuação e como seu conhecimento pode ser relevante nos processos de tomadas de decisão.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho são caracterizadas por “diminuição dos ciclos de produção, mudança na divisão do trabalho dentro das empresas, consolidação das tecnologias da computação e da informática, polivalência e treinamento dos trabalhadores” e visam aumento de produtividade, tendo como consequência “a diminuição de muitos postos de trabalho e, em consequência disso, “muitos trabalhadores, alijados do mercado de trabalho formal, são levados a aceitar empregos de baixa qualidade, ou a buscar sua subsistência como autônomos ou assalariados sem carteira” (BÁRBARA, 1999, p.32).

Luna (2008) ratifica a afirmação de Bárbara (1999) acrescentando que nas últimas décadas ocorreu uma extraordinária velocidade e fluidez nos movimentos de mudanças e reorganização do trabalho e do capital modificando as relações de poder nas empresas.

Apesar da transformação ser regra e não exceção na história do capitalismo, é possível identificar, como especificidade característica das últimas décadas, uma extraordinária velocidade e fluidez nos movimentos de mudança. Embora não se possa falar da completa superação do paradigma taylorista-fordista (considerando, sobretudo, as situações socioeconômicas específicas de cada região do planeta) 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 que criou uma nova configuração sócio-econômica com forte impacto sobre o mercado de trabalho (LUNA, 2008, p.135).

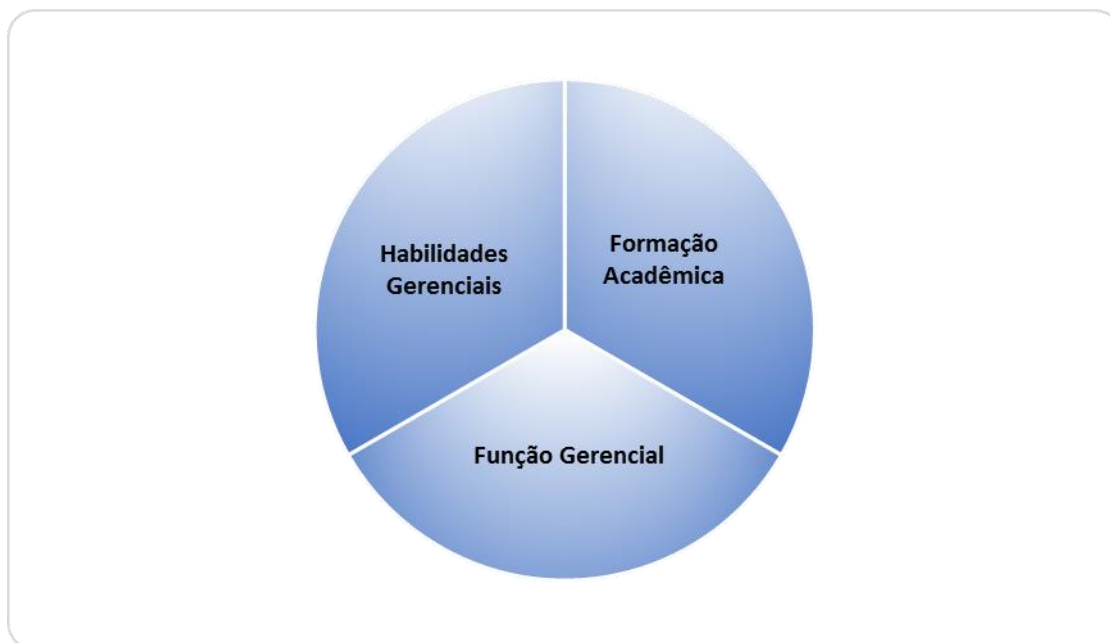
Sintetizando as questões inerentes ao mercado de trabalho, pode-se afirmar que, no decorrer do século XX, foram profundas as modificações que ocorreram nas relações de trabalho como resultado da reestruturação produtiva e a procura por uma maior produtividade a um menor custo, tendo sido utilizada como estratégia pelas organizações a flexibilização, as demissões, a elevação das jornadas de trabalho, a terceirização, as horizontalizações, os empregos informais, sendo conseqüente a precarização.

No próximo tópico será abordada a questão da gestão e seus desafios dentro desse contexto de trabalho e capitalismo flexível.

### 2.3 MÃO DE OBRA GERENCIAL

O gestor, enquanto trabalhador, assume em tempos de capitalismo flexível um papel de maior responsabilidade, tendo em vista que precisa atender aos interesses do capital e ao mesmo tempo do trabalho (seu e de seus subordinados). Conseqüentemente, a gestão passa a ser exercida de modo diferente.

A figura 4 apresenta os subtemas relativos à Gestão que serão abordados em seguida (formação acadêmica, habilidades gerenciais e função gerencial). Serão apresentadas, ainda, algumas concepções acerca dos termos administração, gestão, função gerencial e gerenciamento além de identificar as relações de cada um desses tópicos com a gestão propriamente dita.

**Figura 4 - Gestão e seus subtemas**

Fonte: Elaborada pela autora.

Administrar, mesmo sendo uma das atividades mais antigas de que se tem notícia na história da humanidade, devido ao seu caráter científico e acadêmico, só começou a ganhar consistência nas primeiras décadas do século XX, quando foram se desenvolvendo diferentes abordagens e rótulos para enquadrá-la, tais como clássica, burocrática, relações humanas, sistêmica e contingencial (SCAICO, 2008).

Braverman (1980) ao falar da origem da gerência apresenta a reunião dos produtores com a intenção de produzir como marco inicial, tendo em vista que esse ato fomentou a necessidade de alguém que coordenasse os processos, centralizasse os suprimentos, verificasse prioridades, folha de pagamento etc, alguém para controlar. Assumindo então a questão do controle um papel importantíssimo.

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista emprenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência. (BRAVERMAN, 1980, p.68)

Para Braverman (1980), a gerência moderna surge tendo como base os princípios da administração científica de Taylor num momento em que os processos de trabalho passavam por mudanças significativas, com os trabalhos sendo realizados em linhas de

produção, os ofícios declinavam, sendo necessário garantir que os trabalhadores assumissem as novas tarefas elementares e o gerente, além de concentrar essas atividades sob seu comando, assumisse também os trabalhos que exigissem conhecimento do todo.

Para Guerreiro Ramos (2008), foi com a obra de Fayol que a administração se tornou disciplina autônoma, tendo em sua obra *Administration Industrielle et Générale* o início de um movimento de estudos cujos temas mais importantes foram: a chefia executiva e a metodologia da organização, que tinha como sinônimo de administrar: prever, organizar, coordenar e controlar, elementos que se mantêm atuais.

No Brasil, a formação acadêmica do gestor, e em especial do administrador, esteve na maioria das vezes atrelada às necessidades do mercado e aos “modismos” importados de outros países, como a disseminação do gerenciamento (*management*) pelas escolas de administração a partir da década de 1960, diante de um processo de importação de conhecimento advindo dos Estados Unidos (VIZEU, 2010).

Percebe-se que, no intuito de se formar administradores que pudessem se adaptar às novidades, fossem elas relativas ao mundo do trabalho ou ao mercado competitivo capitalista, houve, ao longo dos anos, um esforço das Instituições de Ensino Superior - IES para que fossem revistos conteúdos e metodologias de ensino usando como referência para isso informações vindas, em sua maioria, de debates entre seus docentes e dirigentes ou da literatura especializada em discutir os desafios do mundo do trabalho. Esse esforço das IES, portanto, não teve como base estudos empíricos que de fato tenham sido realizados, tendência que permanece nos tempos atuais e, a cada mudança, as grades curriculares recebem novos termos (reengenharia, gestão por competências, produção enxuta, gestão da qualidade etc).

Muitas vezes, mudanças são propostas levando-se em conta uma duvidosa comparação com competidores de outras áreas – notadamente, de engenharia de produção, o que facilita uma postura reativa das IES de administração de empresas, as quais buscam copiar modelos exógenos à sua realidade e tradição. Sem desconsiderar a relevância daquelas fontes de informação, acreditamos que pesquisas dedicadas a identificar as expectativas das empresas ao recrutarem seus futuros gerentes podem acrescentar novas informações ao debate sobre a formação do administrador (LEMOS; PINTO, 2008, p. 9).

A formação acadêmica deve instrumentalizar o gestor para exercer bem uma função gerencial, deve ajudar a formar bons gestores com ênfase nas competências necessárias para o exercício profissional, capaz de enfrentar as adversidades impostas pelo sistema capitalista que é cada vez mais complexo e imprevisível, no entanto, não deve ser moldada por essas adversidades. As organizações buscam cada vez mais profissionais com altos níveis de qualificação e preparação para enfrentar esses problemas, e esse é o dilema das

IES, formar gestores preparados para enfrentar essas adversidades sem perder a identidade por ficar mudando para fazer essas adaptações (HELAL, 2005; SCAICO, 2008; SILVA; SANTANA; PEREIRA NETO, 2010; SOARES e NASCIMENTO-E-SILVA, 2013).

Em contraponto, Saraiva, Ferreira e Coimbra (2012) mostram que não é a formação acadêmica o elemento que favorece a ascensão funcional e sim as habilidades gerenciais e um elevado conhecimento, *know how*, de suas atividades que importam para o gestor.

O bom gestor, a fim de tornar as organizações em que trabalha mais produtivas e com trabalhadores mais felizes, deveria ser formado pelas IES em elementos essenciais à gestão, com formação humana e técnica, adquirindo habilidades e competências gerenciais, bem como tendo acesso a uma bagagem de instrumentos que permitissem uma atualização constante e que o habilitasse a tomar decisões em diferentes empresas, de diferentes portes e com diferentes realidades.

O preparo do profissional é fundamental em qualquer momento e não só em momentos de crises. Esse preparo passa do conhecimento adquirido da graduação à especialização. Os administradores são profissionais preparados para exercer um papel de liderança e formular novas diretrizes (SILVA; SANTANA; PEREIRA NETO, 2010, p. 4).

Especificamente a carreira do Administrador inicia-se (ou deveria iniciar-se), via de regra, em algum setor componente do ciclo gerencial e consiste em funções de planejamento, direção e controle e são comumente chamadas de área administrativa (setor pessoal, contas a pagar, contas a receber etc) e depois, à medida que seus conhecimentos acerca das atividades fim aumentem, ele vai assumindo novos desafios, administrando outras áreas da organização, podendo chegar, inclusive, aos cargos do nível estratégico como diretoria e presidência.

É necessário que os gestores gerenciem também suas próprias carreiras como se fosse um negócio, criando novos espaços de atuação num ambiente cada vez mais restrito e de mais amplas possibilidades, os quais exigem requisitos e habilidades totalmente diferentes dos que eram necessários num passado bem recente (SCAICO, 2008; SOARES; NASCIMENTO-E-SILVA, 2013).

É importante registrar nesse momento que a administração, enquanto ciência, é maior que seus elementos constitutivos: o administrador e o ciclo de gestão, mesmo sendo elementos essenciais, “pois o significado de administração é mais abrangente que o de gestão; esta é parte daquela” (SCAICO, 2008, p.50).

São requisitos essenciais da administração, conforme Scaico (2008), o objeto próprio, que são as organizações; o fenômeno próprio, que é a gestão do trabalho de forma organizada; os critérios de eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos organizacionais e teorias próprias. Elementos esses que, em tese, a tornam uma ciência, denominação essa questionada por alguns autores como Faria (2004) e Grey (2010).

Sobre o conceito de administração e de gerente, Grey (2010) traz uma relevante contribuição mostrando que a administração, por vezes, fica reduzida ao gerente, representado por um grupo diferenciado dentro das organizações, grupo esse que, nos últimos cem anos, mais precisamente nas últimas décadas, foi apresentado como de um *status* elevado, sendo uma opção desejada de carreira e que, nos tempos atuais, vem perdendo isso devido ao capitalismo acelerado.

O gerenciamento, que cresceu por conta de suas vantagens técnicas, de sua coordenação e por proporcionar controle sobre os trabalhadores, é uma das maiores vítimas do capitalismo acelerado, tendo em vista que um dos aspectos de sua queda está presente na forma como as perspectivas e condições de trabalho entraram em erosão para os gerentes de nível médio, que estão sendo substituídos pela chamada “autogestão” implantada nas organizações, especialmente naquelas que passaram por processos de reestruturação produtiva. A ausência do longo prazo no trabalho destrói o interesse que se tem por ele e torna as atividades e, conseqüentemente a carreira, sem atrativos (BRANT e DIAS, 2004; GREY, 2010; SARAIVA, FERREIRA e COIMBRA, 2012).

As organizações, pressionadas pelo mercado a fornecer respostas rápidas e precisas às constantes mudanças, estão comprimindo suas estruturas, optando por uma estrutura mais flexível e modos de gestão compartilhada, em que os níveis hierárquicos são menores e possibilitem maior agilidade nas tomadas de decisões. Neste novo cenário, exige-se um gestor mais competente e dinâmico, com uma visão do todo da organização e que tenha consciência de seu papel corporativo. Sendo a atividade de gestão nos níveis estratégicos promovida à categoria profissional privilegiada, explicada pelo poder atribuído a esta função, poder esse garantido pela atribuição do controle do processo de trabalho a esse gestor e que é uma das características da lógica capitalista de produção (centralizar o poder), e uma conseqüente redução dos postos de trabalho nos níveis gerenciais intermediários que é enxugada (VIZEU, 2010; LOMEU INACIO, 2012).

Ao verificar o contexto em que o gestor e a função gerencial encontram-se sob a flexibilidade, sendo modificado constantemente devido à inovação tecnológica, arranjos produtivos, competitividade, entre outras questões, em todas as organizações, especialmente

naquelas de grande porte, e de modo especial a modificação/eliminação dos cargos de gestão de níveis intermediários nas organizações, leva-se a pensar na seguinte questão: como estão as PME's nesse contexto? Estariam absorvendo esses gestores? E esses gestores estão aptos a atuar em empresas menores? É fato que os gestores deveriam teoricamente estar preparados para atuar em qualquer organização, seja micro, pequena, média ou grande. As mudanças ocorridas com a reestruturação produtiva das grandes empresas influenciam as mudanças no perfil dos gestores e atingem direta ou indiretamente as PME's tendo em vista que, em tese, essas empresas absorvem a mão de obra que foi descartada. No próximo tópico será vista de modo particular essa questão.

#### 2.4 PME'S E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM TEMPOS DE CAPITALISMO FLEXÍVEL

As micro, pequenas e médias empresas no Brasil têm uma relevância singular conforme será visto nesse tópico, tendo em suas estruturas postos de trabalho gerenciais que sofreram grandes alterações em suas estruturas e modo de trabalho com as mudanças advindas com o capitalismo flexível e com as reestruturações das grandes empresas, eliminação de postos gerenciais e a terceirização de serviços e subcontratações.

A figura 5 apresenta os subtemas relativos às PME's e sua relevância no contexto atual, quais sejam: produção científica, representatividade, integração horizontal e subcontratação.

**Figura 5 - PME's e seus subtemas**



Fonte: Elaborada pela autora.



A produção científica sobre micro e pequenas empresas é bem reduzida no Brasil, a maior parte dos trabalhos acadêmicos é direcionada para as grandes empresas em suas mais diversas atividades. De acordo com o SEBRAE (2013), somente as micro e pequenas empresas representavam em 2012, segundo os dados da RAIS, cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos, sendo responsáveis por 16,2 milhões de empregos formais privados não agrícolas.

Borba e Piccoli (2005) pesquisaram em 16 periódicos, com conceitos A, B e C pelo Sistema Qualis/Capes, no período de 2000 a 2004, e concluíram que dos 1.958 artigos publicados, somente 3% (ou 68 artigos) abordavam as pequenas e médias empresas.

Em relação às pequenas empresas estabelecidas, foco principal deste trabalho, a teoria econômica ainda deve muito a esse segmento de negócios. Apesar de haver certo consenso, mesmo que velado, em relação à importância das micro e pequenas empresas no tocante ao crescimento econômico, à geração de empregos e à distribuição de renda, não há propriamente teorias ou ensaios teóricos robustos que justifiquem e expliquem a existência e a sobrevivência dos pequenos empreendimentos. As discussões e abordagens econômicas passam, em geral, pela questão dos determinantes do tamanho (ótimo) da empresa (AMARAL FILHO, 2011, p. 17).

As alterações provocadas pela inserção de tecnologia e mudanças nos processos de trabalho que estão ocorrendo nas grandes empresas, aliadas à questão do aumento da demanda de bens de consumo e serviços devido às mudanças progressivas da distribuição pessoal da renda, são os principais responsáveis pelo aumento da representatividade das micro, pequenas e médias empresas na geração de postos de trabalho.

No Brasil, existem diversas formas de classificação das empresas conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Métodos de classificação das empresas por porte**

Método	Micro	Pequena	Média	Grande
Estatuto MPE (receita bruta anual)	R\$ 360.000,00	R\$ 3.600.000,00	-	-
RAIS/ MTE (nº de empregados)	0 - 19	20 - 99	100 - 499	+ de 500
<b>SEBRAE (Indústria)</b>	<b>0 - 19</b>	<b>20 - 99</b>	<b>100 - 499</b>	<b>+ de 500</b>
<b>SEBRAE (Comércio e Serviços e outros)</b>	<b>0 - 09</b>	<b>10 - 49</b>	<b>50 - 99</b>	<b>+ de 100</b>
IBGE	0 - 19	20 - 99	100 - 499	+ de 500

Fonte: elaborada com base em BORBA e PICCOLI (2005, p.2).

Será utilizado nesse trabalho o critério utilizado pelo SEBRAE tendo em vista ser o número de empregados o parâmetro mais usado nas pesquisas, tendo em vista também que é uma medida fácil de ser coletada, já que não é uma informação confidencial e que expressa

por seu comportamento e estrutura (aumento ou redução da quantidade) se a organização está crescendo ou diminuindo. Sendo os dados extraídos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho (MTE) com base nesses critérios conforme será visto no capítulo de metodologia.

Numa análise rápida dos dados macroeconômicos dos principais institutos de análise (MTE, Receita Federal, IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e SEBRAE) percebe-se que, nas últimas décadas, houve uma ampliação da importância das micro e pequenas empresas, seja quanto ao seu aumento de representatividade numérica em relação ao total de empresas, seja na geração de emprego, tendo isso sido possível devido em grande parte às mudanças estruturais pelas quais passou o capitalismo contemporâneo, responsáveis pela mudança do regime de produção fordista para o regime de produção pós-fordista, que exigiu das empresas maneiras novas e diferenciadas para gerenciar as organizações e de uma maior flexibilização de suas estruturas e processos. Como resposta a esse cenário, pode-se dizer que houve nas empresas a desintegração vertical, com a redução de postos de trabalho gerenciais; e, pelas PME's, a integração horizontal, absorvendo essa mão de obra das grandes empresas e assumindo as atividades que elas disponibilizaram, onde os dois processos tinham por intenção estabilizar, ou ao menos minimizar os riscos desse ambiente incerto e adverso (AMARAL FILHO, 2011).

A desintegração vertical das grandes empresas é uma tendência à externalização de suas atividades secundárias, como forma de redução de custos ou para evitar pressões trabalhistas, em que as atividades que não fossem as principais, tais como os serviços de limpeza, de restaurante, de manutenção, de transporte de empregados etc., além de algumas operações de apoio e acabamento de produtos deveriam ser terceirizadas.

A subcontratação pode ser classificada como: de economia, de capacidade ou de especialização. A subcontratação de economia ocorre quando o objetivo que leva a decisão de subcontratar é a redução de custos. Já a de especialização, quando a empresa contratante recorre a um especialista e, finalmente, a de capacidade, quando a empresa terceirizada tem capacidade de absorver as tarefas, serviços ou componentes. Na maioria dos casos o processo de terceirização ocorre devido a iniciativas individuais de algumas empresas filiais de multinacionais que passaram por processo de reestruturação.

Esse tipo de relacionamento entre empresas (externalização das GE's) pode ser entendido como algo próximo a uma sofisticada "taylorização" entre empresas: na cúpula, a "empresa-mãe" (a planejadora estratégica); nos diversos "níveis hierárquicos" abaixo, empresas (médias e pequenas) subcontratadas, ou com outras formas de ligação, executando, de forma fragmentada e especializada, fases de um

processo do qual, em termos globais, não têm maior conhecimento e menos ainda controle, mas ao qual se integram em geral para superar suas próprias deficiências (SOUZA, 1995, p.153).

Nos processos de reestruturação produtiva, as vantagens da subcontratação seriam a utilização por essas empresas “terceirizadas” de tecnologia especializada (na maioria das vezes sendo financiadas pelas grandes empresas) e a economia de trabalho e capital. Possibilitando ainda, quando da contratação dos trabalhadores da “empresa-mãe” que perderam seus empregos durante o processo, a simplificação das tarefas dos trabalhadores e a redução do custo e duração de seu treinamento, sendo esse um argumento utilizado para justificar a questão da eliminação dos postos de trabalho na “empresa-mãe”, fato não comprovado ainda por nenhuma evidência empírica nem teórica tendo em vista que, mesmo nos casos em que houve a absorção de mão obra pela subcontratada, via de regra é bem menor que os postos eliminados.

A idéia básica deste sistema de subcontratação consiste em estabelecer vínculos estreitos entre as pequenas empresas fornecedoras de autopeças e as grandes montadoras, vínculos estes que incluem desde o desenvolvimento conjunto (cooperativo) de novos projetos e/ou aperfeiçoamento de produtos/ peças já existentes, por meio de auxílio técnico, utilização, em comum, de laboratórios, pessoal, equipamentos para testes etc., podendo ocorrer até mesmo auxílio financeiro da grande empresa (geralmente vinculada a grandes conglomerados) para as pequenas e médias indústrias (AMATO NETO, 1995, p. 35).

Como forma de se adaptar aos impactos do processo de reestruturação, as empresas são obrigadas a renovar suas práticas de gestão e rever suas estratégias de inserção ou de atuação no mercado. Precisam se reorganizar no contexto das demais empresas e esse processo implica em virtuais efeitos sobre as PME's. “A reorganização, no que se refere à desverticalização e à redução dos níveis hierárquicos, tende a aumentar o número das pequenas empresas” (SOUZA, 1995, p.165).

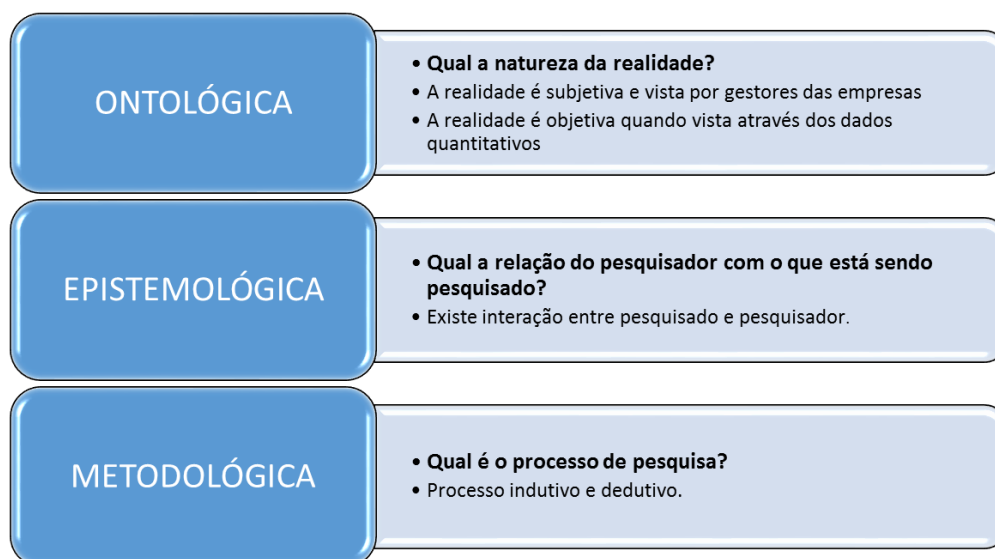
Corroborando Scaico (2008, p.49) ao afirmar que “o perfil dos profissionais que ocupam cargos de gestor em uma micro e pequena empresa – MPE, e em organizações em geral, é um ponto decisivo para o êxito em sua jornada empresarial em um mundo cada vez mais competitivo”, uma boa gestão num cenário de incertezas em que se encontram as empresas, e, de modo particular as PME's, de mudanças provocadas pela crise mundial, a demanda por profissionais qualificados para administrá-las, capazes de apresentar respostas que os possibilitem a resistir às possíveis demandas e que, conseqüentemente, assegurem a sobrevivência delas ante as turbulências torna-se fundamental.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisadora, com o intuito da consecução dos objetivos definidos para o trabalho, destacando: i) o tipo de pesquisa utilizada e a abordagem que a norteou; ii) a tipologia da pesquisa, as técnicas de pesquisa, a forma de coleta e os métodos utilizados no tratamento de dados.

Para determinar o tipo de pesquisa, partiu-se das premissas apresentadas na figura 6.

**Figura 6 - Delineamento da pesquisa.**



Fonte: Elaborada pela autora com base em Collis e Hussey (2005, p.55).

Considerando a natureza da realidade pressuposta do objeto em estudo (sua ontologia), a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa, conceito a seguir mais detalhadamente discriminado; e descritiva, na qual se privilegiou a riqueza dos dados, os quais deverão ser vistos em sua totalidade, com suas contradições e paradoxos, tendo em vista que a realidade é algo em construção e que não seria possível sua apreensão somente com o levantamento quantitativo dos postos gerenciais mas sim associado à realidade e confrontado com ela. Objetivou-se saber “o que está por trás” desses postos de trabalho, o que aconteceu com eles e por quais motivos; não sendo de interesse, portanto, uma análise unicamente estatística dos dados, mas um estudo que, fazendo uso de um *corpus* composto por entrevistas e análises estatísticas, procure captar a essência dos dados coletados, dialogando com a

realidade e dados objetivos coletados e assim enriquecer em parte o conhecimento sobre a mão de obra gerencial nas micro, pequenas e médias empresas.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGENS UTILIZADAS

Santos (2009) mostra a necessidade de utilização de métodos mistos esclarecendo que no artesanato intelectual deve o pesquisador utilizar-se de procedimentos metodológicos que possam incorporar técnicas de coleta e análise de dados através de múltiplas estratégias, tendo em vista os fenômenos sociais apresentarem interfaces e dimensões que requerem cada vez mais abordagens diferenciadas. A combinação de métodos mistos possibilita como resultado pesquisas mais interessantes.

Os delineamentos metodológicos modernamente incorporam diferentes técnicas de coleta e análise de dados, integrando múltiplas estratégias de pesquisa. Os fenômenos sociais apresentam diversas dimensões e interfaces e sua adequada abordagem requer, com frequência, a integração de aspectos subjetivos com determinantes estruturais ou contextuais mais abrangentes. Desta forma, podem ser interligadas perspectivas macro e microsociais de forma complementar, assim como, incorporar procedimentos mistos nas etapas da coleta, processamento ou análise dos dados.

A combinação de diversas técnicas de pesquisa possibilita o desenvolvimento de pesquisas sociais mais precisas e interessantes. O desenho multimétodo, com a combinação de estratégias quali-quantitativa parece ser mais completo e efetivo do que os realizados exclusivamente com uma das duas abordagens (SANTOS, 2009, 129-130)

Vale ressaltar que o uso da pesquisa qualitativa aliada à pesquisa quantitativa favorece uma melhor compreensão dos dados, as quais foram utilizadas nessa pesquisa a fim de que melhor se compreenda o panorama da oferta dos postos gerenciais.

Pode-se definir pesquisa qualitativa como sendo um estudo cujo interesse é identificar e, principalmente, analisar em profundidade dados de um determinado grupo de indivíduos a partir de um problema específico a ser investigado pelo pesquisador. São elementos importantes a serem observados os sentimentos, os interesses, as expectativas e as motivações que, caso não possam explicar, ao menos poderão dar pistas sobre determinados comportamentos percebidos a partir dos enfoques dados pelos participantes da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, a preocupação essencial é com o significado e tem na figura do pesquisador o instrumento-chave para se chegar até ele (SAMPIERI, COLLADO e BAPTISTA LÚCIO, 2006; GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2010; CRESWELL, 2010; TRIVINOS, 2012).

