

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – DCJ
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA

SABINO DE ALMEIDA SOARES

**A FIGURA DO GERENTE NO ÂMBITO DAS PROTETIVAS TRABALHISTAS:
Conflitos de interesse, omissão legislativa e consequências para a Saúde do Trabalhador**

SANTA RITA

2017

SABINO DE ALMEIDA SOARES

**A FIGURA DO GERENTE NO ÂMBITO DAS PROTETIVAS TRABALHISTAS:
Conflitos de interesse, omissão legislativa e consequências para a Saúde do Trabalhador**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de Santa Rita do Departamento de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Alencar dos Santos

SANTA RITA

2017

Soares , Sabino de Almeida.

S676f A figura do gerente no âmbito das protetivas trabalhistas: conflitos de interesse, omissão legislativa e consequências para a saúde do trabalhador / Sabino de Almeida Soares – Santa Rita, 2017.

56f.

SABINO DE ALMEIDA SOARES

**A FIGURA DO GERENTE NO ÂMBITO DAS PROTETIVAS TRABALHISTAS:
Conflitos de interesse, omissão legislativa e consequências para a Saúde do Trabalhador**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de Santa Rita do Departamento de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Alencar dos Santos

BANCA EXAMINADORA:

DATA DA APROVAÇÃO: ___/___/___

Professor Dr. Ronaldo Alencar dos Santos (Orientador)

Professor Me. Guthemberg Cardoso Agra de Castro (Examinador)

Professor Me. Demetrius Almeida Leão (Examinador)

Dedicatória

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha amada e inesquecível mãe, ANA, que saudades meu amor! Ainda me recordo da senhora pedindo para eu escolher fazer Direito e “ser alguém na vida”.

A todos que amo, mesmo em silêncio, e que retribuem esse amor de alguma forma. Para os que não retribuem também, afinal “o amor não precisa de reciprocidade para existir”.

Para mim, é muito melhor compreender o universo como ele realmente é do que persistir no engano, por mais satisfatório e tranquilizador que possa parecer.

Carl Sagan

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor e orientador Ronaldo Alencar, suas palavras de apoio fizeram a diferença para quem estava perdido no meio de tantas demandas da vida.

Aos meus amigos e colegas de curso, foi muito bom modificar parte da minha vida para lhes conhecer e caminhar juntos um pouco da nossa jornada.

A todos os professores do “nosso” curso de direito. Uns mais outros menos, mas sem o trabalho de todos, nenhum de nós chegaria aqui.

A minha família, Adriana e Anthony, que precisam aturar meu mau humor ao escrever. Prometo parar por aqui... Até o próximo!

Eli, de novo... mesmo que no finalzinho.

RESUMO

O mundo do trabalho tem apresentado ao longo das últimas décadas mudanças na sua conformação, principalmente no que se refere às formas de organização e suas relações interpessoais, sendo o trabalho gerencial consolidado como uma peça fundamental na dinâmica das empresas. São os gerentes os principais responsáveis pela obtenção dos resultados e também pela intermediação entre a classe trabalhadora e a patronal. Através de nossa pesquisa bibliográfica objetivamos verificar se a legislação e a jurisprudência trabalhista conseguiram acompanhar a transição das relações de trabalho que antes eram fomentadas pelo modelo taylorista-fordista para o modelo atual hiper-dinâmico e de fluidez absoluta nas relações sociais como um todo. A partir dessa premissa, procuramos identificar conflitos presentes nas relações de trabalho, as repercussões na saúde do gerente e o que fora previsto na Legislação Trabalhista no sentido de proteger esse trabalhador. O que constatamos foi uma quase ausência na legislação de mecanismos de proteção a esse trabalhador hipersolicitado. Ao invés disso, conseguimos identificar a supressão de alguns direitos que em geral já estão tutelados aos demais representantes da classe trabalhadora. Problematizando ainda mais o quadro, além da exclusão de direitos, ficou evidente que os gerentes enfrentam constantemente situação de conflito e precisam tomar ações para as quais não estariam devidamente capacitados nem amparados legalmente. O resultado de toda essa dinâmica exaustiva resultará no surgimento de problemas de saúde das mais diversas naturezas, tanto aqueles ligados a transtornos psicológicos, como também a doenças físicas, devido aos níveis muito altos de stress a que são submetidos. Por fim, cabe destacar que uma das esferas que vai ser mais afetada é a dos seus relacionamentos interpessoais e familiares, haja vista que, por exemplo, não possuem o direito a uma jornada de trabalho “real”, onde a flexibilização dessa norma leva quase que invariavelmente a uma rotina de atividade quase contínua e com pouquíssimos períodos de descanso.