A pesquisa qualitativa proporciona compreender o contexto do problema. É um método indutivo que visa entender o que induz um indivíduo a agir do modo como age, pensar da forma que pensa ou sentir como sente, suas respostas, devido à profundidade com que são investigadas, não poderiam ser apreendidas pela abordagem quantitativa. (TRIVINOS, 2012)

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), na pesquisa qualitativa não se buscam regularidades, mas a compreensão dos fenômenos envoltos e sempre se buscando o menor afastamento possível do ambiente onde os fatos ocorrem, em que se deve ouvir os agentes partindo de suas lógicas de exposição de razões, levando em conta os elementos simbólicos presentes em cada experiência. A relação entre sujeito e objeto existe a partir da interação dos mesmos.

Bauer e Gaskell (2002, p.68) sintetizam bem o propósito da pesquisa qualitativa quando afirmam que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas o contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

Como técnica de coleta de dados na fase qualitativa da pesquisa, foi utilizada a entrevista que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.178), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento de investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico”, buscar-se-á, com a utilização dessa técnica, compreender as mudanças ocorridas nos postos de trabalhos, tendo como ponto de partida as percepções dos indivíduos.

O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada que, conforme Trivinos (2012, p. 145-146), “é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”. Seguindo os pressupostos dos mestres desse tipo de entrevista, partiu-se de questionamentos básicos, tendo como apoio a teoria que sustenta a pesquisa e de novas perguntas que surgiram da interação com os entrevistados.

Tendo em vista que a pesquisa objetiva elaborar um panorama dos postos gerenciais, implicando em obter informações sobre a população estudada, suas características e evolução temporal, ROESCH (2006), recomenda que seja utilizado preferencialmente um enfoque da pesquisa quantitativa com estudo de caráter descritivo tendo em vista que assim se tem uma boa interpretação dos resultados.

Segundo Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2006, p. 5), a utilização da abordagem quantitativa utilizando-se de medições busca responder às questões da pesquisa,

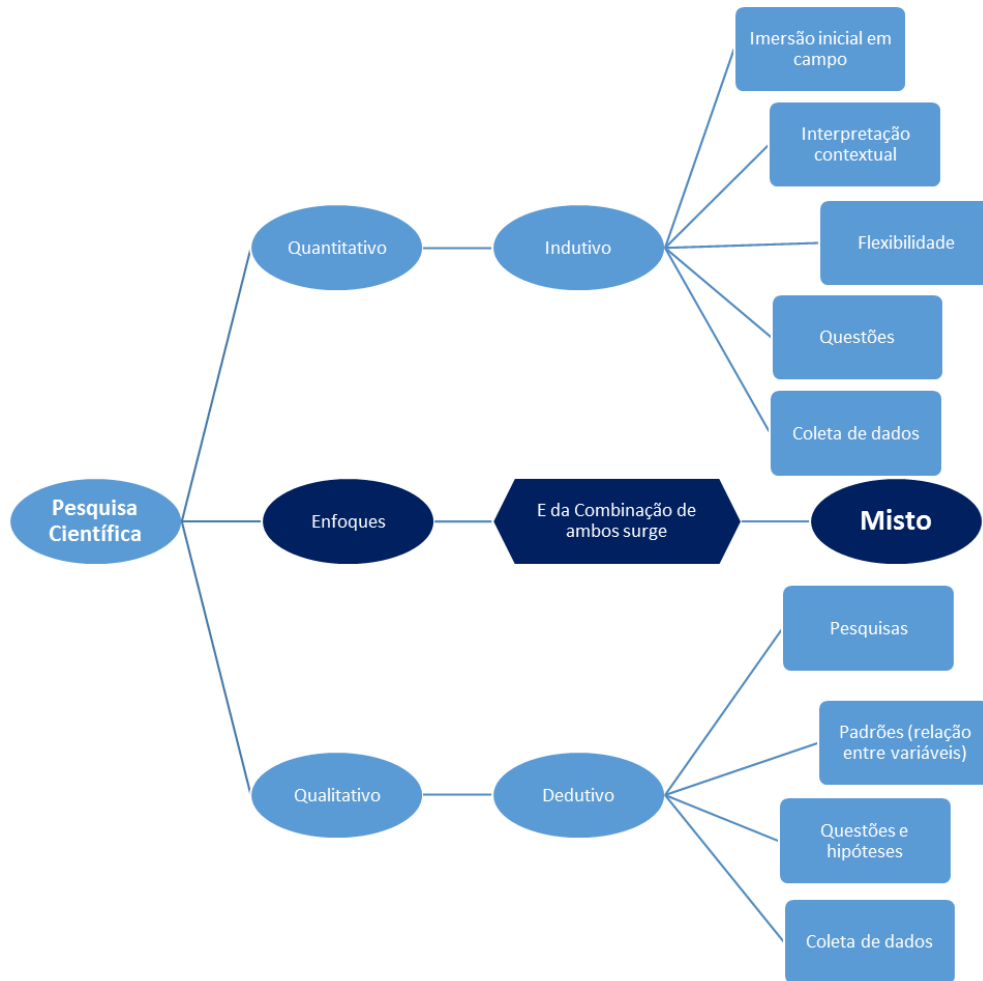
“o enfoque quantitativo utiliza a coleta e análise de dados para responder às questões de pesquisa... confia na medição numérica, na contagem e frequentemente no uso de estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população”.

Na pesquisa quantitativa, após se coletar os dados, inicia-se a análise, sendo que a escolha do método e da técnica depende da natureza dos dados. Nessa pesquisa foi utilizada a estatística para análise dos dados quantitativos, e como técnica as tabelas de distribuição de frequência e os gráficos. Para Collis e Hussey (2005, p. 188), “uma frequência é um valor numérico que representa o número total das observações para uma variável que está sendo estudada”. Tendo em vista o volume de dados analisados foi necessária a utilização do sistema do MTE associado à planilha de dados, os quais facilitaram a elaboração das tabelas e gráficos.

O modelo misto, quali-quantitativo, permite um “maior nível de integração entre os enfoques qualitativos e quantitativos” que se combinam ao longo da pesquisa, exigindo uma mentalidade aberta e, ao mesmo tempo em que agrega mais complexidade ao estudo, também contempla todas as vantagens de cada uma das abordagens. (SAMPIERI, COLLADO e BAPTISTA LÚCIO, 2006, p. 18).

Na figura 7, pode-se observar o entrelaçamento que existe nas pesquisas mistas.

**Figura 7 - Modelo misto.**



Fonte: figura elaborada pela autora com base em Sampieri, Collado e Baptista Lúcio (2006, p.2).

Na pesquisa quali-quantitativa se avança em relação à análise dos dados. Utiliza-se dos dados para se ter uma compreensão do panorama de determinada situação a ser abordada na análise qualitativa. Geralmente é utilizada para estudos de objetos/pessoas, tendo como referência o ambiente em que se inserem, buscando um entendimento mais acurado do que está sendo estudado. De modo simples é a união de métodos qualitativos e quantitativos por seus aspectos complementares (SANTOS, 2009; COLLIS e HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2010).

A pesquisa classifica-se, portanto, como mista e utilizou as abordagens qualitativas e quantitativas conforme tipologia e técnicas que serão apresentadas mais adiante.



### 3.2 TIPOLOGIA, AS TÉCNICAS DE PESQUISA, A FORMA DE COLETA E OS MÉTODOS UTILIZADOS NO TRATAMENTO DE DADOS.

A pesquisa, levando-se em consideração seus objetivos, classifica-se como descritiva e documental pois visa descrever as características da mão de obra gerencial das empresas e utilizou-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o roteiro de entrevista e a coleta de dados secundários para inferir sobre idade, gênero, faixa salarial, porte das empresas etc, através da utilização de tabelas geradas pelo site do MTE.

Numa pesquisa descritiva se busca o “como” e o “o quê” dos fenômenos; através da precisão dos detalhes. Não se conformando simplesmente com a estatística, mas buscando através de outras estratégias metodológicas para se entender o fenômeno estudado. Na pesquisa documental utilizam-se materiais que ainda não foram analisados, ou que ainda podem ser reelaborados para atender aos objetos da pesquisa, podem-se analisar os dados pela primeira vez, como também fazer novas inferências sobre aqueles que já foram processados (GIL, 1999).

A pesquisa fez o mapeamento da oferta de postos gerenciais em empresas de micro, pequeno e médio porte no período de 2004 a 2013 no Brasil, no Ceará e em Fortaleza. Os dados secundários, para atender ao primeiro objetivo de montar um panorama dos postos gerenciais, foram tratados utilizando-se a estatística descritiva.

Foi utilizada como fonte de dados secundários, os dados agregados existentes na base de dados da RAIS do MTE.

Sobre a base de dados da RAIS é importante ressaltar que ela tem por base legal o Decreto nº 76.900, de 2 de dezembro de 1975. Sendo suas principais características: ser um registro administrativo obrigatório para todas as empresas, tendo periodicidade anual, sendo as declarações prestadas geralmente no período de janeiro a março e referindo-se ao ano anterior.

A RAIS consiste em registros administrativos que são preenchidos pelas empresas e trazem informações relativas a seus empregados e que são organizados pelo MTE. A obtenção dos dados foi feita de forma *on-line*, no site (<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/>), sendo o acesso realizado através de senha que foi solicitada por meio do preenchimento de formulário eletrônico específico, tendo sido recebido, via correio eletrônico, um código e uma senha para utilização da base de dados.

Para se obter os dados somente relativos aos postos gerenciais foi utilizada a tabela de Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), de 2002, em que, no campo ocupação,

foram selecionados somente àqueles cujos nomes possuísem as palavras: administrador, dirigente, diretor, gerente e supervisor. Essa segregação de funções está disposta no APÊNDICE B - Postos Gerenciais da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO); após a filtragem dos dados necessários à pesquisa, eles foram transferidos para uma planilha de cálculo e então foram construídas as tabelas e gráficos utilizados na pesquisa bem como o tratamento estatístico.

Os dados foram tabulados selecionando-se os dados da RAIS, no *site* acima citado, posteriormente as opções RAIS vínculos (para se obter informações sobre os empregados) e RAIS estabelecimentos (para se obter as informações inerentes às empresas); em seguida, selecionando-se o período de 2004 a 2013, conforme Figura 8, e posteriormente definindo-se os dados a serem apresentados nas tabelas, tais como número de estabelecimentos; número de trabalhadores, gênero; idade; nível de escolaridade; faixa de remuneração; tempo de permanência nos postos de trabalho, porte dos estabelecimentos, quantidade de empregados e atividade econômica. Posteriormente, as tabelas geradas foram transferidas para planilhas para que se realizasse o tratamento dos dados com estatística descritiva (dados percentuais, diferença percentual, média) e gerar gráficos e dados descritivos.

**Figura 8 - Seleção de dados RAIS**

The screenshot shows a web browser window with the URL [bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php). The page has a header with a search bar and a 'RAIS' button. Below the header, there is a navigation menu with options: CAGED, RAIS, and Sair. The main content area is titled 'Bem-vindo, basico!' and contains two sections: 'RAIS ESTABELECIMENTO [+]' and 'RAIS VÍNCULOS [-]'. Under 'RAIS VÍNCULOS [-]', there is a list of years from 2002 to 1985, with 'Ano corrente a 2002' selected. The interface also features a search bar and a 'RAIS' button.

Fonte: figura extraída pela autora do *site* <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php>, acessado em 2 jul. 2015.

Foram utilizadas as informações relacionadas na RAIS, referente às ocupações que em sua descrição continham as palavras: administrador, diretor, dirigente, gerente e supervisor, totalizando 77 (setenta e sete) ocupações, conforme APÊNDICE B, definidas com base na CBO em sua última versão (2002).

Ainda sobre os dados foram feitos os filtros relativos à quantidade de empregados, para se ter no relatório somente dados referentes às empresas de micro, pequeno e médio porte, tendo sido utilizado o critério do SEBRAE (quantidade de empregados) para definição do porte, qual seja, para as indústrias as organizações com até 499 funcionários e para os demais setores com até 99 empregados.

Foi utilizada a base de dados da RAIS por ser considerada pelos principais estudiosos das relações de trabalho, um censo do mercado de trabalho formal brasileiro, sendo utilizados por diversos pesquisadores quando a intenção é investigar o mercado de trabalho em suas diversas variáveis disponibilizadas, entretanto, como toda fonte de informação, ela apresenta vantagens e limitações quanto ao uso de seus dados. A principal vantagem refere-se a sua abrangência e ao nível de desagregação das variáveis, contendo informações dos estabelecimentos (atividade econômica, porte etc.) e atributos dos trabalhadores (gênero, salário, raça/cor etc), e como maior desvantagem a possível omissão das declarações dos estabelecimentos, ou erros de preenchimento, ou ainda o problema de declarações juntas na matriz em vez de dados por estabelecimento, ainda assim, conforme Negri et al. (2001), a RAIS é uma fonte confiável de dados que permite uma análise do mercado formal de trabalho no Brasil, principalmente por sua natureza censitária, gama de informação, cobertura geográfica e dimensão temporal.

A Relação Anual de Informações Sociais – RAIS é um Registro Administrativo e constitui uma das principais fontes de informações sobre o mercado de trabalho formal brasileiro, que permite o acompanhamento e a caracterização do emprego formal. O tratamento estatístico das informações provenientes da RAIS possibilita a obtenção de dados mais desagregados em termos geográficos, setoriais e ocupacionais, chegando em nível de município, classes de atividades econômica e ocupações. Em razão de sua multiplicidade de informações de interesse social, possui um enorme potencial como fonte de dados, capaz de subsidiar os diagnósticos e fundamentar as políticas públicas de emprego e renda, possibilitando aos gestores delinear, com maior precisão, ações que reduzam as disparidades sociais. (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE, 2013)

A fase qualitativa da pesquisa buscou caracterizar o perfil dos postos gerenciais existentes no contexto das PME's em Fortaleza. Para tanto, após a fase de mapeamento quantitativo, na qual se constituiu um panorama das PME's no Brasil, Ceará e Fortaleza, foram realizadas as entrevistas. Tendo em vista a presente relevância das PME's, observada

no panorama analisado, foi importante saber o perfil demandado por esse tipo de organização em relação à mão de obra gerencial e compará-la com os dados estudados.

As entrevistas foram realizadas em empresas de micro, pequeno e médio porte nos segmentos de comércio, serviços e indústria, com os gestores e proprietários. Omitiram-se os nomes dos participantes desta para preservar sua identidade. Para distinção das falas optou-se por utilizar os termos “P1”, “P2”, “P3”, “P4” e “P5”.

O grupo de entrevistados foi formado por 5 (cinco) empresas, sendo 3 (três) entrevistas realizadas com proprietários e 2 (duas) com gestores responsáveis pela contratação de mão de obra gerencial nas respectivas empresas; a escolha foi feita a partir do critério de acessibilidade. A preferência pela escuta aos gestores responsáveis pela contratação da mão de obra gerencial se deu em virtude de serem, em geral, essas pessoas responsáveis pela definição e descrição dos perfis dos cargos. Segue quadro com caracterização dos entrevistados.

**Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados**

<b>Código</b>	<b>Gênero</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Ramo Empresa</b>	<b>Atividade</b>	<b>Porte Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Cargo</b>
P1	Feminino	30 a 39	Mestrado	Indústria	Alimentos	Pequeno	Gerente Planejamento	1 ano
P2	Masculino	40 a 49	Especialização	Serviço	Pinturas e Serviços	Médio	Diretor (Proprietário)	1 ano
P3	Masculino	40 a 49	2º Grau Completo	Comércio	Moda Praia	Pequeno	Proprietário	23 anos
P4	Masculino	40 a 49	Especialização	Indústria	Lavanderia Industrial (Beneficiamento)	Micro	Gerente Geral (Proprietário)	25 anos
P5	Masculino	50 a 59	2º Grau Completo	Comércio	Móveis Projetados	Micro	Gerente de Depósito	12 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Os sujeitos foram entrevistados conforme roteiro de entrevista apresentado no A APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.

Todas as entrevistas foram gravadas e iniciadas após os informantes terem lido e assinado os seguintes documentos: i) documento de apresentação da pesquisa, ii) termo de confidencialidade e garantia do anonimato iii) termo de consentimento do entrevistado.

Após a coleta dos dados através das entrevistas, foi feita a análise dos dados em que se teve a preocupação com os três grandes obstáculos que segundo Minayo (2000) elas costumam trazer em seu bojo, que é a ilusão da transparência, sucumbir a magia dos métodos e técnicas e a dificuldade de juntar teoria e conceitos abstratos a partir dos dados recolhidos em campo.

Como técnica de análise das entrevistas, optou-se pela análise do conteúdo do tipo temática. Bardin (1977) sintetiza a utilização da análise do conteúdo como sendo uma técnica que busca o escondido, o latente, o não aparente na mensagem, se constituindo em um conjunto de técnicas que analisa em suma as comunicações, sendo um procedimento sistemático em que a descrição analítica funciona conforme procedimentos sistemáticos e objetivos e que não se limita ao conteúdo embora o tenha como referência.

Bardin (1977) compara o analista ao arqueólogo que trabalha com os vestígios que o documento traz em si, sendo os vestígios as manifestações dos dados e dos fenômenos que levam a descobrir informações. Se procura uma correspondência entre as estruturas linguísticas ou semânticas e as psicológicas ou sociológicas.

Utilizando a análise de conteúdo se pretendeu significar de modo profundo um sentido estável dado pelos entrevistados no próprio ato de produção das entrevistas. O texto foi tomado como documento restrito a ser compreendido e como ilustração de uma situação, limitada ao seu contexto, partindo de sua estrutura para interpretá-lo e do discurso para a enunciação, visando o que o texto quer dizer.

Na organização da análise foram consideradas as três fases propostas por Bardin (1977): a pré-análise, que consistiu na organização mediante leitura flutuante das entrevistas e identificação de elementos pertinentes aos objetivos da pesquisa para seguir com sua preparação propriamente dita (transcrição das entrevistas gravadas na íntegra) e das respostas às questões colocadas em fichas etc; a exploração do material, que consistiu essencialmente na codificação do material; e o tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista atender os objetivos desta pesquisa quanto a se ter um panorama quantitativo e qualitativo da oferta de postos gerenciais, em tempo de capitalismo flexível, no contexto das PME's, este capítulo traz em sua parte quantitativa o mapeamento da oferta de postos gerenciais em empresas de micro, pequeno e médio porte no período de 2004 a 2013 no Brasil, no Ceará e em Fortaleza com dados que caracterizam os postos gerenciais por gênero, faixa etária, tamanho dos estabelecimentos, faixa salarial, atividade econômica e escolaridade. Para caracterizar qualitativamente o perfil dos postos gerenciais ofertados atualmente por micro, pequenas e médias empresas de Fortaleza, foram ouvidos 5 (cinco) gestores de empresas que narraram sobre as empresas sob sua gestão e apresentaram o perfil de seus postos gerenciais e as principais mudanças ocorridas nos últimos anos.

Neste capítulo, portanto, são apresentados dados históricos relativos aos postos de trabalho gerenciais do setor formal da economia brasileira, com enfoque nas características destes postos e de sua oferta.

A primeira seção analisa o conjunto de dados dos postos gerenciais e sua evolução no período de 2004 a 2013 no Brasil; elencando suas características como gênero, setor de atividade da economia, faixa etária, faixa salarial e tamanho do estabelecimento; na segunda seção são analisados os postos gerenciais do Estado do Ceará e, por último, os da cidade de Fortaleza/CE com a inserção da realidade encontrada quando da realização das entrevistas. As três seções objetivam fornecer um panorama quantitativo dos postos gerenciais e assim atender ao primeiro objetivo deste trabalho, sendo na terceira seção apresentado o perfil dos postos gerenciais das empresas pesquisadas, atendendo, assim, ao segundo objetivo específico da pesquisa.

Na quarta seção, é feita uma discussão dos resultados das entrevistas realizadas em comparação com o panorama quantitativo levantado e com a literatura com vistas a atender ao terceiro objetivo.

### 4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS POSTOS GERENCIAIS – BRASIL

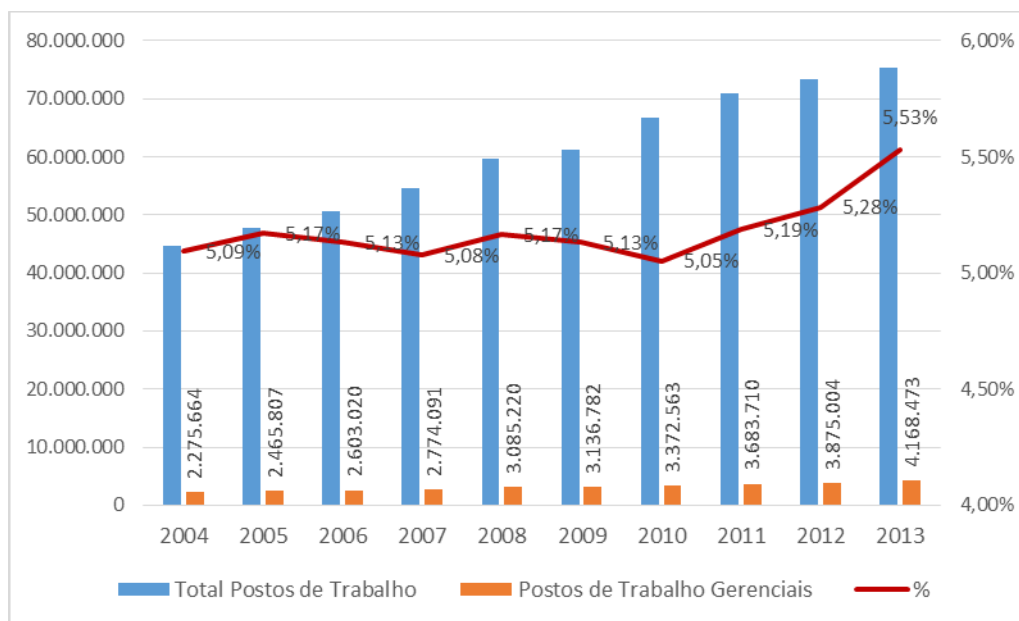
Nesta seção, a análise se concentra na descrição das principais variáveis e em caracterizar os postos gerenciais no Brasil.

A análise se inicia pela qualificação dos ocupantes dos postos gerenciais quanto a gênero, escolaridade, faixa etária etc; segue com o perfil das empresas contratantes dos

gestores como o porte e a atividade econômica e finaliza com a movimentação geral destes postos gerenciais (admissões e demissões).

O gráfico 1 mostra a representatividade dos postos de trabalho gerenciais em relação ao total de postos de trabalho no Brasil.

**Gráfico 1 - Total de postos de trabalho x total de postos de trabalho gerenciais\***



Fonte: Elaborado pela autora.

\* inclui grandes empresas.

O gráfico mostra que, no período analisado, a relação entre o total de postos de trabalho e o total de postos de trabalho gerenciais variou de 5,09% em 2004 para 5,53% em 2013, sendo o ano de 2010 o que apresentou a menor relação, 5,05%.

#### **4.1.1 Perfil da Mão de Obra Gerencial (Função, Escolaridade, Idade, Gênero e Renda)**

As análises deste primeiro tópico visam caracterizar o perfil dos gestores (administrador, dirigente, diretor, gerente e supervisor) das PME's.

A tabela 02 apresenta a quantidade de postos gerenciais em cada ano conforme a ocupação descrita no cargo (classificação da CBO), conforme APÊNDICE C – Classificação dos Postos Gerenciais por tipo.

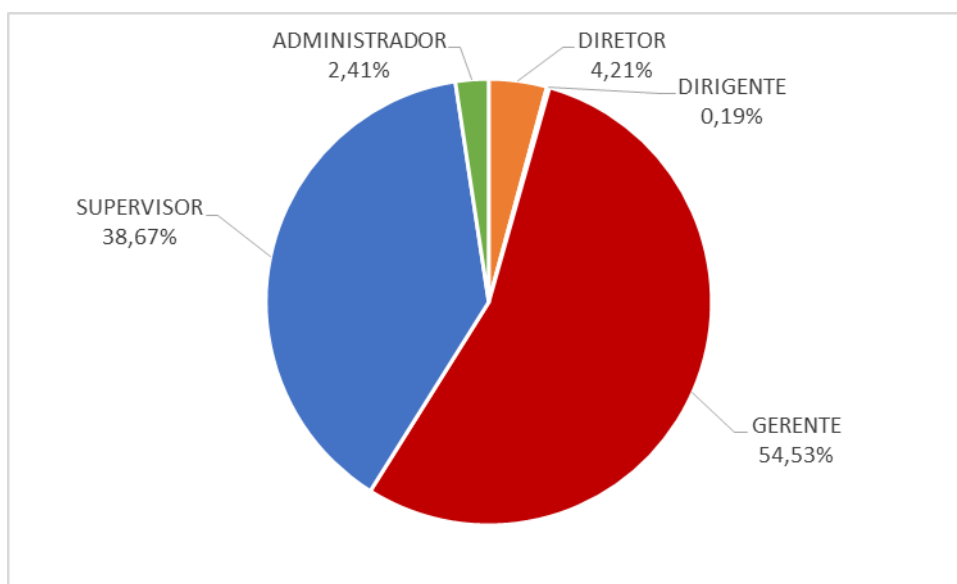
**Tabela 2 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.**

ANO	DIRETOR	DIRIGENTE	GERENTE	SUPERVISOR	ADMINISTRADOR	Total
2004	66.819	3.770	802.055	563.060	24.866	1.460.570
2004 (%)	4,57%	0,26%	54,91%	38,55%	1,70%	100,00%
2005	66.998	3.280	841.492	592.822	27.760	1.532.352
2006	68.841	3.369	886.588	621.180	32.455	1.612.433
2007	71.622	3.635	922.174	667.568	36.088	1.701.087
2008	78.221	3.673	1.004.713	752.267	41.702	1.880.576
2009	87.007	3.927	1.074.417	776.231	46.914	1.988.496
2010	86.853	3.856	1.154.914	827.058	53.367	2.126.048
2011	95.769	3.481	1.268.892	898.786	60.919	2.327.847
2012	101.360	3.991	1.342.376	935.011	69.543	2.452.281
2013	105.501	3.527	1.441.890	982.352	80.090	2.613.360
2013 (%)	4,04%	0,13%	55,17%	37,59%	3,06%	100,00%
<b>Total</b>	828.991	36.509	10.739.511	7.616.335	473.704	19.695.050
<b>Total (%)</b>	4,21%	0,19%	54,53%	38,67%	2,41%	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se que a ocupação “gerente” é a que apresenta o maior contingente em todos os anos, sendo seguida pela função de supervisor, que poderia se enquadrar como um tipo de gerência operacional, representando percentualmente 37,59% do total de postos gerenciais em 2013. Já as funções gerenciais que se dão mais ao nível estratégico, como diretores e dirigentes, tendem a ter quantitativos menos expressivos, bem como a ocupação com nomenclatura formal da profissão do administrador. Em termos da evolução histórica, percebe-se que a quantidade de gestores vem crescendo, sendo a ocupação de administrador a que apresentou o maior crescimento percentual no período, 222,09%, e a de dirigente, a única ocupação que teve redução de postos de trabalho, na comparação entre os anos de 2004 e 2013, embora tenha havido oscilações ao longo dos anos de crescimento e redução.



**Gráfico 2 - Postos Gerenciais por função (Total).**

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o gráfico 2, observa-se que da totalidade dos postos gerenciais, no período de 2004 a 2013, apenas 2,41% são ocupados por administradores, 4,40% por diretores e dirigentes, 38,67% por supervisores e 54,53% por gerentes. Percebe-se no Brasil uma grande concentração de postos gerenciais com a nomenclatura de gerente.

A tabela 3 e o gráfico 3 apresentam o perfil da mão de obra gerencial quanto à escolaridade.