Palavras-chave: trabalho, direito trabalhista, gerência, saúde ocupacional

ABSTRACT

In the last decades, the world of work has undergone changes in its shape, mainly in terms of organizational forms and their interpersonal relationships, and management work is consolidated as a key element in the dynamics of companies. It is the managers who are primarily responsible for obtaining the results and also for the intermediation between the working class and the bosses. Through our bibliographical research we aim to verify if legislation and labor jurisprudence have been able to follow the transition of labor relations that were previously fomented by the Taylorist-Fordist model to the current hyper-dynamic model and absolute fluidity in social relations as a whole. Based on this premise, we sought to identify conflicts in the labor relations, the repercussions on the health of the manager and what was provided in the Labor Legislation to protect this worker. What we found was an almost absence in the Legislation of mechanisms of protection to this hypersolicited worker, instead we managed to identify the suppression of some rights that in general are already protected to the other representatives of the working class. By further problematizing the framework, in addition to the exclusion of rights, it became clear that managers are constantly facing a conflict situation and need to take actions for which they would not be adequately trained or legally protected. The result of all this exhaustive dynamics will result in the emergence of health problems of various natures, both those related to psychological disorders, as well as to physical illnesses, due to the very high levels of stress to which they are submitted. Finally, it should be noted that one of the spheres that will be most affected is that of their interpersonal and family relationships, given that, for example, they do not have the right to a "real" work day, where flexibilization of this norm takes almost That invariably to a routine of almost continuous activity and with very few periods of rest.

Key words: work, labor law, management, occupational health

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 BREVE HISTÓRICO DA FIGURA DO GERENTE NO MUNDO TRABALHISTA	12
2.1 A NECESSIDADE DO TRABALHO GERENCIAL	13
2.2 A DIVISÃO DAS TAREFAS.....	15
2.3. OS MODELOS DE GESTÃO	16
2.4 O PAPEL DOS GERENTES NUM CENÁRIO DE INCERTEZAS	22
2.5 AS TRANSFORMAÇÕES NO TRABALHO DOS GERENTES	24
2.5.1 A emergência da competência como um modelo gerencial.....	26
2.5.2 O modelo da profissão.....	26
2.5.3 O modelo do posto de trabalho (do emprego)	26
2.5.4 A Autonomia	28
2.5.5 - A Iniciativa	28
2.5.6 - A Responsabilidade.....	30
3 A FIGURA DO GERENTE NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA ...	32
3.1 O GERENTE “UM SUPEREMPREGADO”	33
3.2 O GERENTE UM SER DE “CONFIANÇA”	35
3.2.1 A confiança genérica	35
3.2.2 A confiança específica/estrita.....	36
3.2.3 A confiança excepcional	36
3.3 “BENEFÍCIOS” DA FUNÇÃO GERENCIAL.....	37
3.3.1 Gratificação por função de confiança.....	37
3.3.2 Reversão da função de confiança.....	38
3.3.3 Adicional por transferência	39
3.4 O PERIGO CONSTANTE DO ASSÉDIO MORAL	40
3.4.1 Direito de regresso sobre Assédio Moral.....	43
3.5 ATIVIDADE GERENCIAL E QUALIDADE DE VIDA	44
3.5.1 Mal estar gerencial e contrato psicológico.....	44
3.5.2 Conflitos éticos e jurídicos.....	46
3.5.3 Qualidade de vida face às demandas gerenciais.....	49
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	566

1 INTRODUÇÃO

O trabalho gerencial é uma ferramenta indispensável para o funcionamento e sucesso das empresas. Mais do que nunca, os gerentes são chamados para resolver toda espécie de conflito organizacional, bem como a serem os protagonistas na obtenção dos resultados.

Ao se tornarem agentes de intermediação das relações de poder entre os trabalhadores e proprietários, os gerentes desenvolveram uma identidade coletiva própria, pois não pertencem a nenhuma dessas duas categorias ao mesmo tempo em que necessitam dialogar e atender aos interesses de ambas. Ao que pudemos constatar por intermédio desta pesquisa, a legislação trabalhista e jurisprudência consolidada pela Justiça do Trabalho não se desenvolveu ao ponto de tutelar devidamente os interesses dessa categoria, o que ocasiona por consequência, inúmeros prejuízos para aqueles que a desempenham.

Por se situarem numa “região limítrofe”, ao representarem os empregados, os objetivos da empresa, e por levarem a esta, as demandas dos trabalhadores, vivem uma situação de indefinição de interesses. Não é surpresa que conflitos se originem desta dupla relação, e do fato em que, desembocando tais conflitos na seara legal, lhes é exigido que sejam representantes da empresa em situações de possível agravo as normas vigentes, lhes sendo negado, contudo, os direitos que em geral são referidos aos demais representantes da classe trabalhadora.

No contexto atual das empresas, ocorrem com mais frequência situações de alta complexidade nas relações de trabalho. Diante de um cenário que busca sempre por resultados cada vez mais elevados e da diversidade de decisões, ocorre que em muitas situações os funcionários tomam ações que podem não estar alinhadas com o código de ética da empresa ou mesmo da legislação em vigor. Dos quais decorrem conflitos de ordem psicológica que irão ser vivenciados, não raras vezes, na forma de problemas de saúde.

Se por um lado, aos gerentes é solicitado que se posicionem como os guardiões desse código ético empresarial e censores de possíveis desvios cometidos, por outro, muitas vezes eles precisam tomar decisões ou agir no que poderíamos nomear como no limite da legalidade ou até mesmo fora dela, onde cita-se como exemplo as “férias de gaveta”, na qual o funcionário assina o aviso de férias, mas não as goza de fato no período formalizado.

A partir da necessidade de obter e reter profissionais cada vez mais capazes de fazer frente a um mercado globalizado e imprevisível, as corporações vêm gastado fortunas em treinamentos e consultorias, sem, contudo, conseguir garantir para seus gerentes o respeito aos

direitos trabalhistas básicos. Por outro lado, questiona-se se a atual legislação e jurisprudência trabalhista seria um meio hábil na proteção dos interesses e direitos dessa categoria.

É importante destacar, que a compreensão sobre os conflitos de interesse na relação gerente-empresa, bem como suas repercussões jurídicas e psicológicas, remete a estudos desenvolvidos no Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, durante a realização do mestrado. Como acadêmico do curso de Direito, tendo adquirido conhecimentos no campo jurídico com ênfase em direitos trabalhistas, buscou-se analisar se a tutela legislativa e jurisprudencial afeta a categoria dos gerentes, estaria apta a proteger a categoria, em especial, no que diz respeito aos prejuízos a saúde. Destarte, tais experiências contribuíram significativamente para despertar o desejo em realizar um estudo acerca do trabalho gerencial, com enfoque nas particularidades desse indivíduo, tanto sobre os aspectos, legais, como éticos e da sua própria subjetividade.

Assim, a pesquisa parte da questão norteadora, se estaria à legislação e jurisprudência trabalhista apta a tutelar a saúde física e mental do gerente. Para responder a esta problemática, a pesquisa tem como objetivo: Identificar situações que levem a conflitos de interesse gerados pela tomada de decisões e as repercussões na esfera legal e pessoal, com reflexos na saúde do gerente.

Para tanto, o presente estudo foi elaborado seguindo os pressupostos da pesquisa bibliográfica do tipo narrativa, com consulta à literatura recente dentro da temática em questão, realizando estudos com material já publicado, os quais sendo constituídos, principalmente, por livros e artigos científicos.