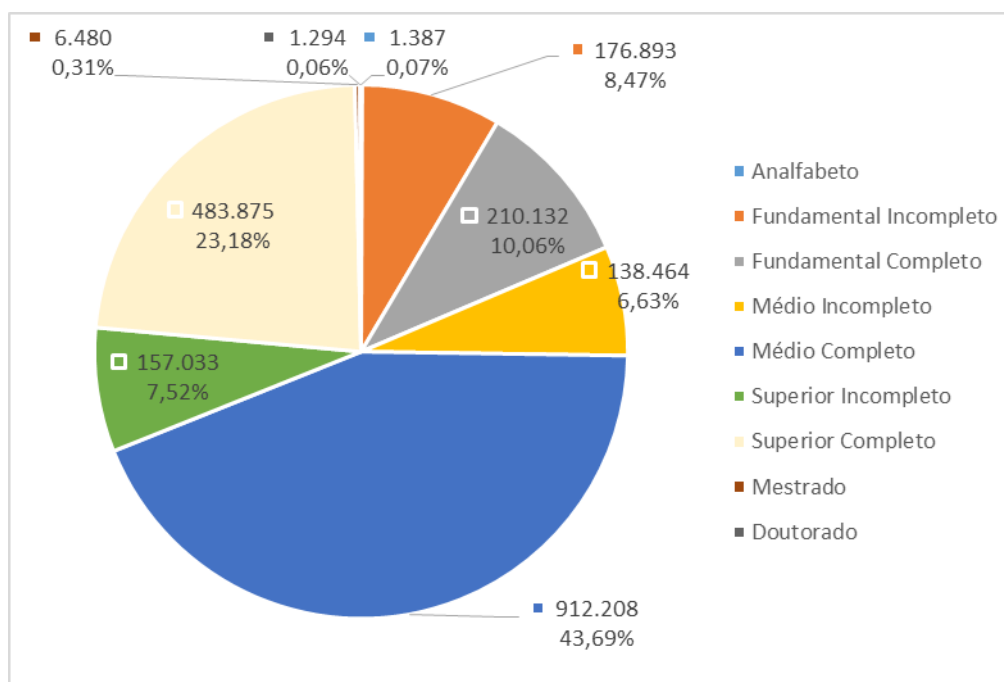
**Tabela 3 - Escolaridade da Mão de Obra Gerencial\*.**

Escolaridade após 2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
Analfabeto	1.435	1.437	1.490	1.276	1.340	1.391	1.396	1.333	1.387
Fundamental Incompleto	187.189	181.609	185.783	174.988	176.453	178.498	167.504	163.120	176.893
Fundamental Completo	203.730	204.171	214.070	211.741	213.073	217.496	210.714	206.058	210.132
Médio Incompleto	128.439	129.181	136.069	135.467	139.682	146.681	145.510	146.685	138.464
Médio Completo	611.887	679.116	780.157	846.815	944.466	1.065.979	1.151.619	1.217.628	912.208
Superior Incompleto	126.061	133.053	147.404	158.141	162.308	173.303	178.158	177.833	157.033
Superior Completo	350.598	368.597	409.951	453.206	480.236	534.461	586.149	687.801	483.875
Mestrado	2.498	3.207	4.678	5.700	7.109	8.430	9.392	10.827	6.480
Doutorado	596	716	974	1.162	1.381	1.608	1.839	2.075	1.294
<b>Total</b>	<b>1.612.433</b>	<b>1.701.087</b>	<b>1.880.576</b>	<b>1.988.496</b>	<b>2.126.048</b>	<b>2.327.847</b>	<b>2.452.281</b>	<b>2.613.360</b>	<b>2.087.766</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

\* Os anos de 2003 a 2005 não foram apresentados por possuírem uma classificação diferente quanto ao nível médio e ao nível fundamental

**Gráfico 3 - Escolaridade média da Mão de Obra Gerencial\***



Fonte: Elaborado pela autora.

\* Os anos de 2003 a 2005 não foram apresentados por possuírem uma classificação diferente quanto ao nível médio e ao nível fundamental.

Quanto à escolaridade, pode-se afirmar com base nos dados levantados que em média mais de 76% dos postos gerenciais das PME's estão sendo ocupados por pessoas sem nível superior completo, e dos que possuem nível superior, somente 1,32% possuem mestrado e 0,26% possuem doutorado, mas, conforme pode ser visto na tabela, esses números estão mudando, a quantidade de mestres e doutores de 2006 para 2013 teve um aumento de mais de 400%. Em 2006 eram somente 3.094 gestores com mestrado ou doutorado e em 2013 esse número elevou-se para 12.902. Percebe-se, ainda, que houve uma redução de 7,11% no número de analfabetos.

Outro dado interessante verificado na pesquisa é que 13,35% dos postos ocupados por gestores com mestrado estão classificados como administradores, e, 9,07% com doutorado, sendo que a quantidade de administradores representa somente 2% do total da mão de obra gerencial, conforme visto anteriormente, portanto os administradores são os que possuem melhor qualificação quanto à escolaridade dentre os postos gerenciais.

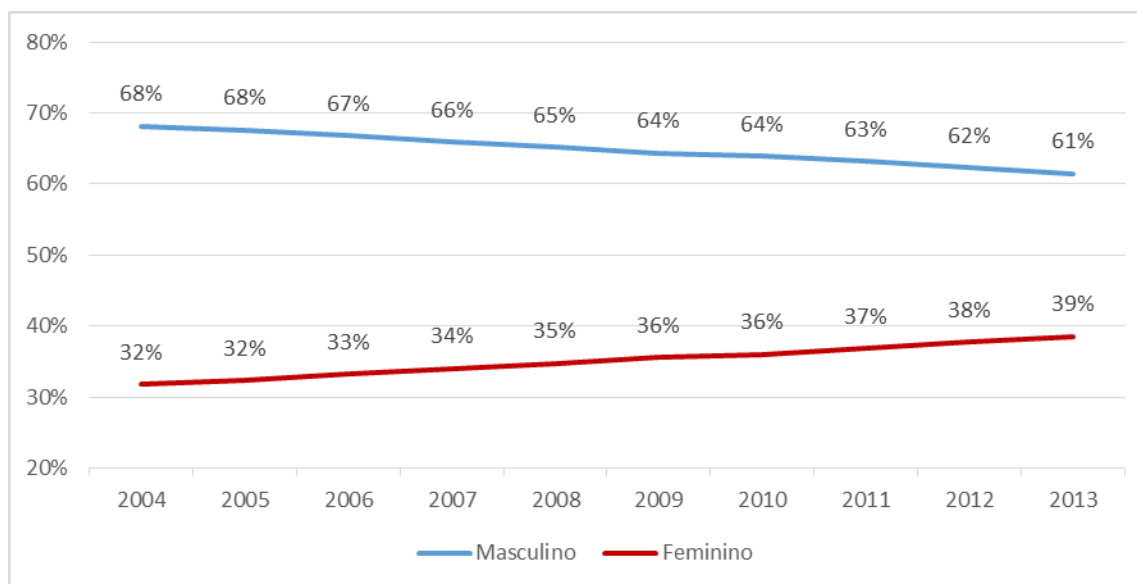
A tabela 04 traz a informação quanto à faixa etária da mão de obra gerencial, sendo que em média 33,85% estão na faixa de pessoas com idade entre 30 e 39 anos, seguido pela faixa de 40 a 49 anos com 23,87%.

**Tabela 4 - Faixa Etária da Mão de Obra Gerencial.**

Faixa Etária	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
10 A 14	50	57	20	30	44	41	55	27	36	23	38
15 A 17	7.545	7.086	6.222	6.255	6.910	5.870	6.092	6.981	6.559	6.384	6.590
18 A 24	191.431	188.874	185.253	187.142	204.664	207.386	220.296	239.433	243.660	250.106	211.825
25 A 29	236.538	252.803	270.236	293.317	327.620	341.480	361.441	388.591	399.607	421.398	329.303
30 A 39	476.591	500.661	525.424	559.048	620.414	668.789	720.021	801.254	862.926	933.278	666.841
40 A 49	359.368	379.770	402.204	414.758	451.537	474.630	502.486	544.242	569.446	602.720	470.116
50 A 64	176.724	190.311	209.600	226.001	253.305	272.912	296.360	325.382	345.878	372.510	266.898
65 OU MAIS	12.312	12.769	13.454	14.514	16.066	17.376	19.276	21.910	24.153	26.934	17.876
{ñ class}	11	21	20	22	16	12	21	27	16	7	17
<b>Total</b>	<b>1.460.570</b>	<b>1.532.352</b>	<b>1.612.433</b>	<b>1.701.087</b>	<b>1.880.576</b>	<b>1.988.496</b>	<b>2.126.048</b>	<b>2.327.847</b>	<b>2.452.281</b>	<b>2.613.360</b>	<b>1.969.505</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

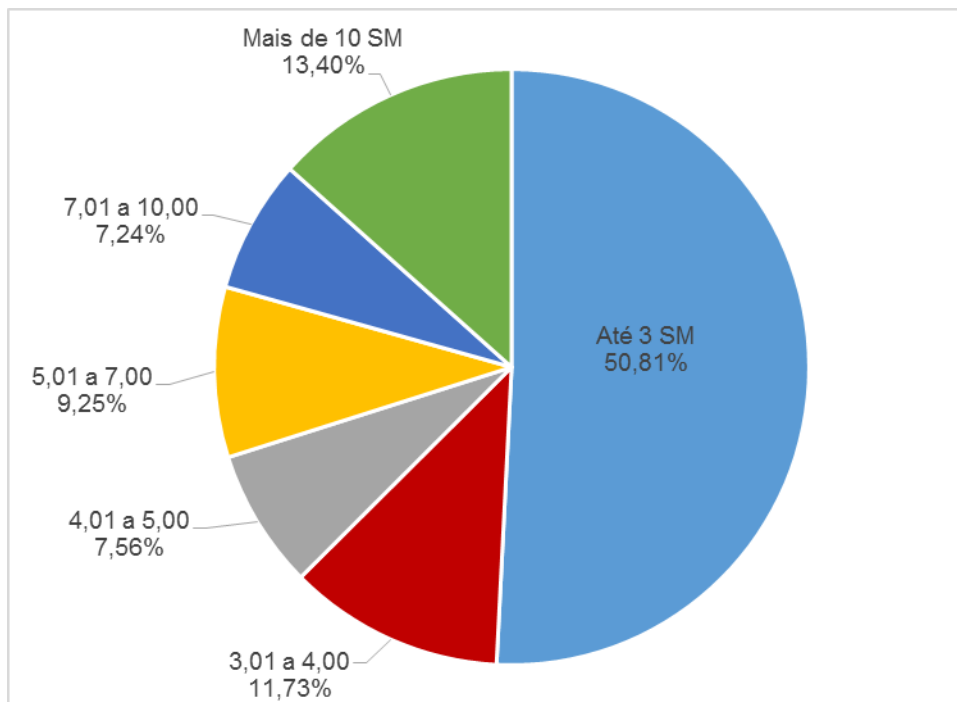
O gráfico 4 apresenta a representatividade por gênero nos postos gerenciais, a partir do qual se pode perceber uma tendência de crescimento da participação feminina, que, apesar de pequena, é constante nos últimos 10 anos, representada pela variação positiva de 7% entre os anos de 2004 e 2013. Em 2013 as mulheres ocupavam 39% dos postos gerenciais.

**Gráfico 4 - Gênero da Mão de Obra Gerencial.**

Fonte: Elaborada pela autora.

No gráfico 5 pode-se perceber que da totalidade dos postos gerenciais, no período de 2004 a 2013, mais de 50% recebeu até 3 salários mínimos, quase 12% recebe entre 3,01 e 4 salários mínimos e 13,40% recebe mais de 10 salários mínimos.

**Gráfico 5 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial (Total).**



Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 5 apresenta cada uma das faixas salariais por ano, podendo perceber-se que na faixa de mais de 20 salários houve uma queda de mais de 30% entre os anos de 2004 e 2013, o equivalente a 36.791 postos reduzidos; já a faixa até 3 salários mínimos teve um acréscimo de quase 10%; passando de 43,52% no ano de 2004 para 53,20% no ano de 2013.

**Tabela 5 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial.**

Faixa Remun Média (SM)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Até 0,50	1.252	1.389	1.516	1.532	1.771	1.834	2.007	2.251	2.550	2.630	18.732
0,51 a 1,00	25.463	26.867	30.350	31.767	38.140	38.601	47.448	43.536	47.524	46.203	375.899
1,01 a 1,50	156.074	176.184	217.997	244.960	278.017	307.832	335.316	337.096	372.515	387.701	2.813.692
1,51 a 2,00	189.214	207.748	230.876	248.859	277.501	295.984	335.447	358.846	387.929	395.012	2.927.416
2,01 a 3,00	263.581	273.102	290.850	321.150	360.224	386.158	426.587	483.605	506.831	558.888	3.870.976
3,01 a 4,00	165.180	177.357	185.097	197.914	222.061	233.132	245.826	279.256	288.920	316.334	2.311.077
4,01 a 5,00	115.452	117.667	119.629	121.508	133.372	144.049	154.986	178.188	196.637	208.301	1.489.789
5,01 a 7,00	138.116	144.864	141.366	154.090	170.503	184.341	192.223	218.378	227.370	250.381	1.821.632
7,01 a 10,00	125.302	131.721	131.238	132.891	142.587	140.568	139.533	157.785	156.231	168.782	1.426.638
10,01 a 15,00	101.796	100.842	98.114	94.541	99.706	101.047	99.478	110.758	110.055	117.733	1.034.070
15,01 a 20,00	54.637	52.688	50.262	46.350	47.803	47.945	46.257	50.575	49.226	51.335	497.078
Mais de 20,00	117.074	109.092	98.434	85.406	87.605	83.671	76.127	82.024	78.513	80.283	898.229
{fi class}	7.429	12.831	16.704	20.119	21.286	23.334	24.813	25.549	27.980	29.777	209.822
<b>Total</b>	<b>1.460.570</b>	<b>1.532.352</b>	<b>1.612.433</b>	<b>1.701.087</b>	<b>1.880.576</b>	<b>1.988.496</b>	<b>2.126.048</b>	<b>2.327.847</b>	<b>2.452.281</b>	<b>2.613.360</b>	<b>19.695.050</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise da tabela 5 permite inferir que há precarização da mão de obra gerencial no aspecto da remuneração onde a prevalece a média até 3 salários mínimos.

#### **4.1.2 Perfil da Mão de Obra Gerencial por características dos empreendimentos (Atividade Econômica, Porte do Estabelecimento)**

Quanto à atividade econômica, a tabela 6 mostra que em média o comércio é o setor de atividade que tem maior representatividade na quantidade de postos gerenciais com 36,42%, seguido pelo setor de serviços com 31,64% e pela indústria com 23,12%.

**Tabela 6 - Mão de Obra Gerencial por atividade econômica.**

IBGE Gr Setor	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
<b>1 - Indústria</b>	358.687	378.328	402.584	422.523	457.980	464.693	481.606	509.211	526.897	550.284	455.279
<b>2 - Construção Civil</b>	72.382	71.607	77.193	85.019	102.777	110.808	130.171	151.967	157.534	171.653	113.111
<b>3 - Comércio</b>	524.701	555.542	574.355	616.352	681.690	720.633	781.508	859.463	902.242	955.583	717.207
<b>4 - Serviços</b>	451.485	472.746	502.974	520.117	577.733	632.033	668.997	741.024	798.360	865.793	623.126
<b>5 - Agropecuária</b>	53.315	54.129	55.327	57.076	60.392	60.329	63.766	66.182	67.248	70.047	60.781
{fi class}	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.460.570</b>	<b>1.532.352</b>	<b>1.612.433</b>	<b>1.701.087</b>	<b>1.880.576</b>	<b>1.988.496</b>	<b>2.126.048</b>	<b>2.327.847</b>	<b>2.452.281</b>	<b>2.613.360</b>	<b>1.969.505</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

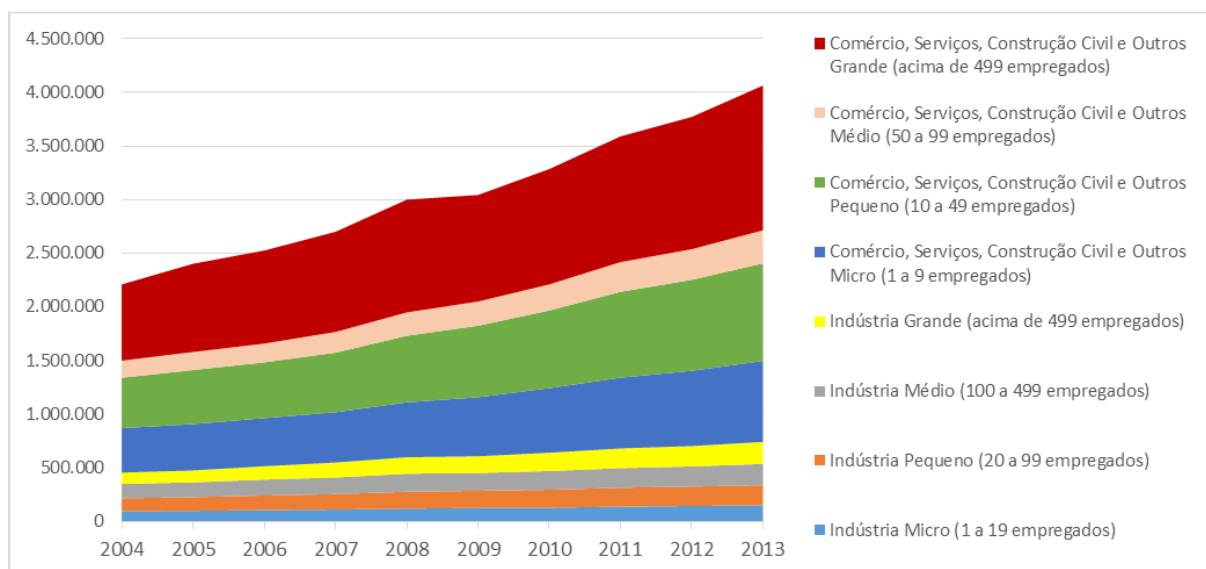
A tabela 7 traz o quantitativo de postos gerenciais por tamanho do estabelecimento.

**Tabela 7 - Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.**

Atividade Econômica	Porte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<b>Indústria</b>	Micro (0 a 19 empregados)	103.644	112.425	117.377	123.980	131.894	139.350	140.663	150.262	158.147	162.964	1.340.706
	Pequeno (20 a 99 empregados)	120.910	127.521	136.381	143.473	158.019	158.963	166.711	176.719	180.656	188.728	1.558.081
	Médio (100 a 499 empregados)	134.133	138.382	148.826	155.070	168.067	166.380	174.232	182.230	188.094	198.592	1.654.006
	Grande (acima de 499 empregados)	105.186	110.414	123.411	139.504	153.144	155.250	170.979	183.710	189.587	205.365	1.536.550
<b>Comércio, Serviços, Construção Civil e Outros</b>	Micro (0 a 9 empregados)	471.953	481.931	514.961	529.874	584.380	631.772	677.446	741.601	791.474	844.874	6.270.266
	Pequeno (10 a 49 empregados)	469.814	503.957	519.749	555.672	620.371	666.960	723.824	800.465	848.189	910.074	6.619.075
	Médio (50 a 99 empregados)	160.116	168.136	175.139	193.018	217.845	225.071	243.172	276.570	285.721	308.128	2.252.916
	Grande (acima de 499 empregados)	709.908	823.041	867.176	933.500	1.051.500	993.036	1.075.536	1.172.153	1.233.136	1.349.748	10.208.734
<b>Total</b>		2.275.664	2.465.807	2.603.020	2.774.091	3.085.220	3.136.782	3.372.563	3.683.710	3.875.004	4.168.473	31.440.334

Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que houve crescimento da quantidade de postos gerenciais em todos os setores, sendo que, na indústria, as empresas de médio porte tiveram o menor crescimento percentual no período estudado, 48,06%; enquanto que nas empresas de pequeno porte o crescimento foi de 56,09% e nas micro empresas foi de 57,23%. No grupo comércio, serviços, construção civil e outros, tomados em conjunto, houve crescimento superior ao da indústria, tendo as micro empresas apresentado crescimento percentual de 79,02%, as empresas de pequeno porte de 93,71% e as empresas de médio porte de 92,44%. Nas empresas de grande porte houve crescimento dos postos gerenciais tanto na indústria quanto no grupo comércio, serviços, construção civil e outros.

**Gráfico 6 - Evolução da Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento\*.**

Fonte: Elaborado pela autora.

\* inclui grandes empresa

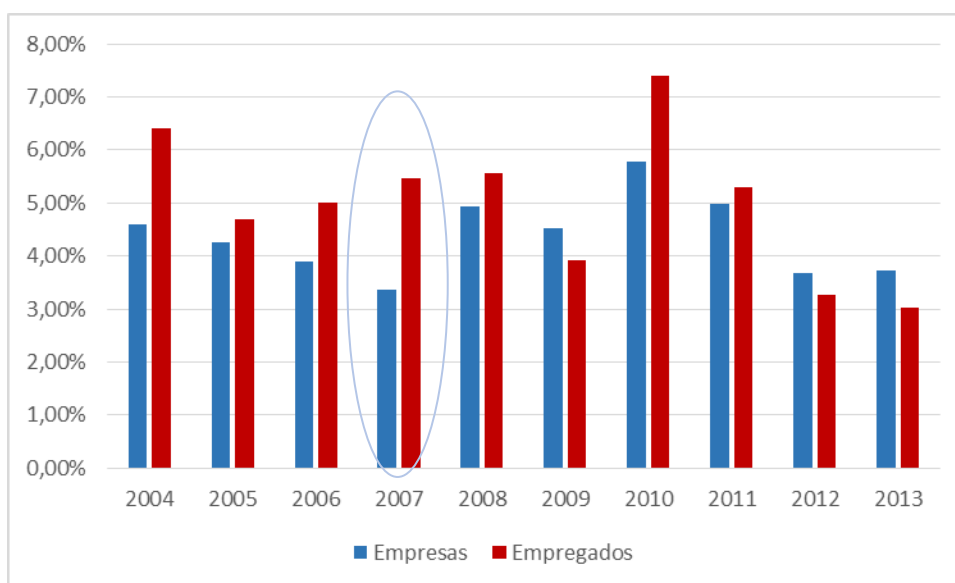
A análise da tabela 7 e do gráfico 6 mostra que houve crescimento na quantidade de postos gerenciais de 2004 para 2013 de 83,18%, eram 2,27 milhões em 2004 e passaram para 4,16 milhões em 2013. Analizando o ano de 2004 percebe-se que a indústria é responsável somente por 20,38% do total de postos gerenciais, sendo o grupo do comércio, construção civil e outros responsáveis por 79,62% (20,74% nas micro empresas, 20,65% nas empresas de pequeno porte, 7,04% nas empresas de médio porte e 31,20% nas empresas de grande porte). Fazendo a mesma análise para o ano de 2013 percebe-se que a indústria é responsável somente por 18,13% do total de postos gerenciais, o que demonstra ter havido uma redução de mais de 2% da representatividade das indústrias, sendo o grupo do comércio, construção civil e outros responsáveis por 81,87%, sendo possível afirmar que houve crescimento em todos os segmentos e portes de empresa (20,27% nas micro empresa, 21,83% nas empresas de pequeno porte, 7,39% nas empresas de médio porte e 32,38% nas empresas de grande porte).

Os dados das tabelas 6 e 7 e o gráfico 6 mostram como se comportou a oferta de postos gerenciais nas micro, pequenas e médias empresas, de 2004 a 2013, na indústria, no comércio e no serviço, no Brasil. Percebe-se que houve, no período analisado, um crescimento da oferta de postos gerenciais em todos os setores, sendo que no de serviços, no de comércio e na de construção civil esse crescimento foi maior que o da indústria. Além disso observa-se que na indústria existe uma certa linearidade da quantidade de postos gerenciais oferecidos em cada porte, já nas demais classificações existe uma maior concentração nas micro e pequenas empresas.

### 4.1.3 Movimentação da Mão de Obra Gerencial

O Gráfico 7 traz o percentual de crescimento quantitativo das empresas em comparação com o crescimento da quantidade de empregados em 31/12 de cada ano, em que se pode ver que somente nos dois últimos anos (2012 e 2013), e em 2009, a taxa de crescimento das empresas foi superior ao dos empregados, o que implica num crescimento dos postos gerenciais compatível com o crescimento da quantidade de empresas. Tendo o ano de 2007 apresentado a maior diferença, o crescimento do número de empresas foi de 3,37% enquanto que o de empregados foi de 5,47% o que representa uma diferença percentual de 2,10%.

**Gráfico 7 - Percentual de Crescimento – Empresas x Empregados.**



Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 8 apresenta a quantidade de postos gerenciais movimentados em cada ano, sendo o “sim” a quantidade de postos gerenciais ocupados (trabalhadores empregados) e o “não” aqueles postos de trabalho que ficaram vagos ou não foram repostos.

**Tabela 8 - Movimentação da Mão de Obra Gerencial**

Continua empregado em 31/12	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Não	422.158	436.598	469.652	496.929	574.381	596.692	626.517	703.287	738.118	789.965	5.854.297
Sim	1.038.412	1.095.754	1.142.781	1.204.158	1.306.195	1.391.804	1.499.531	1.624.560	1.714.163	1.823.395	13.840.753
<b>Total</b>	<b>1.460.570</b>	<b>1.532.352</b>	<b>1.612.433</b>	<b>1.701.087</b>	<b>1.880.576</b>	<b>1.988.496</b>	<b>2.126.048</b>	<b>2.327.847</b>	<b>2.452.281</b>	<b>2.613.360</b>	<b>19.695.050</b>

Fonte: Elaborada pela autora.



Conforme os dados apresentados na tabela 8, verifica-se que a quantidade de postos gerenciais existentes nas PME's no período de 2004 a 2013 está crescendo, mantendo uma mesma tendência na relação entre a quantidade que continua empregada no final do ano e os que não permanecem, apresentando, com isso, uma média de 31% de renovação (relação entre a quantidade dos que não continuam empregados com o total movimentado no ano).

Nas tabelas 9 e 10, são expostas a quantidade de admissões por tipo de admissão e em seguida a de demissões por motivo de desligamento, que servirão para apresentar um panorama dos tipos de movimentações apresentadas anteriormente na tabela 8.