A revisão da literatura é essencial na construção do processo de investigação, diante da necessidade de localizar, analisar, sintetizar e interpretar as publicações prévias, como aquelas de revistas científicas, livros e resumos, desde que esteja diretamente relacionada com a área de estudo em questão. Desta forma, trata-se de uma análise bibliográfica que se embasa em trabalhos já publicados no meio científico, a respeito de determinado tema, sendo fundamental para definir o problema e obter uma ideia precisa sobre o cenário de informações disponíveis, as suas fragilidades e a contribuição daqueles dados para o estudo em questão.

Para integrar a presente revisão foram pesquisadas obras literárias, artigos e publicações científicas recentes nas bases de dados BDTD, Scielo, Google Acadêmico, sendo escolhidos aqueles que abordam a referida temática, alinhado-a com elementos jurídicos e sócio históricos numa interpretação dialética do fenômeno estudado. Portanto, sob o problema proposto, dispõe-se a realizar uma análise que relacionará uma literatura jurídico-normativa com uma visão sociológica das relações de trabalho dentro do capitalismo contemporâneo, de

modo a estabelecer um diálogo entre os diferentes campos científicos. Para tanto, foram usados os seguintes descritores: trabalho, direito trabalhista, gerência, saúde ocupacional.

Inicialmente, é abordado o tema do trabalho gerencial e o processo histórico de mudanças pelo qual essa atividade vem passando, desde a sua especialização como categoria profissional até o presente aonde desempenha um papel fundamental nas organizações. Posteriormente, procura-se trazer as situações onde identificamos uma diferenciação na legislação entre o trabalho gerencial e o dos demais empregados, haja vista que para o gerente parece existir mais responsabilidade funcional em contrapartida menos proteção legal. Ao final, procura-se discorrer sobre as relações entre os conflitos de interesses advindos dessas ações e os impactos na subjetividade dos gerentes.

2 BREVE HISTÓRICO DA FIGURA DO GERENTE NO MUNDO TRABALHISTA

Alguns autores vão situar o trabalho como presente desde o início da história da humanidade. Ele sempre esteve lá nos acompanhando, mesmo nas atividades mais primitivas como o ato de apanhar sementes ou se organizar em grupos para realizar uma caçada e obter a subsistência necessária à manutenção da comunidade. O trabalho seria parte da essência do ser humano e, portanto, tão antigo como este (DRUCKER, 1995).

O trabalho seria como um elo entre a atividade humana e a sua interação com a natureza, quanto mais complexa a atividade se tornava, mais complexa e multifacetada a sociedade na qual estava inserido.

Conforme Marx (1989) e Holzmann (2006), o trabalho advém de uma necessidade básica humana de modificar a natureza em que se encontra, visando com isso atender de forma mais eficiente suas necessidades. Para essa modificação era necessário a utilização de ferramentas e instrumentos e na medida em que ele modificava o meio em que estava inserido, o próprio meio o modificava num processo dialético. Não é preciso muita imaginação para pensar nos primeiros “artesãos” construindo as ferramentas de caça e como isso consequentemente teve impacto na hierarquia tribal. Como fala Marx:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põem em movimento as forças naturais de seu corpo - braços e pernas, cabeça e mãos - a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana (MARX, 1989, p. 202).

É importante, no entanto, destacar que nesse processo dialético de transformação da natureza, o homem acaba por se ver transformado, numa espécie de espiral, onde não se sabe onde está o começo e o final do processo.

Nessa premissa, destaca-se a existência de um vínculo permanente entre o trabalho e a produção de riquezas, o qual vai encontrar eco nas obras Marxistas. Sem sombra de dúvidas o trabalho assimilou um aspecto econômico ao longo da história humana (OLIVEIRA,1995). Em contrapartida, Soares (2015) compreende que o trabalho transcende questões financeiras, pois ele permeia todas as esferas da vida do homem, como a social, a psicológica e possui um forte fator de pertencimento a determinado grupo social, Lancman (2011) vai afirmar que:

O trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender a sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos

sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência mais do que relacionados à realização do trabalho estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade (LANCMAN, 2011, p. 16).

Sobre esse aspecto psíquico, diferente do passado onde a carga de trabalho era predominantemente física, na atualidade as demandas modernas levam a uma sobrecarga do funcionamento psíquico do sujeito e será nele onde ocorrerão os impactos mais nocivos a sua saúde.

2.1 A NECESSIDADE DO TRABALHO GERENCIAL

O trabalho vai ficando mais complexo acompanhando a própria evolução do ser humano e dos seus diferentes agrupamentos sociais, mas pode-se afirmar que a partir da Revolução Industrial ocorre uma alteração brusca nesse processo. Essa grande mudança é advinda do que caracteriza o próprio período conhecido como Revolução Industrial, que é o surgimento de uma indústria vinculada à utilização de máquinas que realizam as atividades que outrora eram realizadas por vários indivíduos, gerando um aumento exponencial na produtividade.

Essa mudança vai acarretar numa grande migração dos indivíduos do campo para as cidades, onde estavam instaladas essas fábricas. Outro fator que se modificou drasticamente foi o resultado do trabalho em si, que anteriormente visava à subsistência desses camponeses, como fora ao longo de séculos, para geração de produtos manufaturados destinados ao comércio de larga escala e ao sistema capitalista que se esboçava.

É preciso dar ênfase às condições precárias nas quais essas atividades eram exercidas, onde, muito diferente das garantias trabalhistas que temos hoje, o que imperava eram ambientes altamente insalubres, com jornadas de trabalho sobre-humanas, onde crianças, velhos e adultos eram tratados da mesma maneira, com alimentação escassa e uma contrapartida em termos de remuneração extremamente baixa, que mal dava para sua alimentação e de suas famílias.

É nesse cenário amplamente desfavorável que emerge a necessidade de um gerenciamento da multidão de operários e das próprias rotinas do trabalho. Assim, é possível afirmar que:

Essas novas indústrias, que na verdade assemelhavam-se com um tipo de oficina, possuíam métodos não muito diferentes do que os artesãos estavam acostumados e a

maior parte do trabalho permanecia sobre o controle dos produtores. Como nelas se reunia um grande efetivo de produtores num mesmo local, os problemas começam a aparecer, tendo em vista que antes eles trabalhavam em suas produções individuais e todo o processo de compra de insumos, prazos, e valores a serem negociados, era realizado por eles próprios, ou seja, exerciam uma atividade multitarefas, podemos até traçar um paralelo entre eles e o microempresário moderno. É a partir dessas dificuldades, que vai se desenhando os modelos primitivos de gerenciamento, onde o próprio capitalista vai assumir esse papel de gerente, para coordenar o funcionamento dessas manufaturas (SOARES, 2015, p.19).

Nesse sentido, Braverman (1987), esclarece que a necessidade de “gerenciamento” de turmas grandes de trabalhadores é bem anterior a época burguesa, como é possível verificar nas pirâmides, na muralha da china ou nos aquedutos romanos. A maior diferença que percebemos nesses empreendimentos é que se utilizavam basicamente de trabalho escravo, tecnologias estacionárias e principalmente não visavam necessariamente à obtenção de lucro, pelo menos não nos moldes capitalistas.

É preciso tentar imaginar essa realidade, onde um grupo enorme de artesões, que aprenderam durante séculos a trabalhar de determinada maneira, precisavam agora modificar o seu saber-fazer, por outra maneira de fazer, onde não controlavam mais todas as etapas da produção. Do outro lado, estava o dono do capital produtivo, que buscava produzir o máximo, no menor período de tempo. Nesse processo, uma das primeiras imposições aos trabalhadores foi o ajuste a uma rotina de horas regulares o que diferia do seu modelo tradicional.

Ainda segundo Braverman (1987) a gerência primitiva assumiu formas muito rígidas e despóticas, para que pudesse criar uma força de trabalho alinhada com a execução das novas tarefas e conseguir mantê-los durante um período de tempo necessário para conseguir uma produção contínua. Existia um sistema de coerção tão forte, que sua conclusão foi a de que o modelo proletariado industrial foi levado ao seu papel não tanto pelo atrativo monetário e sim pela força e pelo medo.