**Tabela 9 - Quantidade de Admitidos por tipo.**

Tipo Admissão	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Primeiro Emprego	51.799	53.396	51.037	54.172	58.244	55.686	61.356	65.522	59.772	61.604	572.588
Reemprego	301.841	323.908	332.387	365.016	426.225	429.048	485.478	526.928	531.282	558.201	4.280.314
Transferência com Ônus	5.323	8.148	10.341	5.985	8.242	8.840	10.010	9.937	10.400	10.119	87.345
Transferência sem Ônus	54.396	54.908	64.623	68.257	80.016	98.414	90.179	104.347	114.615	124.871	854.626
Outros	276	333	473	520	576	742	799	1.088	883	1.082	6.772
<b>Total</b>	<b>413.635</b>	<b>440.693</b>	<b>458.861</b>	<b>493.950</b>	<b>573.303</b>	<b>592.730</b>	<b>647.822</b>	<b>707.822</b>	<b>716.952</b>	<b>755.877</b>	<b>5.801.645</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Tabela 10 - Quantidade de Demitidos por tipo.**

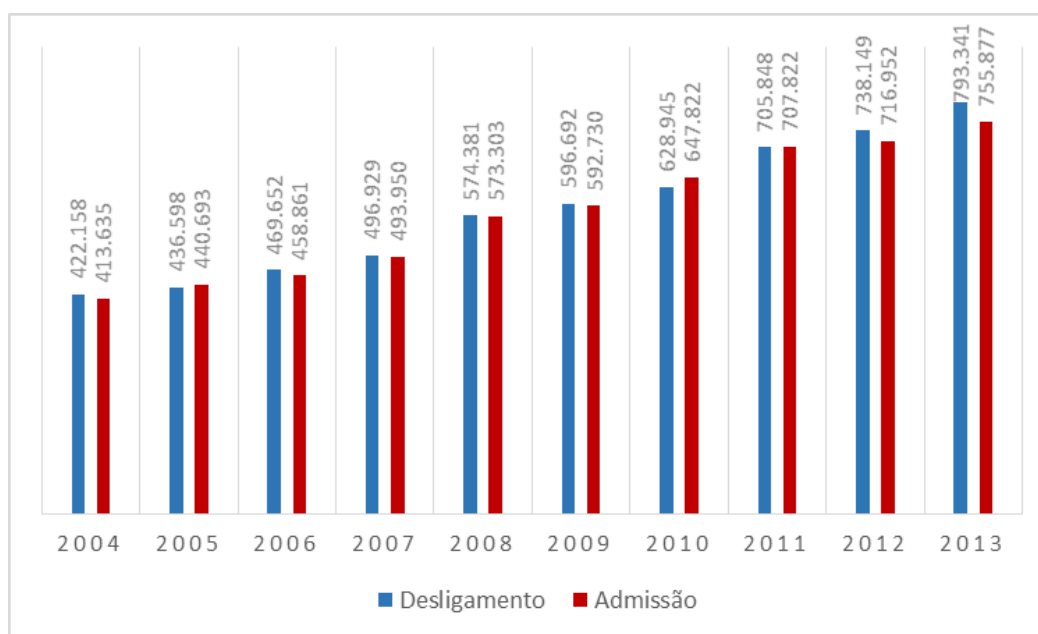
Motivo Desligamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Demissão com Justa Causa	4.183	3.904	4.433	4.705	4.998	4.989	5.163	5.837	6.500	6.875	51.587
Demissão sem Justa Causa	313.391	326.157	340.661	370.874	424.176	440.433	470.177	530.302	550.511	591.436	4.358.118
Término Contrato	28.453	29.525	30.041	31.042	38.422	38.209	40.637	45.796	49.875	51.851	383.851
Transferência com Ônus	6.633	7.534	7.190	7.050	7.813	9.141	10.354	10.418	10.531	10.185	86.849
Transferência sem Ônus	64.368	63.930	82.082	78.045	93.531	98.171	96.507	107.034	116.919	125.803	926.390
Falecimento	1.756	1.809	1.802	2.038	2.156	2.258	2.251	2.564	2.606	2.604	21.844
Aposentadoria	3.301	3.677	3.361	3.093	3.183	3.402	3.779	3.836	1.157	4.535	33.324
Outros	73	62	82	82	102	89	77	61	50	52	730
<b>Total</b>	<b>422.158</b>	<b>436.598</b>	<b>469.652</b>	<b>496.929</b>	<b>574.381</b>	<b>596.692</b>	<b>628.945</b>	<b>705.848</b>	<b>738.149</b>	<b>793.341</b>	<b>5.862.693</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise das tabelas 9 e 10 permite afirmar que o principal motivo de desligamento é a demissão sem justa causa, aquela em que o empregador demite o empregado sem que a motivação tenha sido provocada por este, representando 74,34% do total dos desligamentos. Quanto às admissões, o principal responsável é o reemprego, com 73,78% do total das admissões, transferências com 16,24% e o primeiro emprego com 9,87%.

O gráfico 8 traz a visão geral da quantidade de postos de trabalhos gerenciais, no qual se observa que houve uma redução da quantidade de postos gerenciais nas PME's, em termos absolutos (e somente considerando a relação admitidos x admitidos no período), tendo em vista que a quantidade de demitidos (exceto nos anos de 2005, 2010 e 2011) foi superior à quantidade de admitidos, gerando, no período analisado, uma redução de 61.048 postos gerenciais, desconsiderando os casos de mais de uma demissão dentro de um mesmo ano, no entanto, em termos absolutos, conforme apresentado nas tabelas e gráficos anteriores, houve crescimento da quantidade de postos gerenciais.

**Gráfico 8 - Demitidos x Admitidos.**



Fonte: Elaborado pela autora

Na tabela 11 tem-se o quantitativo da mão de obra gerencial do Brasil dividido geograficamente em suas regiões naturais: Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

**Tabela 11 - Mão de Obra gerencial dividida por Regiões.**

Região Natural	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
Norte	48.316	52.899	56.463	60.383	68.940	75.737	81.217	91.847	98.306	105.613	73.972
Nordeste	175.011	186.903	202.710	217.602	251.104	265.206	296.367	330.883	360.546	386.044	267.238
Sudeste	844.389	877.125	917.378	964.875	1.051.796	1.105.609	1.161.946	1.265.458	1.320.608	1.402.622	1.091.181
Sul	282.013	298.535	313.106	328.991	363.962	384.803	415.569	450.479	472.225	501.141	381.082
Centro-Oeste	110.841	116.890	122.776	129.236	144.774	157.141	170.949	189.180	200.596	217.940	156.032
<b>Total</b>	<b>1.460.570</b>	<b>1.532.352</b>	<b>1.612.433</b>	<b>1.701.087</b>	<b>1.880.576</b>	<b>1.988.496</b>	<b>2.126.048</b>	<b>2.327.847</b>	<b>2.452.281</b>	<b>2.613.360</b>	<b>1.969.505</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A região sudeste, no período analisado, deteve em média 55,40% do total da mão de obra gerencial do Brasil, sendo o nordeste responsável por aproximadamente 14%. Ao se analisar o último ano, 2013, e compará-lo com o ano inicial da análise, 2004, percebe-se um acréscimo na participação do nordeste, passando de 11,98%, para representar aproximadamente 15% do total dos postos gerenciais do Brasil, sendo que no sudeste acontece o fenômeno oposto, sendo o ano de 2004 responsável por 57,81% e em 2013 por 53,67%, o que representa uma redução dos postos gerenciais de quase 4% em 10 anos.

Na tabela 12 é apresentado o quantitativo relativo aos estados da Região Nordeste, no qual se verifica que o estado do Ceará ocupa a 3ª posição em quantidade de postos gerenciais, responsável em média por 18,37% do total dos postos gerenciais do Nordeste .

**Tabela 12 - Mão de Obra gerencial dividida pelos Estados do Nordeste.**

UF	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
<b>29 - Bahia</b>	53.242	57.437	61.056	66.159	73.691	78.097	85.855	94.354	100.622	104.844	77.536
<b>26 - Pernambuco</b>	34.491	36.402	39.788	42.000	45.595	50.081	55.342	63.547	69.941	76.521	51.371
<b>23 - Ceará</b>	30.112	31.797	35.098	38.292	44.620	48.636	56.551	62.662	69.644	73.402	49.081
<b>24 - Rio Grande do Norte</b>	11.953	13.352	14.817	16.083	18.360	19.671	22.196	24.452	26.646	28.414	19.594
<b>21 - Maranhão</b>	10.568	11.238	12.619	14.298	16.576	18.099	19.839	22.632	25.071	28.253	17.919
<b>25 - Paraíba</b>	11.217	12.037	12.392	12.895	14.422	16.326	18.126	20.244	21.975	23.744	16.338
<b>27 - Alagoas</b>	8.515	8.620	9.402	9.610	10.721	11.752	13.800	15.370	16.714	18.183	12.269
<b>22 - Piauí</b>	7.668	8.210	8.827	9.093	10.156	11.645	12.812	14.296	15.327	17.087	11.512
<b>28 - Sergipe</b>	7.245	7.810	8.711	9.172	16.676	11.186	11.846	13.326	14.606	15.596	11.617
<b>Total</b>	175.011	186.903	202.710	217.602	250.817	265.493	296.367	330.883	360.546	386.044	267.238

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise dos dados relativos aos postos gerenciais no âmbito do Brasil permite inferir que nas micro, pequenas e médias empresas há uma prevalência de homens, embora isso esteja diminuindo ao longo dos últimos anos; com uma predominância de gestores que possuem até o nível médio, que recebem até 3 (três) salários mínimos e que são jovens, estando na faixa etária de até 39 anos. Permite ainda concluir que a quantidade de postos gerenciais segue o mesmo ritmo de crescimento do número de empresas e que a quantidade de postos gerenciais no nordeste vem crescendo mais que nas outras regiões. Quanto às grandes empresas, vale ressaltar que também houve crescimento dos postos gerenciais no período analisado, sendo que somente no ano de 2009 houve uma redução da quantidade de postos gerenciais; já no período de 2005 a 2008, o grupo de comércio, serviços, construção civil e outros tiveram maior representatividade no total de postos gerenciais, respectivamente 34,26%, 34,34%, 34,58% e 35,05%. A indústria nas micro, pequenas e médias empresas no

cenário do Brasil teve redução de participação nos postos gerenciais, enquanto que a participação das grandes empresas teve um pequeno crescimento (menos de 1%).

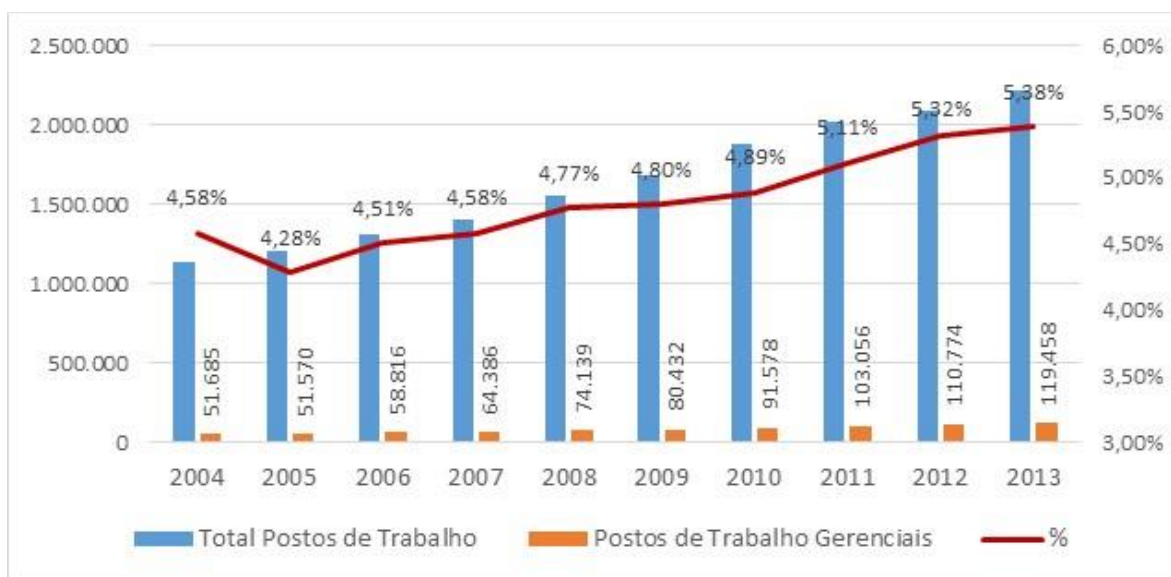
Na próxima seção serão analisados os dados relativos ao Estado do Ceará.

#### 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS POSTOS GERENCIAIS – CEARÁ

Tal qual a análise feita para o Brasil, na análise do estado do Ceará foram consideradas as quantidades de postos de trabalho no setor formal da economia, sendo da totalidade dos vínculos relacionados na RAIS, extraídos os dados somente das ocupações relacionadas no APÊNDICE B e utilizando o filtro relativo à Unidade Federativa do Estado do Ceará (UF = CE).

O gráfico 9 mostra a representatividade dos postos de trabalho gerenciais em relação ao total de postos de trabalho no Ceará.

**Gráfico 9 - Total de postos de trabalho x total de postos de trabalho gerenciais\***



Fonte: Elaborado pela autora.

\* inclui grandes empresas.

O gráfico mostra que, no período analisado, a relação entre o total de postos de trabalho e o total de postos de trabalho gerenciais no Ceará variou de 4,58% em 2004 para 5,38% em 2013, sendo o ano de 2005 o que apresentou a menor relação, 4,28%. O percentual de postos de trabalho gerenciais do Ceará é similar ao do Brasil e apresenta tendência de crescimento no período analisado.

#### 4.2.1 Perfil da Mão de Obra Gerencial (Função, Escolaridade, Idade, Gênero e Renda)

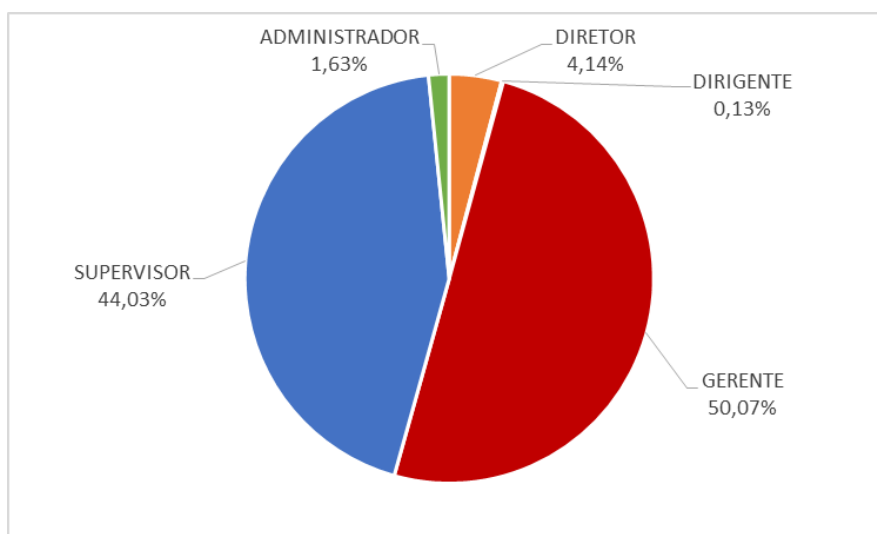
A tabela 13 apresenta a quantidade de empregados movimentados em cada ano por tipo de função conforme APÊNDICE C.

**Tabela 13 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.**

ANO	DIRETOR	DIRIGENTE	GERENTE	SUPERVISOR	ADMINISTRADOR	Total
2004	1.043	72	15.020	13.658	319	30.112
2004 (%)	3,46%	0,24%	49,88%	45,36%	1,06%	100,00%
2005	1.168	87	15.810	14.352	380	31.797
2006	1.409	63	17.534	15.596	496	35.098
2007	1.509	77	19.146	17.054	506	38.292
2008	1.741	63	21.487	20.343	707	44.341
2009	2.039	52	23.992	21.966	866	48.915
2010	2.307	63	28.042	25.050	1.089	56.551
2011	2.686	59	31.801	27.062	1.054	62.662
2012	3.098	89	35.083	30.131	1.243	69.644
2013	3.299	36	37.856	30.885	1.326	73.402
2013 (%)	4,49%	0,05%	51,57%	42,08%	1,81%	100,00%
<b>Total</b>	20.299	661	245.771	216.097	7.986	490.814
<b>Total (%)</b>	4,14%	0,13%	50,07%	44,03%	1,63%	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 08 representa o percentual de cada função gerencial no período de 2004 a 2013.

**Gráfico 10 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos postos gerenciais, apenas 1,63% são ocupados por administradores, 50,07% por gerentes, 44,03% por supervisores e 4,27% por diretores e dirigentes. Os números só diferem em relação ao total dos dados do Brasil quanto ao percentual de gerentes (redução de 5%) e supervisores (acréscimo de 5%), no Ceará o percentual de gerentes é menor em 5%, sendo esse percentual alocado no percentual de supervisores.

A tabela 14 e o gráfico 11 apresentam o perfil da mão de obra gerencial quanto à escolaridade.

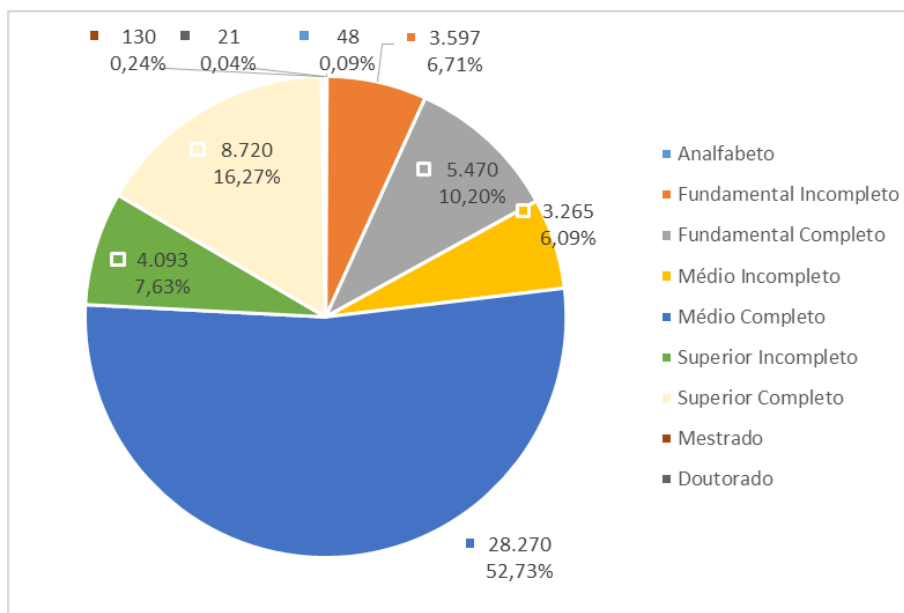
**Tabela 14 - Escolaridade da Mão de Obra Gerencial\*.**

Escolaridade após 2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
Analfabeto	39	44	61	46	38	50	61	42	48
Fundamental Incompleto	3.263	3.103	3.416	3.482	3.928	3.894	3.885	3.803	3.597
Fundamental Completo	4.277	4.521	5.140	5.590	5.921	6.150	6.219	5.941	5.470
Médio Incompleto	2.360	2.578	2.959	3.213	3.574	3.700	3.903	3.831	3.265
Médio Completo	16.675	18.929	22.109	24.758	29.705	33.966	38.730	41.289	28.270
Superior Incompleto	2.810	3.071	3.425	3.822	4.322	4.779	5.227	5.284	4.093
Superior Completo	5.583	5.942	7.089	7.858	8.888	9.986	11.451	12.966	8.720
Mestrado	82	93	124	130	152	117	137	206	130
Doutorado	9	11	18	16	23	20	31	40	21
<b>Total</b>	<b>35.098</b>	<b>38.292</b>	<b>44.341</b>	<b>48.915</b>	<b>56.551</b>	<b>62.662</b>	<b>69.644</b>	<b>73.402</b>	<b>53.613</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

\* Os anos de 2003 a 2005 não foram apresentados por possuírem uma classificação diferente quanto ao nível médio e ao nível fundamental.

**Gráfico 11 - Escolaridade média da Mão de Obra Gerencial\*.**



Fonte: Elaborado pela autora.

\* Os anos de 2003 a 2005 não foram apresentados por possuírem uma classificação diferente quanto ao nível médio e ao nível fundamental.

Quanto à escolaridade, pode-se afirmar com base nos dados levantados que em média mais de 83% dos postos gerenciais estão sendo ocupados por pessoas sem nível superior completo, e dos que possuem nível superior, somente 1,47% possuem mestrado e 0,24% possuem doutorado, mas, conforme pode ser visto na tabela (tal qual observado no panorama do Brasil), esses números estão mudando, a quantidade de mestres e doutores de 2006 para 2013 teve seu quantitativo quase triplicado, em 2006 eram somente 91 gestores com mestrado ou doutorado, e, em 2013 esse número eleva-se para 246. Do total de mestres e doutores do Brasil, o Ceará representa menos de 2%. Os níveis de escolaridade que tiveram maior crescimento percentual no período foram: doutorado, 444%; mestrado, 251,21%; médio completo, 147,61%.

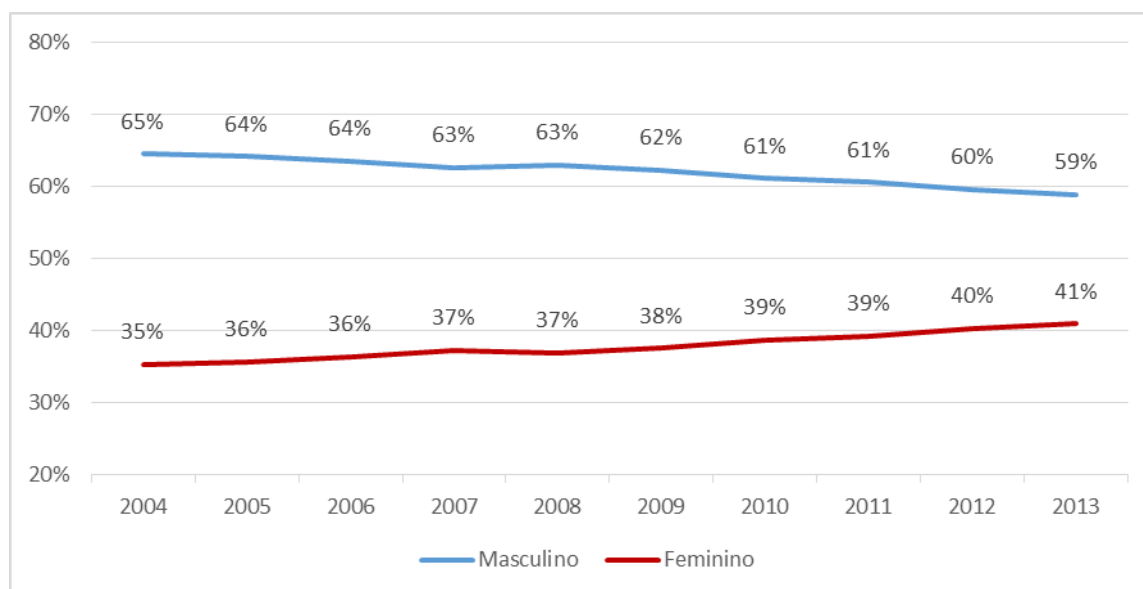
A tabela 15 traz a informação quanto à faixa etária da mão de obra gerencial, demonstrando que, em média, 34% estão na faixa de pessoas com idade entre 30 e 39 anos, seguida pelas faixa de 40 a 49 anos com 23%.

**Tabela 15 - Faixa Etária da Mão de Obra Gerencial.**

Faixa Etária	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
10 A 14	0	0	0	2	1	2	3	0	0	0	1
15 A 17	48	47	44	44	48	61	57	65	68	61	54
18 A 24	3.375	3.587	3.865	4.430	5.124	5.895	6.999	7.694	8.648	8.632	5.825
25 A 29	5.158	5.519	6.153	7.115	8.095	9.197	10.994	11.919	12.869	13.354	9.037
30 A 39	10.489	10.948	11.982	12.785	15.051	16.472	19.080	21.489	24.285	26.299	16.888
40 A 49	7.502	7.920	8.736	9.064	10.347	11.143	12.367	13.467	14.770	15.559	11.088
50 A 64	3.333	3.576	4.115	4.608	5.402	5.826	6.672	7.561	8.453	8.931	5.848
65 OU MAIS	207	200	203	244	273	319	379	467	551	566	341
<b>Total</b>	<b>30.112</b>	<b>31.797</b>	<b>35.098</b>	<b>38.292</b>	<b>44.341</b>	<b>48.915</b>	<b>56.551</b>	<b>62.662</b>	<b>69.644</b>	<b>73.402</b>	<b>49.081</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 12 apresenta a representatividade por gênero nos postos gerenciais, podendo se perceber uma tendência de crescimento da participação feminina, que, apesar de pequena, é constante nos últimos 10 anos, representada pela variação positiva de 6% entre 2013 e 2004. Sendo que, em 2013, as mulheres ocupavam 41% dos postos gerenciais no Estado do Ceará, percentual esse maior em 2% que o percentual do Brasil, concluindo-se, a partir disso, que as mulheres no Ceará estão ocupando mais postos gerencial que no Brasil.

**Gráfico 12 - Gênero da Mão de Obra Gerencial.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 16 e o gráfico 13 apresentam as faixas salariais tendo como unidade de medida o salário mínimo (SM) recebido pela mão de obra gerencial; e o gráfico 11, os percentuais por faixa de salário, dos quais se afere que 71,78% estão recebendo até 3 (três)



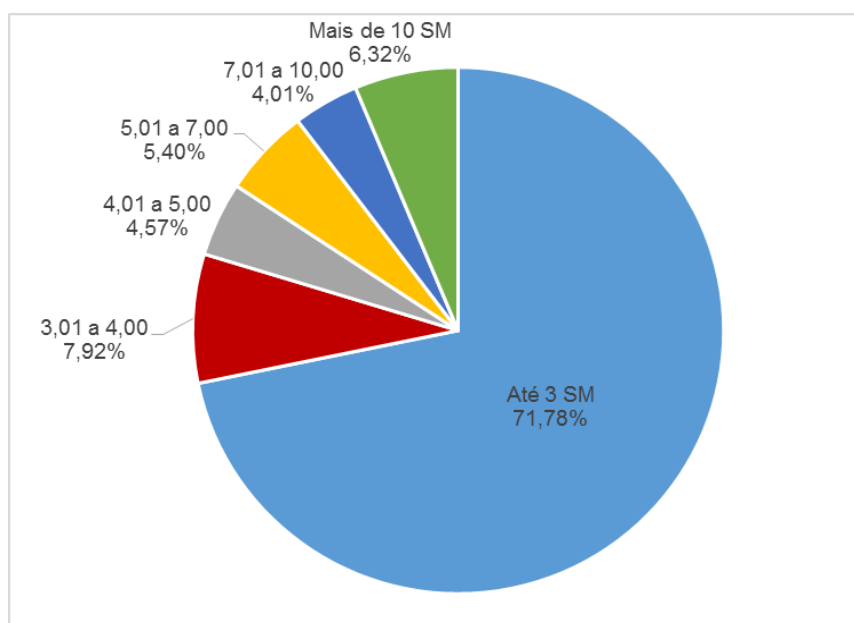
salários mínimos, maior que o percentual do Brasil que foi de 50,81%; 7,92% recebem entre 3,01 e 4 salários mínimos e 6,32% recebem mais de 10 salários mínimos no Ceará.

**Tabela 16 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial.**

Faixa Remun Média (SM)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Até 0,50	46	66	55	62	92	95	110	164	204	199	1.093
0,51 a 1,00	1.568	1.672	2.156	2.901	3.537	3.892	4.669	4.658	5.031	4.875	34.959
1,01 a 1,50	7.398	8.370	10.259	11.726	14.005	16.423	19.269	21.010	23.691	24.826	156.977
1,51 a 2,00	4.325	4.698	5.296	5.811	6.730	7.392	9.271	9.859	11.184	11.689	76.255
2,01 a 3,00	5.080	5.406	5.689	6.456	7.293	8.032	9.457	10.830	11.822	12.961	83.026
3,01 a 4,00	3.135	3.250	3.492	3.289	3.466	3.546	3.790	4.581	5.053	5.269	38.871
4,01 a 5,00	1.799	1.622	1.643	1.677	1.929	2.126	2.280	2.807	3.192	3.340	22.415
5,01 a 7,00	1.864	1.806	1.870	2.028	2.443	2.579	2.812	3.290	3.729	4.104	26.525
7,01 a 10,00	1.544	1.563	1.611	1.769	2.032	1.937	1.940	2.332	2.443	2.514	19.685
10,01 a 15,00	1.253	1.219	1.243	1.116	1.193	1.246	1.332	1.450	1.497	1.623	13.172
15,01 a 20,00	659	740	656	517	554	533	529	555	543	622	5.908
Mais de 20,00	1.283	1.202	884	649	738	735	684	746	758	806	8.485
{ñ class}	158	183	244	291	329	379	408	380	497	574	3.443
<b>Total</b>	<b>30.112</b>	<b>31.797</b>	<b>35.098</b>	<b>38.292</b>	<b>44.341</b>	<b>48.915</b>	<b>56.551</b>	<b>62.662</b>	<b>69.644</b>	<b>73.402</b>	<b>490.814</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 13 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial (Total).**



Fonte: Elaborada pela autora.

Ao se analisar os dados quanto ao perfil dos postos gerenciais, percebe-se uma precarização da mão de obra gerencial do Ceará tal qual pode ser vista no Brasil quanto à

escolaridade e à remuneração, sendo que, quanto à remuneração, a análise comparativa dos dados do Brasil com os dados do Ceará permite inferir que no Ceará “se paga” menos aos gestores, enquanto no Brasil 50,81% dos gestores recebem até 3 SM, no Ceará o percentual é de 71,78%.

#### 4.2.2 Perfil da Mão de Obra Gerencial por características dos empreendimentos (Atividade Econômica, Porte do Estabelecimento)

Quanto à atividade econômica, a tabela 17 mostra que o comércio é que tem maior representatividade na quantidade de postos gerenciais com 34,52%, seguido pelo setor de serviços com 29,32% e pela indústria com 27,52%.

**Tabela 17 - Mão de Obra Gerencial por atividade econômica.**

IBGE Gr Setor	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
<b>1 - Indústria</b>	8.125	8.880	10.025	10.816	12.709	13.745	16.392	16.914	18.164	19.302	13.507
<b>2 - Construção Civil</b>	2.057	1.908	2.128	2.343	3.195	3.688	4.049	5.124	5.852	5.886	3.623
<b>3 - Comércio</b>	10.012	10.715	11.942	13.226	14.877	16.660	19.701	22.104	23.966	26.238	16.944
<b>4 - Serviços</b>	9.413	9.738	10.490	11.302	12.997	14.239	15.832	17.819	20.895	21.181	14.391
<b>5 - Agropecuária</b>	505	556	513	605	563	583	577	701	767	795	617
<b>Total</b>	30.112	31.797	35.098	38.292	44.341	48.915	56.551	62.662	69.644	73.402	49.081

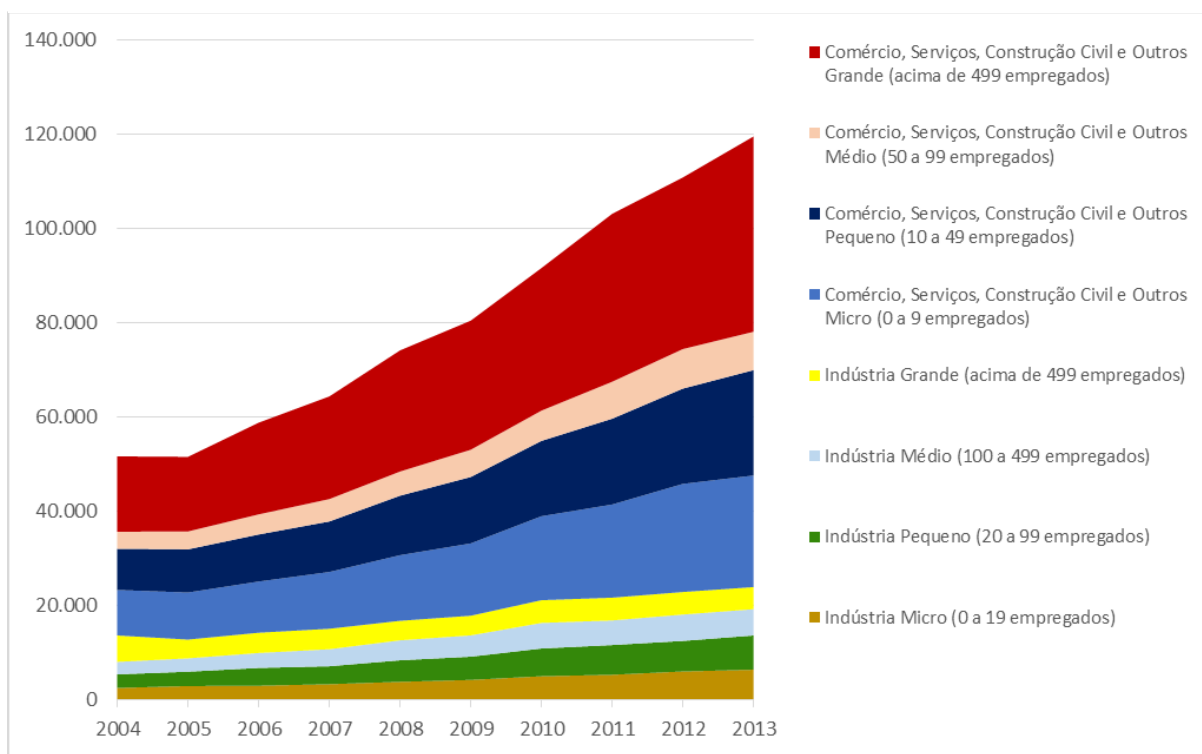
Fonte: Elaborada pela autora.

A tabela 18 e o gráfico 14 apresentam o quantitativo de postos gerenciais por tamanho do estabelecimento.

**Tabela 18 - Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.**

Atividade Econômica	Porte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<b>Indústria</b>	Micro (0 a 19 empregados)	2.614	3.016	3.079	3.410	3.897	4.317	5.083	5.397	6.097	6.482	43.392
	Pequeno (20 a 99 empregados)	2.889	3.042	3.770	3.795	4.580	4.917	5.893	6.314	6.483	7.259	48.942
	Médio (100 a 499 empregados)	2.622	2.822	3.176	3.611	4.232	4.511	5.416	5.203	5.584	5.561	42.738
	Grande (acima de 499 empregados)	5.604	3.976	4.284	4.334	4.125	4.172	4.820	4.822	4.778	4.678	45.593
<b>Comércio, Serviços, Construção Civil e Outros</b>	Micro (0 a 9 empregados)	9.647	9.976	10.850	12.035	13.909	15.313	17.783	19.736	22.900	23.637	155.786
	Pequeno (10 a 49 empregados)	8.731	9.144	9.973	10.702	12.605	14.084	15.964	18.182	20.197	22.328	141.910
	Médio (50 a 99 empregados)	3.609	3.797	4.250	4.739	5.118	5.773	6.412	7.830	8.383	8.135	58.046
	Grande (acima de 499 empregados)	15.969	15.797	19.434	21.760	25.673	27.345	30.207	35.572	36.352	41.378	269.487
<b>Total</b>		51.685	51.570	58.816	64.386	74.139	80.432	91.578	103.056	110.774	119.458	805.894

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 14 - Evolução da Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento\*.**

Fonte: Elaborado pela autora.

\*inclui grandes empresas

A análise da tabela 18 e do gráfico 14 permite inferir que, comparando-se o ano de 2004 com o ano de 2013, houve uma redução de 16,52% dos postos gerenciais nas indústrias de grande porte, nos demais segmentos e portes houve crescimento no período analisado. Vale ressaltar que nos anos de 2006, 2007, 2010 e 2011 houve crescimento de postos gerenciais nas indústrias de grande porte, entretanto sempre inferiores ao quantitativo de 2004.

Percebe-se que houve, no período analisado, um crescimento da oferta de postos gerenciais em todos os setores, sendo que no de serviços, comércio e construção civil esse crescimento foi maior que no da indústria.

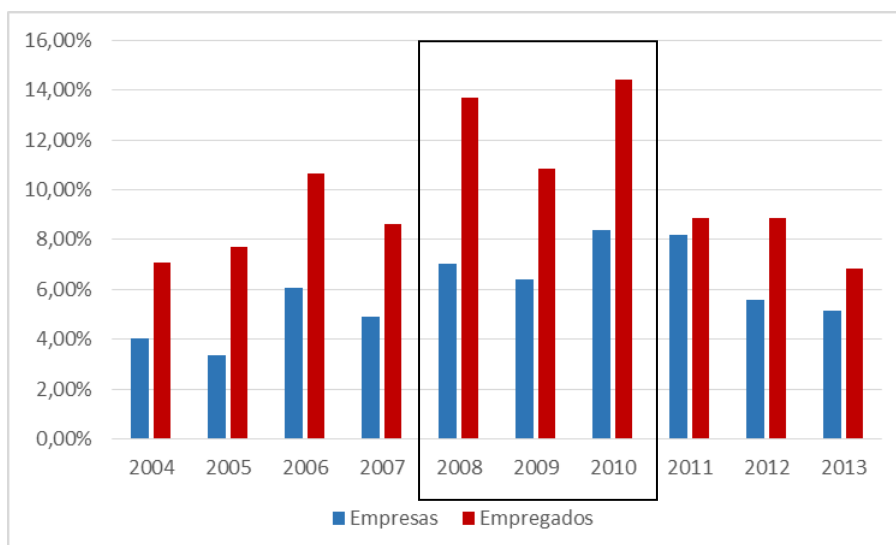
Enquanto o crescimento da indústria, entre os anos de 2004 e 2013, foi de aproximadamente 137%, sendo 147,97% nas micro empresas, 151,26% nas empresas de pequeno porte e 112,09% nas empresas de médio porte; no comércio, serviços, construção civil e outros, o crescimento foi de aproximadamente 142%, sendo 145,02% nas micro empresas, 155,73% nas empresas de pequeno porte e 125,41% nas empresas de médio porte. Além disso observa-se que na indústria existe uma certa linearidade da quantidade de postos

gerenciais oferecidos em cada porte, já nas demais classificações existe uma maior concentração nas micro e pequenas empresas. Ao se comparar os percentuais de crescimento do Ceará com os percentuais do Brasil, percebe-se que houve um crescimento significativamente maior da quantidade de postos gerenciais no Ceará.

#### 4.2.3 Movimentação da Mão de Obra Gerencial

O Gráfico 15 traz o percentual de crescimento quantitativo das empresas em comparação com o crescimento da quantidade de empregados em 31/12 de cada ano, em que se pode ver que nos 10 anos analisados a taxa de crescimento das empresas foi sempre inferior à dos empregados. Sendo os anos de 2008 a 2010 aqueles com a maior diferença, em que o crescimento do número de empresas foi respectivamente de 8,39%, 6,42% e 7,03% enquanto que o de empregados foi de 14,40%, 10,83% e 13,70%.

**Gráfico 15 - Percentual de Crescimento – Empresas x Empregados.**



Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 19 apresenta a quantidade de postos gerenciais movimentados em cada ano.

**Tabela 19 - Movimentação da Mão de Obra Gerencial.**

Continua empregado em 31/12	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Não	9.129	9.200	10.096	11.129	13.457	14.687	17.393	20.032	23.227	23.814	152.164
Sim	20.983	22.597	25.002	27.163	30.884	34.228	39.158	42.630	46.417	49.588	338.650
<b>Total</b>	<b>30.112</b>	<b>31.797</b>	<b>35.098</b>	<b>38.292</b>	<b>44.341</b>	<b>48.915</b>	<b>56.551</b>	<b>62.662</b>	<b>69.644</b>	<b>73.402</b>	<b>490.814</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se verificar que a quantidade de postos gerenciais existentes nas PME's nos últimos 10 anos está crescendo, mantendo constante a relação entre a quantidade de gestores que continua empregada no final do ano e os que não permanecem, apresentando, assim, uma média de 31% de renovação (relação entre a quantidade dos que não continuam empregados com o total movimentado no ano), similar ao do Brasil.

Nas tabelas 20 e 21, são apresentadas as quantidades de admissões por tipo de admissão e em seguida a de demissões por motivo de desligamento, que servirão para apresentar um panorama das movimentações que foram apresentadas na tabela 19. O gráfico 14 traz a análise comparativa entre o número de admitidos e demitidos.

**Tabela 20 - Quantidade de Admitidos por tipo.**

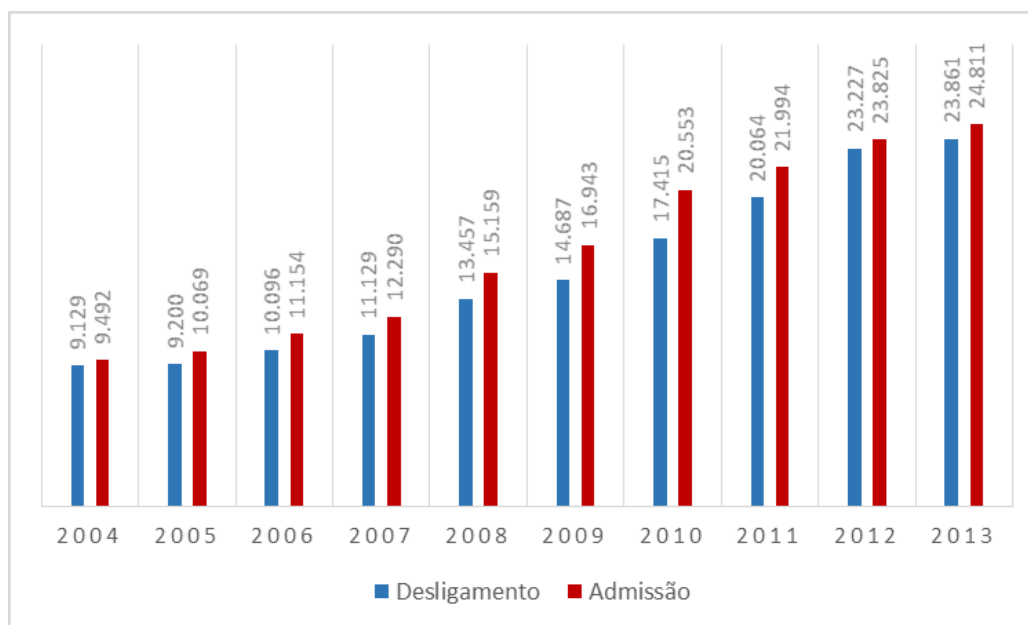
Tipo Admissão	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Primeiro Emprego	1.316	1.531	1.697	1.881	2.257	2.448	2.793	2.909	2.807	3.044	22.683
Reemprego	6.690	7.060	7.905	8.835	10.810	11.767	14.477	15.435	16.706	17.063	116.748
Transferência com Ônus	53	140	133	47	54	69	93	111	127	54	881
Transferência sem Ônus	1.425	1.329	1.415	1.519	2.005	2.602	3.119	3.455	4.128	4.593	25.590
Outros	8	9	4	8	33	57	71	84	57	57	388
<b>Total</b>	<b>9.492</b>	<b>10.069</b>	<b>11.154</b>	<b>12.290</b>	<b>15.159</b>	<b>16.943</b>	<b>20.553</b>	<b>21.994</b>	<b>23.825</b>	<b>24.811</b>	<b>166.290</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Tabela 21 - Quantidade de Demitidos por tipo.**

Motivo Desligamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Demissão com Justa Causa	79	78	105	100	117	203	187	168	211	169	1.417
Demissão sem Justa Causa	6.848	6.911	7.778	8.494	10.183	11.067	13.023	15.116	16.477	17.526	113.423
Término Contrato	524	551	595	784	886	942	1.027	1.340	1.694	1.569	9.912
Transferência com Ônus	84	193	84	58	51	69	55	84	69	80	827
Transferência sem Ônus	1.519	1.388	1.448	1.614	2.129	2.307	3.020	3.246	4.682	4.384	25.737
Falecimento	32	31	40	37	45	42	56	56	76	69	484
Aposentadoria	43	48	45	42	35	51	44	54	17	64	443
Outros	0	0	1	0	11	6	3	0	1	0	22
<b>Total</b>	<b>9.129</b>	<b>9.200</b>	<b>10.096</b>	<b>11.129</b>	<b>13.457</b>	<b>14.687</b>	<b>17.415</b>	<b>20.064</b>	<b>23.227</b>	<b>23.861</b>	<b>152.265</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 16 - Admitidos x Demitidos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise das tabelas 20 e 21 e do gráfico 16 permite afirmar que o principal motivo de desligamento no Ceará, tal qual no Brasil, é a demissão sem justa causa, aquela em que o empregador demite o empregado sem que a motivação tenha sido provocada por este, representando 74,49% do total dos desligamentos. Quanto às admissões, o principal responsável é o reemprego, com 70,21% do total das admissões, seguido pelas transferências com 15,91% e o primeiro emprego com 13,64%. O gráfico 16 apresenta a visão geral da quantidade de postos, em que se observa que não houve redução da quantidade de postos gerenciais nas PME's, ao contrário do que ocorreu no Brasil, tendo em vista que a quantidade de admitidos foi superior à quantidade de demitidos em todos os anos do período analisado, gerando um acréscimo de 14.025 postos gerenciais, desconsiderando os casos de mais de uma admissão ou demissão dentro de um mesmo ano.

Na tabela 22 tem-se o quantitativo da mão de obra gerencial do Ceará dividido geograficamente em seus 183 municípios, conforme APÊNDICE D – Lista de municípios do Ceará; na tabela foram omitidos os resultados de 173 municípios, tendo em vista que sua representatividade era pequena, inferiores a 1% cada um deles, e cuja totalidade deles representa 15,9%.

**Tabela 22 - Mão de Obra gerencial do Ceará dividida em Municípios.**

Class	Município	Ano											Percentual (%)	
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	Indivi- dual	Acumu- lado
1º	CE-FORTALEZA	20.165	21.086	22.987	25.150	28.518	31.434	35.820	39.121	43.363	44.791	312.435	63,7%	63,7%
2º	CE-MARACANAU	1.525	1412	1377	1520	1.927	2.120	2.776	3.075	3.607	3.875	23.214	4,7%	68,4%
3º	CE-JUAZEIRO DO NORTE	1.089	1.102	1.352	1.315	1.663	1.843	2.091	2.603	3.006	3.164	19.228	3,9%	72,3%
4º	CE-EUSEBIO	674	834	1129	1327	1.581	1.469	1.559	1.756	1.824	1.915	14.068	2,9%	75,2%
5º	CE-CAUCAIA	647	662	718	805	1016	1038	1.552	1.703	1.761	1.967	11.869	2,4%	77,6%
6º	CE-SOBRAL	662	735	883	898	1002	1.081	1.227	1.467	1.540	1.672	11.167	2,3%	79,9%
7º	CE-CRATO	394	379	390	434	527	537	728	839	954	981	6.163	1,3%	81,1%
8º	CE-IGUATU	282	329	351	424	482	486	550	602	686	806	4.998	1,0%	82,1%
9º	CE-AQUIRAZ	312	365	364	317	433	407	511	666	755	785	4.915	1,0%	83,1%
10º	CE-MARANGUAPE	207	191	200	211	502	608	713	694	709	676	4.711	1,0%	84,1%

Fonte: Elaborada pela autora.

Dos 183 municípios do Ceará, mais de 80% da mão de obra gerencial se concentra em 10 deles conforme pode ser visto na tabela 22, sendo Fortaleza responsável por 63,7% do total de postos gerenciais do Ceará; Maracanaú, por 4,7%; Juazeiro do Norte, por 3,9% e Eusébio (que faz parte da Região metropolitana de Fortaleza, mas foi analisada separadamente), por 2,9%, sendo a soma deles responsável por mais de 75% dos postos gerenciais do Ceará.

A análise dos dados relativos aos postos gerenciais do Ceará nas três seções permite inferir que nas micro, pequenas e médias empresas há uma prevalência de homens, embora esteja diminuindo ao longo dos últimos anos; com uma predominância de gestores que possuem até o nível médio completo, que recebem até 3 (três) salários mínimos e que são jovens, possuem até 39 anos; similar ao panorama encontrado no Brasil; além de que a capital do Estado é a maior detentora da mão de obra gerencial, com 63,7% do total de postos gerenciais.

Na próxima seção será feita a análise de Fortaleza.

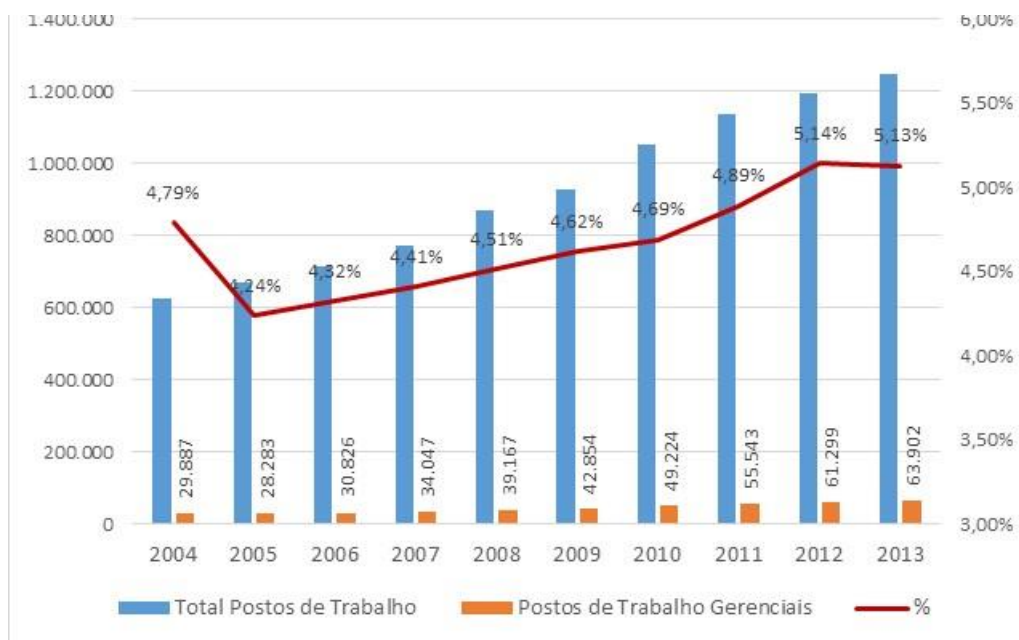
#### 4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA DOS POSTOS GERENCIAIS – FORTALEZA

Tal qual nas análises feitas para o Brasil e para o Estado do Ceará, na análise de Fortaleza foram consideradas as quantidades de postos de trabalho no setor formal da economia, sendo da totalidade dos vínculos relacionados na RAIS, extraídos os dados

relativos às ocupações relacionada no APÊNDICE B; limitando agora às informações ao Município de Fortaleza.

O gráfico 17 mostra a representatividade dos postos de trabalho gerenciais em relação ao total de postos de trabalho no Brasil.

**Gráfico 17 - Total de postos de trabalho x total de postos de trabalho gerenciais\*.**



Fonte: Elaborado pela autora.

\* inclui grandes empresas.

No período analisado, a relação entre o total de postos de trabalho e total de postos de trabalho gerenciais em Fortaleza variou de 4,79% em 2004 para 5,13% em 2013, sendo o ano de 2005 o que apresentou a menor relação 4,24%. O percentual de postos de trabalho gerenciais de Fortaleza assemelham-se aos do Ceará e ao do Brasil, mas tal qual o Ceará apresenta tendência de crescimento no período analisado.

#### **4.3.1 Perfil da Mão de Obra Gerencial (Função, Escolaridade, Idade, Gênero e Renda)**

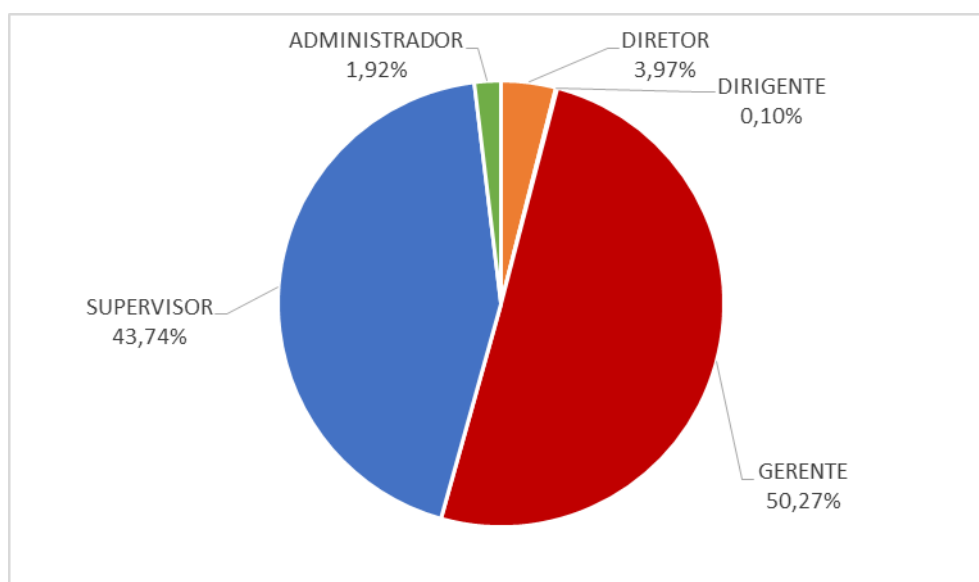
A tabela 23 e o gráfico 18 apresentam a quantidade de empregados movimentados em cada ano por tipo de função., conforme APÊNDICE C.



**Tabela 23 - Quantidade de Postos Gerenciais por função.**

ANO	DIRETOR	DIRIGENTE	GERENTE	SUPERVISOR	ADMINISTRADOR	Total
2004	672	30	10.103	9.097	263	20.165
2004 (%)	3,33%	0,15%	50,10%	45,11%	1,30%	100%
2005	739	25	10.705	9.345	272	21.086
2006	913	27	11.610	10.045	392	22.987
2007	964	23	12.731	11.054	378	25.150
2008	1.090	24	14.129	12.721	554	28.518
2009	1.292	20	15.619	13.862	641	31.434
2010	1.403	29	17.735	15.821	832	35.820
2011	1.628	36	19.729	16.963	765	39.121
2012	1.820	76	21.650	18.868	949	43.363
2013	1.885	24	23.051	18.875	956	44.791
2013 (%)	4,21%	0,05%	51,46%	42,14%	2,13%	100%
<b>Total</b>	<b>12.406</b>	<b>314</b>	<b>157.062</b>	<b>136.651</b>	<b>6.002</b>	<b>312.435</b>
<b>Total (%)</b>	<b>3,97%</b>	<b>0,10%</b>	<b>50,27%</b>	<b>43,74%</b>	<b>1,92%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 18 - Postos Gerenciais por função (Total)**

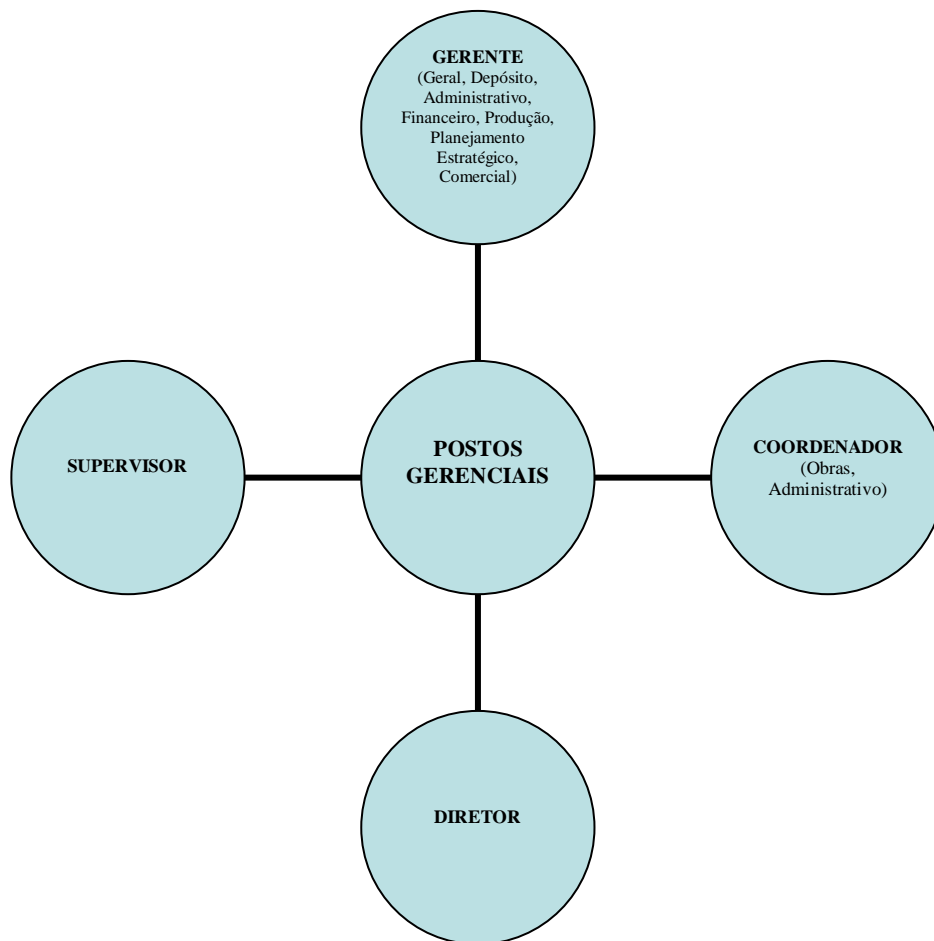
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos postos gerenciais, apenas 1,92% são ocupados por administradores, 50,27% por gerentes, 43,74% por supervisores e 4,07% por diretores ou dirigentes. Os números

assemelham-se percentualmente aos do Ceará e aos do Brasil. Em todas as funções se verifica crescimento.

A figura 9 traz as denominações dos postos gerenciais predominantes nas empresas pesquisadas que foram os de diretor, sendo em todos os casos estes postos ocupados pelos proprietários, gerentes em suas diversas especificidades, supervisores e coordenadores. Sendo as atribuições dos cargos fruto da necessidade da empresa, conforme pode ser visto nas falas de P1, P2, P3 e P4, muitas vezes os gestores “fazem de tudo um pouco”.