Portanto, se tivessem oportunidade, os trabalhadores abandonariam as fábricas para fugir desses maus tratos, mas, praticamente a única opção que existia a época sem ser o trabalho nas fábricas seria o sistema de tarefas domiciliares e a subcontratação, onde a tecelagem a domicílio era a principal modalidade nesse tipo de atividade, sendo considerado o último bastião da indústria a domicílio. Porém, com a defasagem tecnológica se intensificando esse modelo perde competitividade e deixa de ser viável, dessa forma a “liberdade” do operário em recusar a fábrica seria a liberdade para morrer de fome (MARGLIN, 1989).

2.2 A DIVISÃO DAS TAREFAS

Não foi o sistema capitalista que iniciou o processo de divisão do trabalho, ele sempre esteve presente na história da humanidade, é só pensarmos nos primórdios da humanidade e nas culturas consideradas “primitivas”, mesmo ali ocorria uma divisão de atividades, quer fosse por gênero ou por habilidades específicas, onde, por exemplo, alguns iam à caça, enquanto outros ficavam responsáveis pela preparação do alimento, outros pela parte espiritual.

A esse respeito, Marglin (1989) afirma que tampouco a hierarquia no trabalho surgiu a partir do capitalismo. A mesma já estaria presente também em sociedades muito antigas e argumenta que só precisamos pensar nas grandes construções de outrora, como as pirâmides do Egito, onde comprovadamente existiram coordenadores e chefes que eram responsáveis por essas grandes obras e pelo enorme efetivo de seres humanos utilizados e dos quais a maioria eram escravos.

Esse autor considera que a divisão social do trabalho é na verdade uma característica imanente a todas as sociedades complexas, não sendo um traço particular das sociedades industrializadas, a grande questão, portanto é:

[...] por que a divisão do trabalho de tipo corporativo sucumbiu à divisão do trabalho de tipo capitalista, na qual a tarefa do trabalhador tornou-se tão especializada e parcelada, que ele não tinha praticamente mais produto para vender e, em consequência, devia submeter-se ao capitalista para combinar seu trabalho com o dos outros operários e fazer, do conjunto um produto mercantil. (MARGLIN, 1989, p.43).

A tese defendida por ele é que a divisão capitalista do trabalho teve por objetivo diminuir o poder que outrora possuíam os trabalhadores como artífices de suas atividades, dessa maneira através da especialização ficaria mais fácil para o capitalista controlá-lo.

Em contraposição a essa ideia, em sua obra a riqueza das nações, Smith (1998) coloca como sendo extremamente positivo o impacto da mecanização nas fábricas e sugere que as manufaturas deveriam diferenciar os gerentes, dos demais trabalhadores, buscando assim as vantagens da especialização. Para ele, esse processo de especialização levaria ao crescimento da habilidade individual, a economia de tempo ao surgimento de máquinas que possibilitem a um homem fazer a tarefa de vários.

Nesse sentido, Zarifian (2003), vai se referir a esse momento histórico como um golpe aplicado pelo industrialismo, que foi:

A invenção de um objeto, chamado “trabalho”, que se possa objetivar, analisar, racionalizar, determinar, modificar, independentemente daquele que o realiza. E o trabalhador não é senão um outro objeto, portador das capacidades (funcionais) necessárias para realizar esse trabalho. Finalmente, a qualificação não é senão uma maneira de qualificar a relação mantida entre o trabalho objetivado e as capacidades do trabalhador a ele relacionadas, hierarquizando-a por níveis de complexidade. Daí a grande força do conceito e posto de trabalho, porque é nele que se cristaliza essa relação, seu controle e sua avaliação (ZARIFIAN, 2003, p.76).

Nessa perspectiva, Zarifian (2003) corrobora com Marglin (1989), ao afirmar que o sucesso da concentração dos operários nas fabricas não se deveu a superioridade das grandes máquinas, para ele o motivo da sua adoção é que ele tirava dos operários e transferia para os capitalistas o controle do processo de produção e dessa forma a disciplina e a fiscalização podiam reduzir os custos, na falta de uma tecnologia superior.