**Figura 9 - Postos gerenciais das empresas entrevistadas.**



Fonte: Elaborada pela autora.

P4, por exemplo, ao explicitar os conteúdos de dois cargos gerenciais, o de supervisor e o seu, de gerente geral, empreende uma narrativa bastante interessante. Ao cargo de supervisão, ele relaciona dimensões como as de orientação, observação de meta, comportamento e penalização de subordinados. Quanto à gerência geral, ele narra um quadro

de sofrimento relacionado ao porte do empreendimento, no qual o gerente tem que ser tudo para com todos dentro desta pequena empresa, situação que ele espera, num prazo não muito distante, ver modificada, quando do crescimento da empresa. É interessante que, para o cenário futuro com o qual ele sonha, parecem não estar presentes as figuras de supervisores e gerentes que precisam orientar, observar e penalizar subordinados; mas líderes formados para trabalharem junto a funcionários autorresponsáveis.

Vamos dizer que tenho o supervisor na área de passadoria, então eu quero que tanto ele oriente... O supervisor tem que olhar, o quê? ... essa parte de passadoria, essa parte de secagem também, que é do mesmo setor, certo? E olhar pra não haver um... assim, uma parcialidade de quem tá alimentando esses passadores. De repente o camarada só bota... que a gente chama no termo vulgar “só o filé” e “carne de pescoço” pro outro, então para não criar isso, então ele tem que observar a meta, né? Observar essas coisas, conduta, comportamento em relação à máquina, se o camarada tá tratando bem porque aquela máquina ele tem que limpar, ele tem que tratar bem, não quebrar a máquina porque ele sabe que se acontecer algum problema e se a culpa for dele, ele vai ser penalizado...e ele já está sendo penalizado porque não tá produzindo, então não tá... Não vai receber a premiação, o salário ele recebe, mas não recebe a premiação. [Quanto ao gerente geral. Qual são as suas atribuições?] A minha? A minha é tudo, né? Quando a gente é pequeno a gente sofre muito porque nós desde a parte do cliente entregar pro funcionário, né? Você é o quê? Pai, mãe, esposo, esposa, irmão [...] Aquela coisa toda, problema familiar, né? Isso aí, eu tenho que deixar meus clientes internos com a cabeça boa e os meus clientes externos também [...] Fazendo meu serviço também junto aos bancos, né? Tô lá nos bancos fazendo cobrança é... Se cheque de cliente volta, eu tenho que tá todo tempo em cima, e isso eu até já disse que não era pra eu fazer isso porque hoje é risco. Mas tem certas coisas que infelizmente tem a burocracia bancária e eu tenho que tá lá dentro como proprietário, né? E tem tudo isso. [...] Por que eu quero um dia aqui, não muito distante, eu tenho outros negócios, né? Eu tenho minha propriedade rural, né? Eu quero fazer, tô fazendo um projeto lá. E eu quero chegar aqui e olhar e tudo funcionando beleza. Porque uma vez eu fiz um curso e o camarada botou assim, uma caricatura de uma pessoa levando um monte nas costas e assim, ele comparou, fez uma analogia à empresa. A empresa é como... você tá levando ela nas costas quanto mais ela crescendo, se você não tiver cuidado, você vai “embocando”, né? Ela tem que crescer e você tem que crescer junto com ela, não você ficar “ah, só funciona se eu funcionar, se eu estiver presente! “não. Eu acho isso aí um erro, né? Porque é o que eu digo pra eles, tem que funcionar com minha presença e com minha ausência. Porque senão quem será o pior aqui sou eu, que eu não tô formando ninguém. Isso é o que? É autorresponsabilidade. Se não funciona “ah, que fulano de tal...” não, sou eu que tô formando os meus líderes. (P4)

Somos dois proprietários, eu e minha esposa, e que assumimos também a função de diretores. Eu cuido da parte administrativa, financeira e comercial com as questões de propaganda e essas coisas e minha esposa cuida da parte da produção. Ligados a minha parte tenho 01 gerente, que é responsável pelas três lojas, porque elas ficam todas perto então não precisa mais de uma para cuidar. Na parte da produção tem um gerente que é um espécie de faz tudo e controla a parte da costura, acabamento, qualidade do produto e corte. O quadro de funcionários já foi bem maior mas tivemos que fazer um enxugamento na empresa devido a retração do mercado com a queda do dólar e redução da exportação. A parte da contabilidade é externa, a gente só envia os dados. (P3)

Na realidade, o coordenador está uma atividade muito operacional, de fazer relatório, de fazer tudo isso. A função dele seria juntar as ideias, as informações e trazer algo mais cruzado e consolidado pra mim, o coordenador administrativo. Ele

deveria pegar informações de estoques, informações de caixa, informações de giro de estoque, de custo de obra e trazer pra mim. Hoje, ainda ele não está com essa formação porque a empresa é pequena e ele faz de tudo um pouco. A coordenação é responsável pela consolidação das informações do setor dela, basicamente isso, pelo bom trabalho, pelo bom ambiente do setor. O coordenador de obras, qual é a função dele no dia a dia? Coordenar diversas obras. Ele afere as questões de abastecimentos junto com o pessoal de administração, de suprimentos, ele também tem a função de relacionamento com cliente. Né? E tem aquela função de elo entre a gente e o supervisor. (P2)

Olha, o gerente de produção, hoje ele é... mais organizado, ele tá tentando fazer o planejamento, acompanhando, dentro daquilo que foi planejado, o que que foi cumprido, basicamente isso, mas essa parte burocrática e as vezes ele se divide entre a parte burocrática e chão de fábrica mesmo. E o supervisor ele é mais, bem operacional, ali no chão de fábrica intensivo, intensivamente. (P1)

Observa-se nas falas que as atribuições estão muito relacionadas às necessidades da empresa e evidenciam que em empresas de micro e pequeno porte nem sempre a atividade descrita no cargo equivale às funções que são desempenhadas no dia a dia. Quanto às denominações, exceto pela denominação de coordenador, as demais são aquelas que foram encontradas nos dados quantitativos.

Um dos possíveis motivos levantados nas entrevistas para o crescimento no número de postos gerenciais deve-se ao fato de, nas empresas familiares, os postos de trabalho estarem sendo substituídos por profissionais devido à necessidade de uma maior profissionalização da mão de obra, conforme citado por P1:

Bom, é... se trata de uma empresa familiar, né? Estamos falando de uma empresa familiar, então inicialmente os postos eram ocupados por familiares, né? E aí a proprietária, a gestora, proprietária administrativa e gestora principal, ela começou a ver a necessidade de contratar pessoas realmente capacitadas, né? Porque na empresa mais familiar é levado muito em consideração a questão do parente tá ali por conta da confiança, mas aí é necessário a profissionalização e a capacitação nos postos. E aí, de um tempo pra cá, ela tem buscado trazer pessoas de fora que tenham já um currículo, tenha uma experiência e uma capacitação. No caso eu, quando terminei o mestrado, aí passei por uma experiência no mercado, e aí fui convidada pra ir pra lá [...] ela viu que não estava dando certo só a questão da confiança com a família e que era necessário algo mais, e esse algo mais é o conhecimento, né? Teórico e prático. (P1)

A tabela 24 e o gráfico 19 apresentam o perfil da mão de obra gerencial quanto à escolaridade.

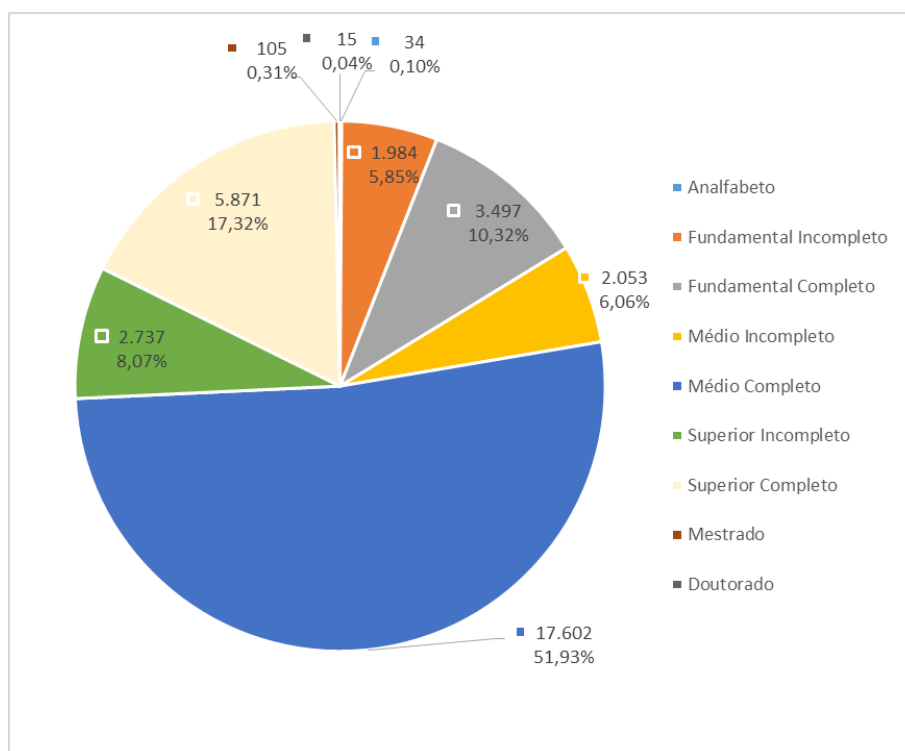
Tabela 24 - Escolaridade da Mão de Obra Gerencial\*.

Escolaridade após 2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
Analfabeto	28	28	41	32	28	34	44	33	34
Fundamental Incompleto	1.778	1.674	1.759	1.938	2.160	2.210	2.268	2.082	1.984
Fundamental Completo	2.811	2.983	3.333	3.628	3.772	3.932	3.847	3.670	3.497
Médio Incompleto	1.565	1.638	1.888	2.012	2.248	2.354	2.414	2.306	2.053
Médio Completo	11.008	12.453	14.146	15.677	18.541	20.771	23.640	24.581	17.602
Superior Incompleto	1.931	2.130	2.332	2.630	2.951	3.149	3.392	3.382	2.737
Superior Completo	3.791	4.156	4.896	5.394	5.985	6.562	7.628	8.558	5.871
Mestrado	69	78	111	111	116	92	109	155	105
Doutorado	6	10	12	12	19	17	21	24	15
<b>Total</b>	<b>22.987</b>	<b>25.150</b>	<b>28.518</b>	<b>31.434</b>	<b>35.820</b>	<b>39.121</b>	<b>43.363</b>	<b>44.791</b>	<b>33.898</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

\* Os anos de 2003 a 2005 não foram apresentados por possuírem uma classificação diferente quanto ao nível médio e ao nível fundamental.

Gráfico 19 - Escolaridade média da Mão de Obra Gerencial\*.



Fonte: Elaborado pela autora.

\* Os anos de 2003 a 2005 não foram apresentados por possuírem uma classificação diferente quanto ao nível médio e ao nível fundamental.

Quanto à escolaridade, pode-se afirmar, com base nos dados levantados, que em média mais de 82% dos postos gerenciais estão sendo ocupados por pessoas sem nível superior completo, sendo que dos que possuem nível superior somente 1,75% possuem mestrado e 0,25% possuem doutorado, no entanto, conforme demonstrado na tabela (tal qual observado no panorama do Brasil e do Ceará) esses números estão mudando, a quantidade de mestres e doutores de 2006 para 2013 em Fortaleza teve um aumento de mais de 200%, em 2006 eram somente 75 gestores com mestrado ou doutorado e em 2013 esse número elevou-se para 179. Do total de mestres e doutores do Ceará, Fortaleza é responsável por quase 80%.

Outro dado interessante verificado na pesquisa é que 21,17% da mão de obra gerencial composta pela função de administrador possuem mestrado e 9,92%, doutorado, em Fortaleza.

Nas entrevistas realizadas, quando os entrevistados foram perguntados sobre o perfil dos cargos de gestão quanto ao nível de escolaridade, a realidade é similar à mostrada nos dados quantitativos, apesar de trazerem especificidades bastante interessantes, conforme segue:

Assim pra... o que a empresa exige, em termos... que a pessoa tenha conhecimento, por exemplo, na minha área, que é montagem de projeto, a pessoa tem que entender do *layout* do projeto, de saber ler um projeto, abrir as imagens e ver as medidas, que a planta baixa mostra pra poder... pro cara poder montar, que se o cara chegar a minha posição, não entender de montagem, não entender de números, não entender de layout, não entender de uma planta baixa, ele não tem como coordenar ninguém pra mandar, ele vê só as imagem que é colorida e não sabe que medida é aquela que pede, então ele tem que entender pelo menos um pouco de matemática pra poder ele atuar nessa área, mas em termos de grau de estudos aqui eu tenho o segundo grau completo, eu sou quase um jumento batizado eu, mesmo com dizer uma coisa, eu sou quase analfabeto. Só tenho muita prática, graças a Deus. (P5)

Olha é... como eu falei, agora tem a mim e esse gerente do administrativo financeiro, eu tenho mestrado e ele tá terminando a especialização... abaixo disso, o representante de comercial, acho que é ensino fundamental, o gerente de produção é ensino técnico, em química, tem a responsável técnica que também é técnica em química, a gente tinha uma engenheira de alimentos, mas nesse enxugar da folha a gente achou que dava pra enxugar e a gente desligou e deixou algumas responsabilidades pra responsável técnica e, que também é sócia da fundadora. A fundadora iniciou a faculdade mas não concluiu, tem ensino médio, ensino superior incompleto, e abaixo o supervisor é ensino médio incompleto e abaixo disso é... na verdade a gente tem, a faturista hoje tem ensino superior, acho que é História e tem um auxiliar, um assistente técnico administrativo que tá fazendo técnico na atualidade, mas que é muito, muito produtivo. (P1)

2º grau. Porque envolve recursos financeiros, embora pelo excesso de faculdades o nível salarial tenha caído bastante pros que têm nível superior. Eu comecei economia, mas como casamos cedo priorizamos o trabalho, era assim ou estudava ou mantinha a família e o sustento da família foi prioridade. Minha esposa teve nosso primeiro filho muito cedo e também teve que cuidar aí não foi pra faculdade. Não nos formamos para formar nossos filhos, tenho um que é administrador e o

mais novo que está no ITA e minha filha mais velha não quis fazer faculdade mas teve oportunidade. Hoje penso em voltar. (P3)

[Qual o nível de escolaridade predominante?] Aqui é... O 1º grau, o que é? Até 8ª série. É fundamental, né? É fundamental. Então a maioria não tem concluído o fundamental. Olha aqui, esse camarada aqui, ele já foi meu gerente, ele já trabalhou 10 anos comigo, tá? Esse camarada não tem o 1º grau completo. Ele veio do interior. Foi pra área de lavagem, foi supervisor lá foi ele quem me ensinou a lavar roupa, aí trabalhou 10 anos comigo foi pra outra empresa e voltou. Ele é meu comercial, mas ele não tem o nível de escolaridade bom... (P4)

Nas falas dos entrevistados, pode-se perceber que a escolaridade é vista como elemento importante, entretanto, opta-se por profissionais sem nível superior devido ao custo mais elevado destes. Nas empresas pesquisadas, dos gerentes que possuem nível superior, somente um possui mestrado; os demais gerentes possuem especialização, graduação e ensino técnico, sendo as formações as mais variadas possíveis e tendo sempre relação com a atividade fim da empresa, por exemplo, na indústria o Gerente Administrativo/Financeiro é formado em Engenharia de Produção e possui especialização em gestão; na empresa que presta serviços os Diretores são formados em Administração e o Coordenador Administrativo/Financeiro em Publicidade e Propaganda. Um dado interessante observado nas entrevistas é que os supervisores, na maioria das empresas, possuem somente o 2º grau completo, corroborando os dados quantitativos.

A tabela 25 traz a informação quanto à faixa etária da mão de obra gerencial, sendo que, em média, 34,44% está na faixa de pessoas com idade entre 30 e 39 anos, seguido pela faixa de 40 a 49 anos com 23,57%.

**Tabela 25 - Faixa Etária da Mão de Obra Gerencial.**

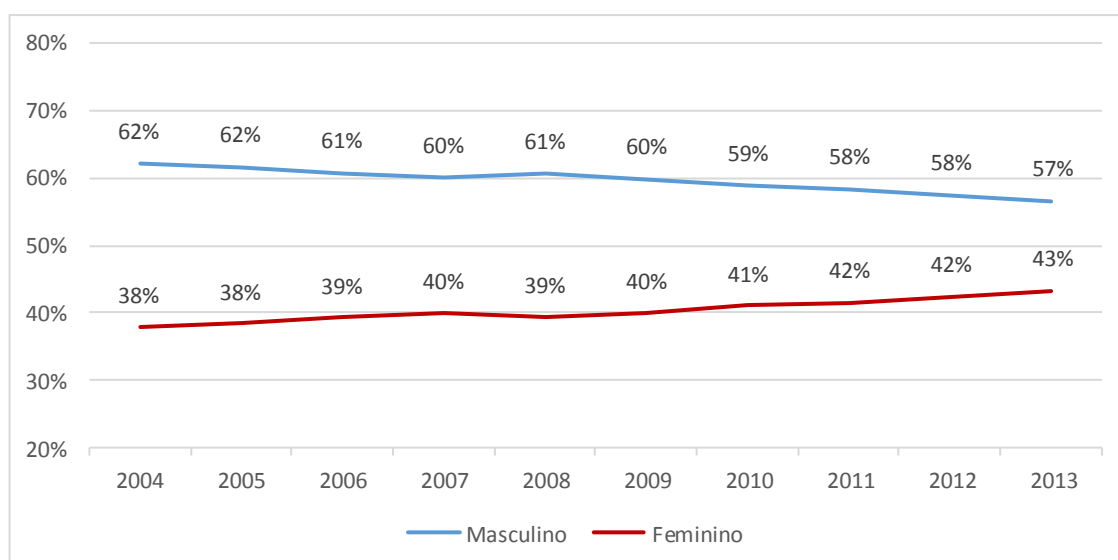
Faixa Etária	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
10 A 14	0	0	0	1	1	1	3	0	0	0	1
15 A 17	21	33	21	28	25	25	30	29	29	31	27
18 A 24	2.133	2.144	2.283	2.694	2.948	3.417	3.924	4.238	4.831	4.746	3.336
25 A 29	3.434	3.594	3.915	4.560	4.998	5.734	6.743	7.126	7.724	7.871	5.570
30 A 39	7.056	7.340	7.940	8.428	9.738	10.613	12.091	13.429	15.048	15.911	10.759
40 A 49	5.083	5.358	5.874	6.147	6.979	7.478	8.202	8.861	9.677	9.991	7.365
50 A 64	2.288	2.475	2.804	3.118	3.634	3.945	4.555	5.106	5.664	5.835	3.942
65 OU MAIS	150	142	150	174	195	221	272	332	390	406	243
<b>Total</b>	<b>20.165</b>	<b>21.086</b>	<b>22.987</b>	<b>25.150</b>	<b>28.518</b>	<b>31.434</b>	<b>35.820</b>	<b>39.121</b>	<b>43.363</b>	<b>44.791</b>	<b>31.244</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A faixa etária média encontrada nos postos gerenciais das empresas pesquisadas varia entre 30 e 50 anos, conforme Quadro 2 apresentado na metodologia, similar ao encontrado na análise dos dados.

O gráfico 20 apresenta a representatividade por gênero nos postos gerenciais, a partir do qual se pode perceber uma tendência de crescimento da participação feminina, que, apesar de pequena, é constante nos últimos 10 anos, representada pela variação positiva de 5% entre 2004 e 2013. Em 2013 as mulheres ocupavam 43% dos postos gerenciais em Fortaleza, menor em 3% que o percentual do Ceará.

**Gráfico 20 - Gênero da Mão de Obra Gerencial.**

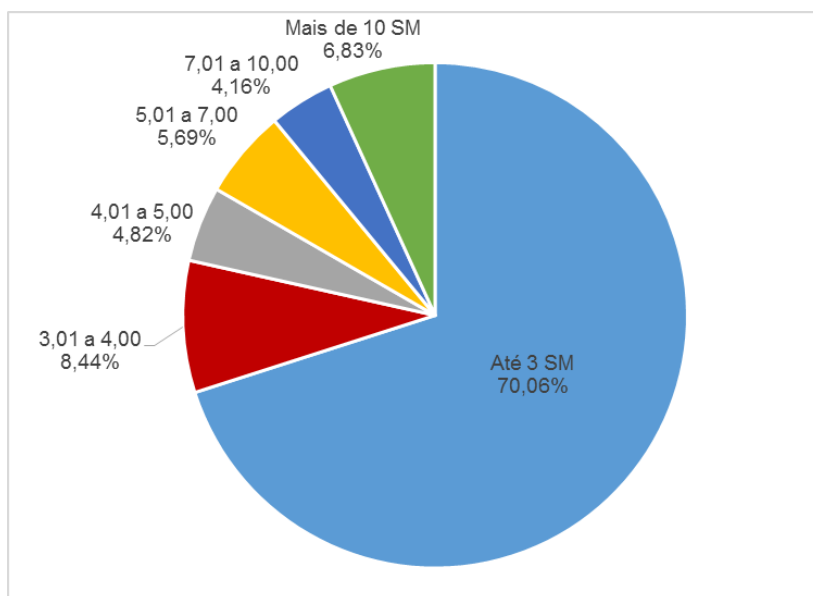


Fonte: Elaborado pela autora.

Das cinco entrevistas realizadas, somente em uma delas há predominância do gênero feminino nos postos gerenciais.

O gráfico 21 e a tabela 26 apresentam as faixas salariais, tendo como unidade de medida o salário mínimo (SM) recebido pela mão de obra gerencial, a partir das quais se observa que em média 70,06% recebe até 3 (três) salários mínimos, similar ao encontrado no Ceará; 8,44% recebe entre 3,01 e 4 salários mínimos e 6,83% recebe mais de 10 salários mínimos.



**Gráfico 21 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial (Total).**

Fonte: Elaborado pela autora.

**Tabela 26 - Faixa Salarial da Mão de Obra Gerencial.**

Faixa Remun Média (SM)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Até 0,50	21	46	38	29	40	39	31	60	69	50	423
0,51 a 1,00	620	509	801	1.117	1.319	1.486	1.752	1.630	1.810	1.603	12.647
1,01 a 1,50	5.019	5.688	6.902	7.969	9.126	10.781	12.247	13.088	14.672	14.892	100.384
1,51 a 2,00	2.905	3.212	3.468	3.795	4.372	4.754	6.108	6.348	7.224	7.507	49.693
2,01 a 3,00	3.540	3.754	3.913	4.439	4.979	5.379	6.339	7.170	7.887	8.352	55.752
3,01 a 4,00	2.237	2.280	2.455	2.289	2.323	2.341	2.572	3.090	3.354	3.425	26.366
4,01 a 5,00	1.258	1.113	1.128	1.146	1.320	1.451	1.529	1.858	2.047	2.209	15.059
5,01 a 7,00	1.287	1.225	1.264	1.409	1.669	1.778	1.871	2.180	2.432	2.657	17.772
7,01 a 10,00	1.072	1.051	1.094	1.185	1.349	1.300	1.257	1.470	1.590	1.630	12.998
10,01 a 15,00	832	784	732	732	801	871	910	978	1.022	1.068	8.730
15,01 a 20,00	399	456	404	369	405	402	410	401	395	435	4.076
Mais de 20,00	874	843	622	466	567	582	520	561	522	544	6.101
{ñ class}	101	125	166	205	248	270	274	287	339	419	2.434
<b>Total</b>	<b>20.165</b>	<b>21.086</b>	<b>22.987</b>	<b>25.150</b>	<b>28.518</b>	<b>31.434</b>	<b>35.820</b>	<b>39.121</b>	<b>43.363</b>	<b>44.791</b>	<b>312.435</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise dos dados da tabela 26 permite inferir que assim como foi detectado no Brasil e no Ceará, existe uma precarização da mão de obra gerencial no aspecto remuneração, os gestores recebem em média até 3 salários mínimos.

A faixa salarial encontrada nas empresas das entrevistas, tal qual na análise quantitativa, está em média de até 3 (três) salários mínimos. O motivo elencado para os baixos salários tem relação direta com a formação desses gestores conforme pode ser visto nas falas de P3, P2 e P1.

2º grau. Porque envolve recursos financeiros, embora pelo excesso de faculdades o nível salarial tenha caído bastante pros que têm nível superior. (P3)

A grande questão pra gente tem formado é nosso nível salarial que é baixo. Pagamos muito pouco ainda. Precisamos pagar mais, mas para isso precisamos de obras, pra ter obra eu tenho que ter dinheiro, pra tá reinvestindo na empresa pra ter mais obra. Tem nego que demora a pagar. Mas e aquele pessoal que ganha pouco, como é que eu atraso o salário? Eu nunca atrasei um salário. A empresa paga tudo religiosamente certo. Paga os benefícios, paga tudo certo. Então, a gente paga um salário que é pouco, mas que está de acordo com a tabela vinda do sindicato. (P2)

[Todo mundo ganha com base nas vendas?] Não. Não, não, só o representante comercial.... Eu diria que é mais com base na formação, que é com base mais na formação, hoje a proprietária ela tem essa visão assim. Como gerente de produção só tem nível técnico, então não há uma valorização. Não é o caso do representante comercial, claro, que aí é um outro critério, que o critério dele é a comissão de venda, mas no caso da produção, meu e do administrativo financeiro, o critério é formação. (P1)

Dos postos gerenciais das empresas pesquisadas, somente em uma delas há um cargo de gestão que recebe mais de 20 salários, sendo esse cargo da área comercial e esse salário fruto de premiações por vendas.

#### 4.3.2 Perfil da Mão de Obra Gerencial por características dos empreendimentos (Atividade Econômica, Porte do Estabelecimento)

Quanto à atividade econômica, a tabela 27 mostra que em média o comércio é quem tem maior representatividade na quantidade de postos gerenciais de Fortaleza, com 34,78%, seguido pelo setor de serviços com 33,93% e a indústria com 21,85%.

**Tabela 27 - Mão de Obra Gerencial por atividade econômica.**

IBGE Gr Setor	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
1 - Indústria	4.245	4.578	5.194	5.606	6.494	7.241	8.297	8.318	8.912	9.367	6.825
2 - Construção Civil	1.560	1.503	1.676	1.913	2.553	2.816	3.222	4.153	4.564	4.463	2.842
3 - Comércio	7.018	7.545	8.201	8.803	9.745	10.734	12.493	13.668	14.756	15.707	10.867
4 - Serviços	7.206	7.326	7.818	8.697	9.625	10.564	11.715	12.842	15.042	15.165	10.600
5 - Agropecuária	136	134	98	131	101	79	93	140	89	89	109
<b>Total</b>	<b>20.165</b>	<b>21.086</b>	<b>22.987</b>	<b>25.150</b>	<b>28.518</b>	<b>31.434</b>	<b>35.820</b>	<b>39.121</b>	<b>43.363</b>	<b>44.791</b>	<b>31.244</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

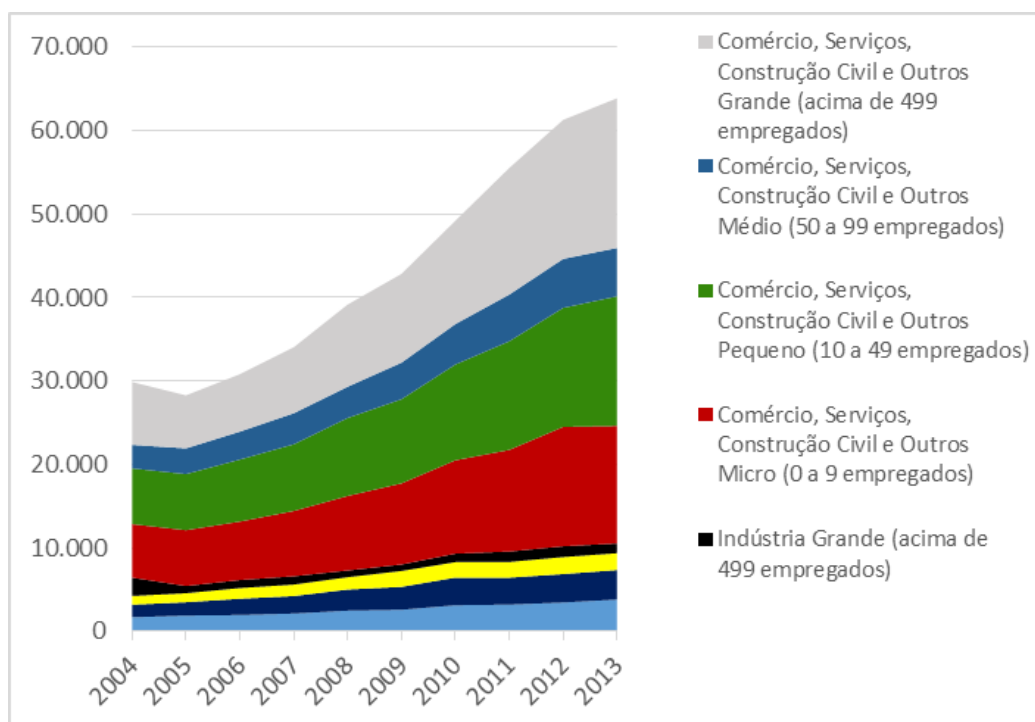
A tabela 28 e o gráfico 22 trazem informações dos postos gerenciais a partir de cada segmento de atividade econômica.

**Tabela 28 - Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.**

Atividade Econômica	Porte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Indústria	Micro (0 a 19 empregados)	1.690	1.897	1.960	2.135	2.485	2.592	3.126	3.206	3.456	3.814	26.361
	Pequeno (20 a 99 empregados)	1.512	1.601	1.956	2.102	2.533	2.740	3.327	3.232	3.408	3.540	25.951
	Médio (100 a 499 empregados)	1.043	1.080	1.278	1.369	1.476	1.909	1.844	1.880	2.048	2.013	15.940
	Grande (acima de 499 empregados)	2.196	852	955	997	802	773	1.022	1.250	1.284	1.171	11.302
Comércio, Serviços, Construção Civil e Outros	Micro (0 a 9 empregados)	6.417	6.696	7.017	7.827	8.926	9.725	11.190	12.184	14.307	14.084	98.373
	Pequeno (10 a 49 empregados)	6.679	6.723	7.429	7.991	9.348	10.086	11.484	13.020	14.265	15.542	102.567
	Médio (50 a 99 empregados)	2.824	3.089	3.347	3.726	3.750	4.382	4.849	5.599	5.879	5.798	43.243
	Grande (acima de 499 empregados)	7.526	6.345	6.884	7.900	9.847	10.647	12.382	15.172	16.652	17.940	111.295
<b>Total</b>		29.887	28.283	30.826	34.047	39.167	42.854	49.224	55.543	61.299	63.902	435.032

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 22 - Evolução da Mão de Obra Gerencial por tamanho do estabelecimento.**



Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 28 e o gráfico 22 mostram como se comportou a oferta de postos gerenciais nas micro, pequenas e médias empresas, de 2004 a 2013, na indústria, comércio e serviço, em Fortaleza. Percebe-se que houve, no período analisado, um crescimento da oferta de postos gerenciais em todos os setores, sendo que no de serviços, no de comércio e no da construção civil esse crescimento foi maior que no da indústria.

Enquanto o crescimento da indústria entre os anos de 2004 e 2013 foi de aproximadamente 118%, sendo 125,68% nas micro empresas, 134,13% nas empresas de pequeno porte e 93,00% nas empresas de médio porte; no comércio, serviços, construção civil e outros, o crescimento foi de aproximadamente 119%, sendo 119,48% nas micro empresas, 132,70% nas empresas de pequeno porte e 105,31% nas empresas de médio porte. Além disso, observa-se que na indústria não existe linearidade da quantidade de postos gerenciais oferecidos em cada porte, e sim uma maior concentração nas micro e pequenas empresas em todos os setores da economia. Ao se comparar os percentuais de crescimento de Fortaleza com os percentuais do Estado do Ceará, percebe-se que houve um maior crescimento no Ceará, e comparando-se com o Brasil, Fortaleza teve um maior crescimento percentual.

Os postos gerenciais nas empresas pesquisadas, em sua maioria, são preenchidos por pessoas da própria empresa, sendo os gestores formados internamente, ou ocupados por familiares, como pode ser visto nas falas abaixo. Esse processo formativo interno coaduna com o perfil de escolaridade já analisado, no qual não se valoriza a formação superior vinculada à área da gestão. Como se percebe na fala dos entrevistados, não há nenhuma fala que atrele a posição de chefia à formação em gestão. Diferentemente, ou se argumenta que aquele que ocupa o posto gerencial foi criado, ou promovido, dentro de casa a partir de baixo para ocupar os postos de cima buscando manter-se numa postura de mediação, de equilíbrio; ou que foi exigido conhecimento técnico na área da atividade da empresa.

A gente gosta de formar gente, e hoje no mercado tem muita gestão de informação de clientes, tem muito essa questão de informações que eu considero estratégicas. Eu prefiro formar em casa. Eu gosto de fazer aquele negócio do flamengo, o craque o flamengo faz em casa. Mas é bom ter uma mescla de fora também, mas eu prefiro mais formar do que contratar... Porque pra mim é mais prazeroso. Certo? Eu gosto de ver a pessoa crescendo na função. As vezes um “cobra criada” é muito bom. Eu prefiro ver aquele cara que começa de baixo, começa no estágio da empresa e chega lá em cima. Às vezes é necessário, gente com carisma o suficiente pra liderar, é isso que nós estamos fazendo. Eu não tenho só um lado, eu acho que a virtude tá no meio, então, é você tender prum lado e também tender pro outro. (P2)

São formados aqui mesmo na empresa. (P3)

O gerente de produção é familiar, né? Tá lá desde quase o início. Eu e o gerente financeiro, nós atendíamos a empresa, eu principalmente na verdade, atendia a empresa através de um projeto de extensão e aí, através desse projeto, a sócia

majoritária administrativa, ela gostou do meu trabalho e me convidou pra trabalhar com ela e por sua, eu convidei o profissional que trabalhava comigo lá nesse projeto, do administrativo financeiro, o representante comercial já tá acho que uns dez anos ou mais na empresa, mas ele que buscou a empresa pra... com interesse de realmente vender o produtos no mercado. (P1)

Normalmente ele é promovido aqui dentro, né? (P4)

A gente pede a formação dele na parte de engenharia ou ele pode vir da operação, por exemplo, tem um desses supervisores que eu chamo de “X” é um pintor que eu estou colocando como supervisor de obras, estou fazendo o caminho inverso, vou qualificá-lo. Ele veio da pratica vai agora pra um cargo de supervisão e vou qualificá-lo pra que ele possa atender a teoria e a pratica. (P5)

Pode-se verificar que os gestores das empresas pesquisadas não estão vindo das grandes empresas, mas sendo, em sua maioria, formados internamente.

#### 4.3.3 Movimentação da Mão de Obra Gerencial

O Gráfico 23 traz o percentual de crescimento quantitativo das empresas em comparação com o crescimento da quantidade de empregados em 31/12 de cada ano, em que se pode ver que nos 10 anos analisados a taxa de crescimento das empresas foi sempre inferior à dos empregados. Sendo os anos de 2007 a 2009 aqueles com a maior diferença, nos quais o crescimento do número de empresas foi respectivamente de 7,07%, 5,46% e 6,52% enquanto que o de empregados foi de 12,09%, 10,85% e 11,52%.

**Gráfico 23 - Percentual de Crescimento – Empresas x Empregados.**



Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 29 apresenta a quantidade de postos gerenciais movimentados em cada ano.

**Tabela 29 - Movimentação da Mão de Obra Gerencial.**

Continua empregado em 31/12	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Não	6.261	6.376	6.862	7.688	9.045	9.848	11.625	12.982	15.303	15.372	101.362
Sim	13.904	14.710	16.125	17.462	19.473	21.586	24.195	26.139	28.060	29.419	211.073
<b>Total</b>	<b>20.165</b>	<b>21.086</b>	<b>22.987</b>	<b>25.150</b>	<b>28.518</b>	<b>31.434</b>	<b>35.820</b>	<b>39.121</b>	<b>43.363</b>	<b>44.791</b>	<b>312.435</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme os dados da tabela 29, pode-se verificar que a quantidade de postos gerenciais existentes nas PME's no período de 2004 a 2013 estão crescendo, mantendo constante a relação entre a quantidade que continua empregada no final do ano e os que não permanecem, apresentando uma média de 32% de renovação (relação entre a quantidade dos que não continuam empregados com o tal movimentado no ano).

Nas tabelas 30 e 31, são apresentadas as quantidades de admissões por tipo de admissão e em seguida a de demissões por motivo de desligamento, que servirão para apresentar um panorama das movimentações vistas anteriormente na tabela 30.

**Tabela 30 - Quantidade de Admitidos por tipo.**

Tipo Admissão	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Primeiro Emprego	742	724	845	967	1.113	1.140	1.338	1.305	1.238	1.281	10.693
Reemprego	4.584	4.812	5.289	5.940	7.020	7.685	9.321	9.734	10.402	10.494	75.281
Transferência com Ônus	36	32	96	36	50	52	79	90	90	40	601
Transferência sem Ônus	1.005	1.002	1.044	1.178	1.498	2.072	2.419	2.594	3.078	3.439	19.329
Outros	5	1	0	7	18	36	44	60	39	29	239
<b>Total</b>	<b>6.372</b>	<b>6.571</b>	<b>7.274</b>	<b>8.128</b>	<b>9.699</b>	<b>10.985</b>	<b>13.201</b>	<b>13.783</b>	<b>14.847</b>	<b>15.283</b>	<b>106.143</b>

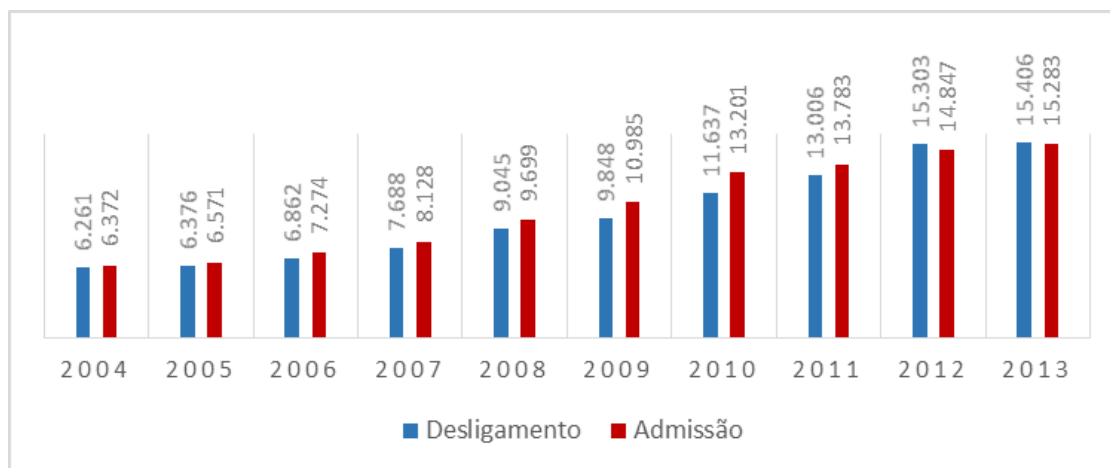
Fonte: Elaborada pela autora.

**Tabela 31 - Quantidade de Demitidos por tipo.**

Motivo Desligamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Demissão com Justa Causa	52	44	68	70	66	145	124	97	130	97	893
Demissão sem Justa Causa	4.610	4.767	5.201	5.752	6.646	7.034	8.338	9.473	10.369	10.965	73.155
Término Contrato	348	366	396	570	573	625	695	893	1.069	973	6.508
Transferência com Ônus	50	100	76	34	44	54	46	73	53	66	596
Transferência sem Ônus	1.162	1.049	1.076	1.221	1.661	1.927	2.381	2.403	3.626	3.216	19.722
Falecimento	19	21	21	20	25	26	28	31	47	44	282
Aposentadoria	20	29	23	21	22	34	24	36	9	45	263
Outros	0	0	1	0	8	3	1	0	0	0	13
<b>Total</b>	<b>6.261</b>	<b>6.376</b>	<b>6.862</b>	<b>7.688</b>	<b>9.045</b>	<b>9.848</b>	<b>11.637</b>	<b>13.006</b>	<b>15.303</b>	<b>15.406</b>	<b>101.432</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise das tabelas 30 e 31 permitem afirmar que o principal motivo de desligamento é a demissão sem justa causa, aquela em que o empregador demite o empregado sem que a motivação tenha sido provocada por este, representando 72,12% do total dos desligamentos. Quanto às admissões, o principal responsável é o reemprego, com 70,92% do total das admissões, seguido pelas transferências com 18,21% e o primeiro emprego com 10,07%.

**Gráfico 24 - Admitidos x Demitidos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 24 mostra que somente nos anos de 2012 e 2013, os últimos dois anos da análise, é que houve redução de postos gerenciais, nos quais a quantidade de demissões foi superior às admissões, nos 8 anos anteriores houve crescimento. No período analisado, com base nos dados levantados, percebe-se que houve um acréscimo de 4.711 postos gerenciais em Fortaleza.

A análise dos dados relativos aos postos gerenciais de Fortaleza, em suas três seções, permite inferir que nas micro, pequenas e médias empresas há uma prevalência de homens, embora ela esteja diminuindo ao longo dos últimos anos; com uma predominância de gestores que possuem até o nível médio, que recebem até 3 salários mínimos e que são jovens, têm até 39 anos. Essas mesmas inferências podem ser transportadas para as empresas pesquisadas.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para além das variáveis componentes do perfil dos cargos gerenciais, já descritas nos itens anteriores, a fase qualitativa e exploratória da pesquisa permitiu a emergência de outras dimensões que serão aqui discutidas.

As características exigidas para os postos gerenciais nas empresas pesquisadas levam em conta tanto conhecimentos específicos (técnicos) para o cargo, quanto conhecimento do segmento em que a empresa atua, e características de relacionamento.

Exige, em termos... que a pessoa tenha conhecimento, por exemplo, na minha área, que é montagem de projeto, a pessoa tem que entender do *layout* do projeto, de saber ler um projeto, abrir as imagens e ver as medidas, que a planta baixa mostra pra poder... pro cara poder montar, que se o cara chegar a minha posição, não entender de montagem, não entender de números, não entender de *layout*, não entender de uma planta baixa, ele não tem como coordenar ninguém pra mandar, ele ver só as imagem que é colorida e não sabe que medida é aquela que pede, então ele tem que entender pelo menos um pouco de matemática pra poder ele atuar nessa área... Eu tenho esse conhecimento daqui de dentro, sei de tudo daqui porque quando abriu eu entrei em seguida, eu tenho doze anos de serviço aqui, então eu sou da fundação. Então eu conheço aqui da hora que abriu, então por isso que eu tenho condições de atuar em qualquer setor, mesmo com o meu grau de estudos, que eu tenho pouco, mas é porque eu tenho conhecimento do crescimento daqui. Eu venho do zero aqui... (P5)

O supervisor de obras: que ele goste de obras, basicamente é isso. Ele pode até não entender de obra, mas se ele gostar de obras ele passa.... No caso da coordenadora do administrativo, é.... Tem que ter conhecimento da função administrativa é óbvio! Mas principalmente, ela ter um grau de confiança, ela confiar naquilo que ela faça. Nosso temos algumas pessoas aqui na empresa, às vezes, que não confiam no que elas fazem, que não transitam segurança. Num cargo que eu gosto desse é que a pessoa seja responsável, que seja uma pessoa dedicada, organizada, que é fundamental dela no administrativo, é que transmita confiança pra gente. Ela é formada, agora, não tem nada a ver a formação dela com a parte administrativa, publicidade e propaganda. Mas nós colocamos ela na função para testá-la, pelo seu desempenho em publicidade e propaganda, e ela está tendo o desempenho equivalente pelo desenvolvido na área de origem dela. Ela exerce muito bem as atividades, os controles estão muito bem feitos, a contabilidade bate, então assim, tá bem...bem, tô bem tranquilo em relação a isso... No caso do coordenador de obras, o coordenador de obras tem que ser um engenheiro, ser um engenheiro civil, de preferência. E uma coisa que a gente pede dele é que ele tenha o dinamismo de ir



para as obras, coordenando os supervisores. Certo? Ele é a ponte da gente com os supervisores. (P2)

Eu acredito que o critério que a diretora usou foi exatamente a experiência e capacitação teórica, né? Eu me formei em Economia na graduação, fiz mestrado na Administração de empresas, o gerente administrativo, ele tem graduação em gerencia de produção, em... perdão, engenharia de produção e tá fazendo especialização em financeiro, né? Em gestão financeira, então assim, essa ligação entre gestão e financeiro, controle de estoque e tudo, é bem interessante, a gente achou bem interessante essa... ele ter esses dois conhecimentos, tanto pra dar um suporte pro nosso gerente de produção, como principalmente no financeiro que a gente necessitava muito de organizar as finanças. (P1)

As características que espero encontrar nos meus gestores são: a liderança porque você não pode fazer um líder, você consegue um chefe, mas líder não, a pessoa já nasce com isso e você não tem como treinar; depois é que a pessoa precisa entender os objetivos da empresa, a missão, visão e valores.... Que sejam ágeis, proativos, não fiquem esperando as coisas acontecerem para tomar uma atitude e que sejam felizes e gratos e transmitam amor. Não quero ninguém trabalhando obrigado ou triste é pra estar aqui porque quer. (P3)

Observa-se nas falas uma preocupação com o “saber fazer” mas também com o “saber se relacionar” seja com seus pares dentro da empresa, seja com seus superiores, seja com o cliente. A formação acadêmica só é exigida para aquelas funções em que é essencial e os proprietários podem pagar por elas ou é exigido pelo segmento, como no caso do coordenador de obras de uma das empresas.

Quanto ao perfil ideal traçado pelas empresas, pode-se verificar uma necessidade de profissionais comprometidos com a busca por melhoria contínua e por resultados melhores, capazes de unir teoria e prática. O conhecimento técnico foi citado por quase todos os entrevistados, mas as habilidades humanas, em gerir pessoas e situações, essa foi citada por 100% dos entrevistados.

oh, primeira coisa, o comprometimento, né? O comprometimento dele, certo? E ele trazer é... novidade assim, de gestão que funcionasse, né? Não somente na teoria, mas que funcionasse, tá entendendo? Que funcionasse bem em todos os aspectos. “Vai melhorar a produtividade?” ‘Vai.’ “Vai melhorar a situação consequentemente dos funcionários? Vai ficar tornar o ambiente agradável?” ‘Vai.’então, é isso aí! Comprometimento, que as vezes a pessoa quer vir só pra ganhar dinheiro, né? Comprometimento com o resultado. “Rapaz, nele nós estamos vendo resultado!” “Puxa, com a chegada desse camarada melhoramos 20%”. Até o cliente chega e fala “Rapaz, o negocio tá diferente aqui, tá melhor.”entendeu? o atendimento,a qualidade, a entrega, devolução de mercadoria, né?então, quem é que julga melhor? Meu cliente, externo principalmente, né? (P4)

Acho um tanto... assim... eu acho que o conhecimento técnico específico, pra cada um. Cada cargo tem que tem seu conhecimento técnico do cargo. Né? O comprador tem que saber comprar, o supervisor de obras tem que saber o que é uma obra, o coordenador tem que saber gerenciar a equipe das obras e o administrativo tem que saber as técnicas do administrativo, contabilidade, partidas dobradas, as informações têm que ser todas organizadas. O que eu gosto aqui, o que eu gosto de enfatizar. Primeiro, gerenciamento pelo exemplo, não pelo cinismo. Então, esses caras têm que dar exemplo, todos eles. Eu não aceito o supervisor chegar depois do funcionário na

obra, ele tem que ser o primeiro a chegar. Ele tem que dar exemplo. Segundo, ter atitude, até pra tomar a decisão errada. Uma coisa é que a gente empodera as pessoas aqui, então, muitas vezes eu sou comunicado de algumas decisões porque não deu tempo de me consultar. E eu concordo. Qualquer decisão eu sei. Só não gosto que não me consultem pra prejudicar o cliente, então pra isso tem que me consultar e então não toma decisão nenhuma. Então, quando vai de encontro ao cliente tem que me consultar. Mas se for uma coisa para o benefício do cliente pode me comunicar. (P2)

Olha, ideal, ideal era que tivesse o mínimo de conhecimento teórico e se tiver uma experiência pratica em uma empresa de porte similar seria interessante, claro que quanto melhor o profissional, mais caro vai ser, então, claro, a relação custo benefício tem que ser bem avaliada, mas hoje assim, eu acho que a gente já teve esse grande avanço, né? de o gerente de produção ter feito este curso de PCP, de planejamento da produção, mas eu acho que pode ser melhor, pode ser bem melhor, se fosse uma pessoa com graduação em Engenharia de Produção, acho que ia agregar muito a empresa. Mesmo que ainda não tivesse uma grande experiência ou que tivesse o mínimo de experiência, eu acho que já agregaria, ou mesmo só com a formação teórica, depende muito do perfil da pessoa, porque eu quando eu tenho o conhecimento teórico, eu fico assim inquieta pra aplicar aquilo ali na prática, claro, não pode, ninguém pode generalizar, cada ser humano tem as suas particularidades, mas talvez uma pessoa desse perfil, que tivesse só o teórico, nem precisaria ter muita experiência prática, mas tivesse essa sede, essa sede, essa ânsia em aplicar aquilo ali na teoria, já seria de muita utilidade. (P1)

Entendesse todas as minhas ideias, todas as operações e me deixasse ficar em casa... Conhecimento, Habilidade emocional, Atitude e Caráter ilibado (ser honesto e justo). Dentre esses faço questão de dois: atitude e caráter, não existe meia atitude ou meio caráter. Ou a pessoa tem ou não tem. Os outros você ensina. A habilidade emocional com umas técnicas de *coaching*, de perguntas você consegue treinar. A gente chega ao ponto de trabalhar o comercial, financeiro, emocional, físico, as ferramentas são dadas a cada um para trabalhar até a família. (P3)

Nas falas dos entrevistados, a formação acadêmica não é a primeira preocupação no momento de definição dos cargos administrativos, o que reflete as informações encontradas no mapeamento dos postos gerenciais; nem mesmo quando perguntados pelo perfil ideal, a formação acadêmica aparece como essencial, o que suscita o questionamento sobre para quem a academia está formando os profissionais de gestão ou com qual objetivo. Quanto à formação em Administração, somente em uma das entrevistas foi citada como importante, em todas as outras o perfil ideal é o que tem relação direta com a atividade fim (engenheiros; químicos; arquitetos).

Ele precisava ser administrador, ter conhecimento na área, ter um pouquinho de recursos humanos pra poder saber tratar tanto o cliente como o vendedor, porque não é só o cliente que precisa ser bem tratado não, o vendedor precisa ser bem tratado, porque o vendedor, como eu já te falei aqui já, o vendedor sem ele tá psicologicamente bem... (P3)

É que a graduação... Primeiro é essa capacidade da pessoa. É que é assim, vamos dizer, o engenheiro de produção que hoje tá muito parecido com administração, né? O engenheiro de produção, alguém da engenharia ou um próprio administrador, né? (P4)

Na entrevista com P2, que é administrador, surgiu uma discussão sobre a Escola de Administração e em como o administrador (por formação) é importante dentro das empresas, muito embora atualmente eles estejam assumindo funções diversas da de gerente dentro das empresas, as “cadeiras de gestão” estão sendo ocupadas por outros profissionais.

Porque eu acho que administração tem uma visão mais genérica e mais focal pra gestão. Eu acho que gestão foi feita pra administrador, tá? Pela visão geral que ela tem. Claro que o contador pode ter a visão do administrador, economista, engenheiro, psicólogo, médico pode ser, mas a administração de empresa permite... a administração de empresa ela tem uma visão mais generalista. Então, a administração de empresas é pra formar gerentes. Quando eu estudava administração de empresas, eu tinha um professor que dizia: “você aqui são gerentes, você não são advogados, você não são líderes de sindicato, você são gerentes!”... Eu não sei qual é a estatística... Mas administração de empresas em geral, é uma escola que é relegada ao 2º plano, eu sou administrador, mas nós mesmos não temos respeito pela administração porque acha que qualquer um pode administrar, mas quando você senta do outro lado da mesa é que você vê que administração não é pra muitos, é pra poucos. Então, você tem que ter discernimento, tem que ter talento pra fazer administração como deve ser feita. Certo? E a administração de empresas é uma escola de 2º plano. Ela não tem o requinte da advocacia, a pompa da advocacia, o requinte da engenharia, né? Ela não tem a dificuldade da medicina... (P2)

Fazendo um paralelo entre a discussão que foi feita na revisão de literatura sobre capitalismo flexível e as entrevistas, um dos aspectos citados por diversos autores (HELAL, 2005; LUNA, 2008; SILVA, SANTANA, PEREIRA NETO, 2010; LOMEU INACIO, 2012; WOLECK, 2014) como elemento importante em tempos de capitalismo flexível, que é a inserção da tecnologia e a consequente redução de postos de trabalho, não foi citado por nenhum dos entrevistados como responsável por mudanças em seus quadros de gestão. Embora não houvesse no roteiro nenhuma questão específica sobre a inserção da tecnologia nas empresas, havia uma questão que tratava de mudanças na estrutura de gestão nos últimos 10 anos e a tecnologia poderia ter sido citada como motivo, no entanto, não houve nenhuma menção. Uma inferência possível é que, em se tratando de micro, pequenas e médias empresas, o fator tecnológico não esteja figurando como a principal variável de mudança.

Outra questão importante discutida na literatura foi a flexibilidade enquanto habilidade do gestor de responder de modo eficiente às mudanças e lidar com incertezas (HELAL, 2005; URNAL, DOMINGUES, 2005; AZIZE, 2008; WOLECK, 2014), sendo esse elemento também encontrado nas entrevistas. Para o gestor essa característica é vista como essencial.

A argumentação de Brant e Dias (2004) sobre a mudança dos organogramas e consequente “enxugamento” dos níveis gerenciais não foi verificado nem nas empresas pesquisadas, nem no mapeamento dos postos gerenciais no Brasil tendo em vista que houve, no período analisado (2004 a 2013), um aumento de postos gerenciais em todas as empresas,

inclusive nas grandes, conforme foi visto na Tabela 7, o que leva a inferir que os postos gerenciais “criados” nas micro, pequenas e médias empresas não estão migrando das grandes empresas.

Quanto à terceirização das atividades, somente uma das empresas pesquisadas a citou, sendo que esta empresa, contrariando autores como Amato Neto (1995) e Saraiva, Ferreira e Coimbra (2012), informou que, no segmento em que ela atua, está havendo “um regresso” das atividades antes terceirizadas para dentro de algumas empresas.

O nosso nicho é o que? É justamente com a indústria de confecção. Nós somos, vamos dizer... Um apêndice. Não sei se esse termo é correto, né? Mas a indústria de confecção, nós estamos acoplados a ela. A indústria de confecção faz o que? Ela faz as peças, no caso, jeans. Predominantemente jeans. E nós fazemos todo aquele beneficiamento, todo aquele diferencial que você vê numa calça: rasgado, branco, esbranquiçado. Quem faz isso é a nossa lavanderia, né? Ou outra similar... A indústria de confecção manda o que a gente chama de “peça crua”. Nós fazemos todo o beneficiamento têxtil... hoje como a situação, que antigamente há 20 anos atrás tinha bem pouquinha lavanderia desse segmento, hoje tem mais de 80, né? E aconteceu o que? O número de confecções diminuiu, aumentou o número de lavanderia e algumas confecções também montaram lavanderias e são concorrentes nossas também. (P4)

Sobre as alterações promovidas no trabalho gerencial, no qual há uma redução e consequente precarização de postos gerenciais, as entrevistas mostram que na maior parte delas, os proprietários assumem a função de gerente e assim deixam de contratar um profissional para fazer a gestão, corroborando em parte o que foi apresentado na revisão de literatura sobre racionalização dos recursos humanos.

Quanto ao perfil dos postos gerenciais que, em tempos de capitalismo flexível, precisa ter habilidades e competências para atuar e sobreviver às constantes mudanças, a pesquisa tende a confirmar a literatura.

No que diz respeito à questão da qualificação profissional e da formação acadêmica, vista por diversos autores (HELAL, 2005; SCAICO, 2008; SILVA; SANTANA; PEREIRA NETO, 2010; SOARES e NASCIMENTO-E-SILVA, 2013) como fundamental e sendo os profissionais com essa qualificação os primordialmente procurados pelas empresas devido sua capacidade de adaptação às mudanças, tende a não se confirmar, pois tanto no mapeamento quanto nas entrevistas se verificou uma concentração dos postos gerenciais para pessoas com nível superior incompleto, sendo a maioria com até o 2º grau completo.

Os dados apresentados sobre as PME's na revisão de literatura sobre o crescimento das micro e pequenas empresas puderam ser observados nos resultados, no qual se pôde observar, além do aumento do número de empresas, um acréscimo também de postos gerenciais.

O mapeamento dos postos gerenciais nas micro, pequenas e médias empresas trouxe relevantes informações sobre o perfil de seus gestores, retratando a situação do Brasil, do Ceará e de Fortaleza, tendendo ao entendimento de que a mão de obra gerencial, que é “descartada” das grandes empresas, não está sendo absorvida pelas micro, pequenas e médias empresas, ainda que esse descarte, pelo menos no período investigado, não pareça ser efetivo.

Considerando as várias mudanças que o capitalismo imprimiu às funções gerenciais nas organizações, o fenômeno da oferta de postos de trabalho gerenciais no contexto das PME's, em tempos de capitalismo flexível, no panorama quantitativo, revelou que a escolaridade da maioria dos ocupantes dos postos gerenciais é superior incompleto, a faixa etária está entre 30 e 49 anos, os salários são de até 3 (três) salários mínimos e o gênero predominate é o masculino. Quanto aos aspectos qualitativos, foi visto que se busca profissionais com conhecimento técnico e habilidades comportamentais, sendo a formação acadêmica relacionada à atividade fim da empresa e não é o administrador que está ocupando os cargos de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o cenário de reestruturação produtiva, do capitalismo em sua fase flexível, a presente pesquisa propôs identificar se a mão de obra gerencial, que a literatura apresenta como sendo “descartada” das grandes empresas, estava sendo absorvida pelas micro, pequenas e médias empresas. Sendo objeto de estudo deste trabalho o fenômeno da oferta de postos de trabalho gerenciais no contexto das PME’s, em tempos de capitalismo flexível, respondendo à seguinte questão: Qual o panorama quantitativo e qualitativo da oferta de postos gerenciais, sob o capitalismo flexível, no contexto das PME’s? Respondida com a apresentação das análises dos dados inerentes ao Brasil, ao Ceará e em Fortaleza além de acrescentadas informações qualitativas obtidas nas entrevistas.

O objetivo geral de analisar o panorama da oferta de postos de trabalho gerenciais em tempos de capitalismo flexível, no contexto das PME’s, foi operacionalizado através da análise dos dados extraídos da RAIS, apresentados utilizando-se de gráficos, tabelas e quadros, bem como de entrevistas realizadas com informantes da indústria, serviços e do comércio a partir dos quais se percebe uma precarização da mão de obra gerencial quanto à escolaridade e à remuneração.

Sobre o objetivo específico 1: Mapear quantitativamente a oferta de postos gerenciais em empresas de micro, pequeno e médio porte no período de 2004 a 2013 no Brasil, Ceará e Fortaleza, foi feito um retrato dos postos gerenciais do qual se pôde concluir que no Brasil, no Ceará e em Fortaleza o quadro é similar quanto à escolaridade (grande maioria com até superior incompleto), gênero (predominância do masculino), faixa etária (30 a 49 anos) e faixa salarial (até 3 salários mínimos).

Quanto ao objetivo específico 2: Caracterizar qualitativamente o perfil dos postos gerenciais ofertados atualmente por micro, pequenas e médias empresas em Fortaleza, foi operacionalizado através de entrevistas que corroboraram o panorama quantitativo e apresentaram o perfil que essas empresas buscam, no qual a formação generalista buscada é aquela ocorrida na empresa e para a empresa; e a acadêmica é aquela específica do segmento de atuação da empresa; aliada a isso, emergiram como valoradas as competências de relacionamento interpessoal do ocupante do posto gerencial.

Quanto ao objetivo 3: Identificar se essa mão de obra gerencial, que é “descartada” das grandes empresas, está sendo absorvida pelas micro, pequenas e médias empresas, não foi possível concluir tendo em vista que nas análises efetuadas houve aumento dos postos gerenciais em percentual equivalente ao crescimento do número de

estabelecimentos, não sendo possível identificar se houve pelas PME's absorção de mão de obra das grandes empresas.

Foi realizada ainda uma análise dos resultados das entrevistas efetivada com a discussão de questões emergentes das entrevistas, não identificadas no mapeamento e discutidas à luz da literatura.

A pesquisa permite concluir que o perfil da mão de obra gerencial tanto no Brasil como no Ceará e em Fortaleza, emergente nos dados acessados nesta pesquisa, apresenta um cenário de precarização dessa mão de obra no contexto das micro, pequenas e médias empresas, precarização esta associada à não valorização da formação acadêmica e a baixos salários.

Como limitação deste trabalho, têm-se a quantidade de entrevistas realizadas e o fato de terem sido ouvidas somente empresas de Fortaleza, o que justifica-se devido existir uma certa ressalva dos proprietários das PME's em "abrir" suas empresas para serem pesquisadas, bem como a impossibilidade de "rastrear" as empresas que tiveram aumento ou redução de seus postos gerenciais e assim saber se estas empresas passaram por processos de reestruturação produtiva.

Como sugestão para novos estudos, sugere-se ampliar a pesquisa incluindo o perfil das grandes empresas e segregando as PME's para se ter um perfil de cada segmento e porte. Outra possibilidade é estudar uma empresa de grande porte que tenha passado por reestruturação produtiva e identificar se foram gerados novos postos de trabalho e novas empresas. Também pode ser ampliado o período analisado para os últimos 25 anos e assim ter um quadro desde o início da reestruturação produtiva no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL FILHO, Jair do. Micro e pequenas empresas (MPEs). Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2011. (Textos para Discussão **CEPAL-IPEA**, 36). Disponível em: < [http://www.redbcm.com.br/arquivos/bibliografia/cepal\\_ipea\\_jair\\_td36\\_mpem.pdf](http://www.redbcm.com.br/arquivos/bibliografia/cepal_ipea_jair_td36_mpem.pdf) >. Acesso em: 20 set. 2014.
- AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.35, n.2, p.33-42. Mar/Abr - 1995.
- AZIZE, Rogerio Lopes. Desemprego executivo - A crítica ao terceiro espírito do capitalismo no cinema contemporâneo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais - RBCS** Vol. 24 nº 6, fevereiro/2009. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/107/10713664006.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2014.
- BARBARA, Maristela Miranda. Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. **Psicol. Cienc. Prof.** [online]. 1999, vol.19, n.1, pp. 30-49. ISSN1414-9893. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931999000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931999000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 08 abr. 2014.
- BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: Uma abordagem crítica**. Tese de Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Crítica das Representações de Organização e Administração de um Grupo de Proprietários-Gerentes de Micro e Pequenas Indústrias e de um Grupo de Docentes de Administração**. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70, 1977.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BOLTANSKI, Luc.; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- BORBA, José Alonso; PICCOLI, Carolina Edom. A produção científica sobre pequenas e médias empresas no Brasil. In: Seminários em Administração. **FEA-USP**, São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: FEA-USP, 2005. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/274.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2014.
- Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2011. Textos para Discussão **CEPAL-IPEA**, 36. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs\\_Ipea\\_Cepal/tdcepal\\_036.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs_Ipea_Cepal/tdcepal_036.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2014.



BRANT, Luiz Carlos; DIAS, Elizabeth Costa. Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, jul-ago, 2004, P. 942-949

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1980.

CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia. Organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W. (org.), **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, p. 27-57, 1998.

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

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELORENZO NETO, Antonio. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1986

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora UFPR, 1992.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder**: Uma crítica da teoria geral da administração. Volume 2. Curitiba: Juruá Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. Economia política do poder - A Teoria Crítica no Capitalismo Contemporâneo de Modernidade Tardia. In: **Revista Espaço Acadêmico**. Ano 3, Nº 24, Mai/2003. Disponível em: < <http://www.espacoacademico.com.br/024/24cfaria.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2014.

FARIA, José Henrique; KREMER, Antônio. Reestruturação Produtiva e Precarização do Trabalho: O mundo do trabalho em transformação. In: **Revista Eletrônica de Administração**. Edição 41, Vol. 10, Nº 5, set-out, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19624/reestruturacao-productiva-e-precarizacao-do-trabalho--o-mundo-do-trabalho-em-transformacao>>. Acesso em 06 abr. 2014

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GREY, Chris. *Management as a technical practice: professionalization or responsabilization?* **Systems Practice**. v. 10, n. 6, 1997.

\_\_\_\_\_. *We are all managers now; we always were: on the development and demise of management.* **Journal of Management Studies.** v. 36, n. 5, sep., 1999, p. 561-585.

\_\_\_\_\_. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais.** 2ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2010.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho.** Republicação do original publicado em 1950. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

HELAL, Diogo Henrique. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cadernos Ebape**, Volume III, Número 1, março 2005.

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**, v. 3, n. 1, p. 26-35, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30937/el-gerente-descartable--un-dilema-entre-la-optimizacion-de-la-productividad-y-la-minimizacion-del-bien-estar-social>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

LE MOS, Ana Heloísa da Costa; PINTO, Mario Couto Soares. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **CADERNOS EBAPE**, v. 6, nº 4, Dez./2008.

LOMEU INACIO, Jeane Rodrigues. A reestruturação produtiva e o desafio das profissões. **XXIII ENANGRAD.** Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: <[http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/\\_resources/media/artigos/tga/03.pdf](http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/_resources/media/artigos/tga/03.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2014.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO JR. José Samuel de Miranda. **Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços:** um estudo das dimensões organizacionais e suas Implicações. Tese de Doutorado em Administração - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa (EBAPE - FGV), Rio de Janeiro, 2013.

Disponível em:

<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10549/TESE%20COMPLETA%20\\_Samuel\\_Melo\\_Final\\_%20Normalizada.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10549/TESE%20COMPLETA%20_Samuel_Melo_Final_%20Normalizada.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 15 dez. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 5 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais - 2012**. 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808145B26962014615E380E02C8C/ResultadosDefinitivos.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEGRI, João Alberto de; CASTRO, Paulo Furtado de; SOUZA, Natalia Ribeiro de; ARBACHE, Jorge Saba. **Mercado Formal de Trabalho: Comparação entre os Microdados da RAIS e da PNAD**. Ipea. Brasília, 2001. Disponível em: <[http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0840.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0840.pdf)> Acesso em: 25 jan. 2015.

POUPART, Jean. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, Vozes, 2010

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Tania Steren. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre. Ano 11, nº 21, jan./jun. 2009.

SARAIVA, Luiz 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. **RGO-Revista Gestão Organizacional**. VOL. 5 - N. 2 - JUL./DEZ. - 2012. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/download/10333](http://www.spell.org.br/documentos/download/10333)>. Acesso em 14 ago. 2014.

SCAICO, Oswaldo. O administrador e o gestor das micro e pequenas Empresas: uma reflexão sobre as fronteiras tênues da administração como ciência e como profissão. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p. 49-57, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5809/o-administrador-e-o-gestor-das-micro-e-pequenas-empresas--uma-reflexao-sobre-as-fronteiras-tenues-da-administracao-como-ciencia-e-como-profissao/i/en>>. Acesso em: 03 set. 2014

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho 2013 na micro e pequena empresa**. 6ª ed. Brasília: DIEESE, 2013.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

\_\_\_\_\_. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 6. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SILVA, Guaraci Alves F.; SANTANA, João Vitor Santos; PEREIRA NETO, João. O perfil do administrador de empresas exigido pelo Mercado de trabalho em tempos de crise. **CRAES – Conselho Regional de Administração/ES**. Jan-2010 – Espírito Santo. Disponível em: <[http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil\\_Administrador\\_Mercado%20de%20Trabalho\\_Crise\[1\]\\_37.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise[1]_37.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2014.

SOARES, Márison Luiz; NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. A administração do futuro e os novos paradigmas do mundo do Trabalho: uma reflexão acerca da empregabilidade do administrador. XXIV ENANGRAD - out-2013 - Florianópolis. Disponível em: <[http://www.enangrad.org.br/anais2013/\\_resources/artigos/epd/09.pdf](http://www.enangrad.org.br/anais2013/_resources/artigos/epd/09.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2014.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **RAP - Rio de Janeiro** 43(4):897-918, jul./ago, 2009.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1ª ed. 21. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos**. Fortaleza, 2014.

URNAU, Ester; DOMINGUES, Maria Jose Carvalho. Flexibilidade na produção: a implantação de células de manufatura em uma empresa de confecção. **Revista de Negócios** Vol. 1 N°3 abr/jun 1996. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29566/flexibilidade-na-producao--a-implantacao-de-cel-->>. Acesso em: 18 abr. 2014.

VIZEU, Fábio. (Re)contando a Velha História: Reflexões sobre a Gênese do *Management*. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Volume 14 | N° 05 | Julho e Agosto/2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415-6552010000500002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-6552010000500002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 14 ago. 2014.

ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WOLECK, Aimoré . O trabalho, a ocupação e o emprego: Uma perspectiva histórica. **ICPG- Instituto Catarinense de Pós-Graduação**. Disponível em: <<http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho%20ocupa%E7%E3o.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2014.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas**

Respondentes: **Proprietários e Gestores**

### **I – Protocolo da pesquisa**

Agradecimentos

Assinatura dos documentos protocolares da pesquisa (Termos de consentimento e de confidencialidade)

### **II - Caracterização do Entrevistado**

Nome – Idade – Gênero – Escolaridade - Empresa - Tempo na empresa - Cargo

### **III – Roteiro semiestruturado**

- 1) Quais os postos gerenciais (administrador, diretor, dirigente, gerente e supervisor) existentes na empresa?
- 2) Quais são as características exigidas para esses cargos no momento da seleção?
- 3) Por que essas características?
- 4) Quais são as atribuições desses gestores no dia a dia?
- 5) Qual o nível de escolaridade predominante da mão de obra gerencial?
- 6) Dos que têm nível superior, quais as áreas de formação predominantes?
- 7) Qual o gênero predominante?
- 8) Qual a idade média dos gestores?
- 9) Qual a faixa salarial média dos que ocupam postos gerenciais?
- 10) Em geral, de onde vêm os gestores que são contratados? De grandes, médias ou pequenas empresas? Estagiários, promoção interna etc?
- 11) Houve alguma alteração no organograma da empresa nos últimos 10 anos nos postos gerenciais? Se sim, quais foram e os motivos para se ter feito?
- 12) Se você tivesse que traçar o perfil ideal do ocupante de um cargo gerencial aqui nesta empresa, que perfil seria esse?

**APÊNDICE B - Postos Gerenciais da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**

1. Administradores de empresas
2. Diretores e gerentes de operações em empresa de serviços de saúde
3. Diretores e gerentes de serviços educacionais - domínio c
4. Diretores e gerentes de serviços pessoais, sociais e culturais
5. Gerentes administrativos, financeiros e de riscos
6. Gerentes de manutenção
7. Gerentes de marketing, comercialização e vendas
8. Gerentes de operações comerciais e de reparação
9. Gerentes de operações de serviços em empresa de transporte, de comunicação e de logística (armazenagem e distribuição)
10. Gerentes de operações de serviços em instituição de intermediação financeira
11. Gerentes de operações de turismo, alojamento e alimentação
12. Gerentes de pesquisa e desenvolvimento
13. Gerentes de produção e operações da construção civil e obras públicas
14. Gerentes de produção e operações em empresa agropecuária, pesqueira, aquícolas e florestal
15. Gerentes de produção e operações em empresa da indústria extrativa, de transformação e de serviços de utilidade pública
16. Gerentes de rh e relações do trabalho
17. Gerentes de suprimentos e afins
18. Gerentes de tecnologia da informação
19. Diretores administrativos e financeiros
20. Diretores de espetáculos e afins
21. Diretores de manutenção
22. Diretores de marketing, comercialização e vendas
23. Diretores de pesquisa e desenvolvimento
24. Diretores de produção e operações de construção civil e obras públicas
25. Diretores de produção e operações de serviços de armazenamento, transporte e comunicação
26. Diretores de produção e operações de serviços de intermediação financeira, imobiliários e às empresas
27. Diretores de produção e operações de serviços de turismo, alojamento e alimentação
28. Diretores de produção e operações do comércio
29. Diretores de produção e operações em empresa agropecuária, pesqueira, aquícola e florestal
30. Diretores de produção e operações em empresa da indústria extrativa, transformação e de serviços de utilidade pública
31. Diretores de rh e relações de trabalho
32. Diretores de serviços de informática
33. Diretores de suprimentos e afins
34. Diretores gerais
35. Supervisores da confecção de artefatos de tecidos, couros e afins
36. Supervisores da construção civil
37. Supervisores da extração mineral
38. Supervisores da fabricação de alimentos, bebidas e fumo
39. Supervisores da fabricação de celulose e papel
40. Supervisores da indústria têxtil
41. Supervisores da mecânica de precisão e instrumentos musicais

42. Supervisores da montagem metalomecânica
43. Supervisores da produção de utilidades
44. Supervisores das artes gráficas
45. Supervisores de joalheria e afins
46. Supervisores de manutenção eletroeletrônica industrial, comercial e residencial
47. Supervisores de manutenção eletroeletrônica veicular
48. Supervisores de manutenção eletromecânica
49. Supervisores de montagens e instalações eletroeletrônicas
50. Supervisores de outros trabalhadores de serviços de reparação, conservação e manutenção
51. Supervisores de produção em indústrias de produtos farmacêuticos, cosméticos e afins
52. Supervisores de produção em indústrias de transformação de plásticos e borrachas
53. Supervisores de produção em indústrias químicas, petroquímicas e afins
54. Supervisores de produção em indústrias siderúrgicas
55. Supervisores de serviços administrativos (exceto contabilidade, finanças e controle)
56. Supervisores de serviços financeiros, de câmbio e de controle
57. Supervisores de trabalhadores de atendimento ao público
58. Supervisores de trabalhadores de embalagem e etiquetagem
59. Supervisores de usinagem, conformação e tratamento de metais
60. Supervisores de vendas e de prestação de serviços
61. Supervisores de vidraria, cerâmica e afins
62. Supervisores dos serviços de proteção, segurança e outros
63. Supervisores dos serviços de saúde e cuidados pessoais
64. Supervisores dos serviços de transporte, turismo, hotelaria e administração e edifícios
65. Supervisores em indústria de madeira, mobiliário e da carpintaria veicular
66. Supervisores em serviços de reparação e manutenção de máquinas e equipamentos industriais, comerciais e residenciais
67. Supervisores em serviços de reparação e manutenção veicular
68. Supervisores na confecção de calçados
69. Supervisores na confecção do vestuário
70. Supervisores na exploração agropecuária
71. Supervisores na exploração florestal, caca e pesca
72. Supervisores na fabricação de materiais para construção (vidros e cerâmicas)
73. Supervisores na indústria do curtimento
74. Dirigentes e administradores de entidades patronais e dos trabalhadores e de outros interesses socioeconômicos
75. Dirigentes e administradores de organizações filantrópicas e outras organizações especializadas
76. Dirigentes e administradores de organizações religiosas
77. Dirigentes e administradores de partidos políticos

## APÊNDICE C - Classificação dos Postos Gerenciais por tipo

### ADMINISTRADOR

1. Administradores de empresas

### DIRETOR

1. Diretores e gerentes de operações em empresa de serviços de saúde
2. Diretores e gerentes de serviços educacionais - domínio c
3. Diretores e gerentes de serviços pessoais, sociais e culturais
4. Diretores administrativos e financeiros
5. Diretores de espetáculos e afins
6. Diretores de manutenção
7. Diretores de marketing, comercialização e vendas
8. Diretores de pesquisa e desenvolvimento
9. Diretores de produção e operações de construção civil e obras públicas
10. Diretores de produção e operações de serviços de armazenamento, transporte e comunicação
11. Diretores de produção e operações de serviços de intermediação financeira, imobiliários e às empresas
12. Diretores de produção e operações de serviços de turismo, alojamento e alimentação
13. Diretores de produção e operações do comércio
14. Diretores de produção e operações em empresa agropecuária, pesqueira, aquícola e florestal
15. Diretores de produção e operações em empresa da indústria extrativa, transformação e de serviços de utilidade pública
16. Diretores de RH e relações de trabalho
17. Diretores de serviços de informática
18. Diretores de suprimentos e afins
19. Diretores gerais

### DIRIGENTE

1. Dirigentes e administradores de entidades patronais e dos trabalhadores e de outros interesses socioeconômicos
2. Dirigentes e administradores de organizações filantrópicas e outras organizações especializadas
3. Dirigentes e administradores de organizações religiosas
4. Dirigentes e administradores de partidos políticos

### GERENTE

1. Gerentes administrativos, financeiros e de riscos
2. Gerentes de manutenção
3. Gerentes de marketing, comercialização e vendas
4. Gerentes de operações comerciais e de reparação
5. Gerentes de operações de serviços em empresa de transporte, de comunicação e de logística (armazenagem e distribuição)
6. Gerentes de operações de serviços em instituição de intermediação financeira
7. Gerentes de operações de turismo, alojamento e alimentação
8. Gerentes de pesquisa e desenvolvimento
9. Gerentes de produção e operações da construção civil e obras públicas



10. Gerentes de produção e operações em empresa agropecuária, pesqueira, aquícolas e florestal
11. Gerentes de produção e operações em empresa da indústria extrativa, de transformação e de serviços de utilidade pública
12. Gerentes de rh e relações do trabalho
13. Gerentes de suprimentos e afins
14. Gerentes de tecnologia da informação

## **SUPERVISORES**

5. Supervisores da confecção de artefatos de tecidos, couros e afins
6. Supervisores da construção civil
7. Supervisores da extração mineral
8. Supervisores da fabricação de alimentos, bebidas e fumo
9. Supervisores da fabricação de celulose e papel
10. Supervisores da indústria têxtil
11. Supervisores da mecânica de precisão e instrumentos musicais
12. Supervisores da montagem metalomecânica
13. Supervisores da produção de utilidades
14. Supervisores das artes gráficas
15. Supervisores de joalheria e afins
16. Supervisores de manutenção eletroeletrônica industrial, comercial e residencial
17. Supervisores de manutenção eletroeletrônica veicular
18. Supervisores de manutenção eletromecânica
19. Supervisores de montagens e instalações eletroeletrônicas
20. Supervisores de outros trabalhadores de serviços de reparação, conservação e manutenção
21. Supervisores de produção em indústrias de produtos farmacêuticos, cosméticos e afins
22. Supervisores de produção em indústrias de transformação de plásticos e borrachas
23. Supervisores de produção em indústrias químicas, petroquímicas e afins
24. Supervisores de produção em indústrias siderúrgicas
25. Supervisores de serviços administrativos (exceto contabilidade, finanças e controle)
26. Supervisores de serviços financeiros, de câmbio e de controle
27. Supervisores de trabalhadores de atendimento ao público
28. Supervisores de trabalhadores de embalagem e etiquetagem
29. Supervisores de usinagem, conformação e tratamento de metais
30. Supervisores de vendas e de prestação de serviços
31. Supervisores de vidraria, cerâmica e afins
32. Supervisores dos serviços de proteção, segurança e outros
33. Supervisores dos serviços de saúde e cuidados pessoais
34. Supervisores dos serviços de transporte, turismo, hotelaria e administração e edifícios
35. Supervisores em indústria de madeira, mobiliário e da carpintaria veicular
36. Supervisores em serviços de reparação e manutenção de máquinas e equipamentos industriais, comerciais e residenciais
37. Supervisores em serviços de reparação e manutenção veicular
38. Supervisores na confecção de calçados
39. Supervisores na confecção do vestuário
40. Supervisores na exploração agropecuária
41. Supervisores na exploração florestal, caca e pesca
42. Supervisores na fabricação de materiais para construção (vidros e cerâmicas)
43. Supervisores na indústria do curtimento

**APÊNDICE D - Lista de municípios do Ceará**

1. Abaiara
2. Acarape
3. Acarau
4. Acopiara
5. Aiuaba
6. Alcantaras
7. Altaneira
8. Alto Santo
9. Amontada
10. Antonina Do Norte
11. Apuiaries
12. Aquiraz
13. Aracati
14. Aracoiaba
15. Ararendá
16. Araripe
17. Aratuba
18. Arneiroz
19. Assaré
20. Aurora
21. Baixio
22. Banabuiu
23. Barbalha
24. Barreira
25. Barro
26. Barroquinha
27. Baturite
28. Beberibe
29. Bela Cruz
30. Boa Viagem
31. Brejo Santo
32. Camocim
33. Campos Sales
34. Caninde
35. Capistrano
36. Caridade
37. Carire
38. Caririácu
39. Cariri
40. Carnaubal
41. Cascavel
42. Catarina
43. Catunda
44. Caucaia
45. Cedro
46. Chaval
47. Choro
48. Chorozinho
49. Coreau
50. Crateus
51. Crato
52. Croata
53. Cruz
54. Deputado Irapuan Pinheiro
55. Erere
56. Eusebio
57. Farias Brito
58. Forquilha
59. Fortaleza
60. Fortim
61. Frecheirinha
62. General Sampaio
63. Graca
64. Granja
65. Groairas
66. Guaiuba
67. Guaraciaba Do Norte
68. Guaramiranga
69. Hidrolândia
70. Horizonte
71. Ibaretama
72. Ibiapina
73. Ibicuitinga
74. Icapui
75. Ico
76. Iguatu
77. Independência
78. Ipaporanga
79. Ipaumirim
80. Ipu
81. Ipueiras
82. Iracema
83. Iraucuba
84. Itaicaba
85. Itaitinga
86. Itapage
87. Itapipoca
88. Itapiuna
89. Itarema
90. Itatira
91. Jaguarétama
92. Jaguaribara
93. Jaguaribe
94. Jaguaruana
95. Jardim
96. Jati
97. Jijoca De Jericoacoara
98. Juazeiro Do Norte
99. Jucas
100. Lavras Da Mangabeira

101. Limoeiro Do Norte
102. Madalena
103. Maracanau
104. Maranguape
105. Marco
106. Martinopole
107. Massape
108. Mauriti
109. Meruoca
110. Milagres
111. Milha
112. Miraima
113. Missao Velha
114. Mombaca
115. Monsenhor Tabosa
116. Morada Nova
117. Moraujo
118. Morrinhos
119. Mucambo
120. Mulungu
121. Nova Olinda
122. Nova Russas
123. Novo Oriente
124. Ocara
125. Oros
126. Pacajus
127. Pacatuba
128. Pacoti
129. Pacuja
130. Palhano
131. Palmacia
132. Paracuru
133. Paraipaba
134. Parambu
135. Paramoti
136. Pedra Branca
137. Penaforte
138. Pentecoste
139. Pereiro
140. Pindoretama
141. Piquet Carneiro
142. Pires Ferreira
143. Poranga
144. Porteiras
145. Potengi
146. Potiretama
147. Quiterianopolis
148. Quixada
149. Quixelo
150. Quixeramobim
151. Quixere
152. Redencao
153. Reriutaba
154. Russas
155. Saboeiro
156. Salitre
157. Santa Quiteria
158. Santana Do Acarau
159. Santana Do Cariri
160. Sao Benedito
161. Sao Goncalo Do Amarante
162. Sao Joao Do Jaguaribe
163. Sao Luis Do Curu
164. Senador Pompeu
165. Senador Sa
166. Sobral
167. Solonopole
168. Tabuleiro Do Norte
169. Tamboril
170. Tarrafas
171. Taua
172. Tejucuoca
173. Tiangua
174. Trairi
175. Tururu
176. Ubajara
177. Umari
178. Umirim
179. Uruburetama
180. Uruoca
181. Varjota
182. Varzea Alegre
183. Vicoso Do Ceara