2.3. OS MODELOS DE GESTÃO

Nesses primeiros esforços para conduzir a atividade dos trabalhadores, os capitalistas estavam dando os primeiros passos de forma prática para criação de uma teoria de gerenciamento. Evidenciou-se que só a coerção não seria suficiente para criar uma massa trabalhadora que respeitasse as necessidades de horários pré-estipulados e um compromisso com a entrega dos produtos dentro dos prazos arrazoados.

As condições de trabalho então existentes eram muito insalubres e o capitalismo foi se estruturando sobre a existência de um “contrato livre de trabalho”, onde era necessário impor aos trabalhadores a conduta que mais lhe servissem, porém, a contrapartida seria de forma voluntária, já que não existia mais a escravidão.

Aquela maneira antiga de lidar com os operários, na qual preponderava a figura rude de um capataz não poderia mais atender a nova lógica no processo de produção, que utilizava a divisão sistemática do processo de trabalho para obter o máximo de lucro. Era necessária a criação de uma nova atividade que incorporasse esses objetivos, daí que surge a gerência.

O verbo *to manage* (gerenciar), vem de do latim *manus*, que significa mão. No passado referia-se a adestrar um cavalo e de forma similar o capitalista tentaria através da gerência (management) controlar. Para Braverman (1987) o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais.

Chanlant (2000) por sua vez, entende o modo ou método de gestão como sendo um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa a fim de atingir os objetivos por ela estabelecidos. Esse modelo compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Nas últimas décadas do século XIX, ocorre um aumento significativo da capacidade produtiva, da especialização e da diversificação da produção industrial, esse processo leva a criação de estratégias agressivas para o aumento das escalas de produção, da padronização da qualidade dos produtos, da busca pela diminuição dos custos produtivos. Toda essa carga recaí sobre os trabalhadores, onde é comum o emprego de mulheres e crianças e jornadas de trabalho que iam de um mínimo de 08 até 14 horas ininterruptas de trabalho.

Devido a essas condições desumanas, muitos trabalhadores se revoltaram e entre outras reações passaram a sabotar as máquinas que operavam, movimento que ficou conhecido como “os quebradores de máquinas”. Era um sintoma de que existia um limite de ruptura para essa exploração desmedida da força de trabalho.

Algo precisava ser feito e a evolução das técnicas de produção combinadas com o desenvolvimento científico, possibilitou a um avanço na padronização das atividades de trabalho. É nesse cenário que a organização do trabalho vai se consolidar como uma área específica do conhecimento e que poderia ser sistematizada, experimentada e elaborada por agentes que não fossem necessariamente os executores desse trabalho (PINTO, 2010).

Devido ao seu papel fundamental para história da organização do trabalho, Taylor (1970) se tornou a principal referência para a maneira como as organizações, governos, além de outras instituições como a escola, moldaram a sua padronização de procedimentos com grande influência até os dias atuais.

O objetivo do autor supracitado era que o trabalhador utilizasse todo seu conhecimento técnico, suas habilidades, sua destreza para realização de tarefas pré-definidas, com o menor desgaste de energia possível e dentro do menor tempo possível. Para isso, o mesmo propunha uma divisão de tarefas e responsabilidades, onde para os executores de uma determinada atividade fosse delegado o estritamente necessário para sua execução, enquanto que o planejamento e a definição dessas atividades ficariam a cargo de outros, isso de forma hierárquica ascendente, desde o mais operacional até o corpo gerencial.

A gerência para Taylor (1970) deveria reunir os conhecimentos tradicionais sobre o trabalho, classificá-los, reproduzindo-os na forma de normas que seriam úteis ao operário para execução do seu trabalho. A principal ideia que embasava esse novo sistema de organização, era uma especialização extrema de todas as funções e atividades, onde através do estudo do tempo gasto nas atividades pelos trabalhadores mais experientes, seria definido o “*the one best way*”, que seria a melhor maneira de se executar cada atividade e da qual se estabeleceria uma norma, um padrão mínimo a ser seguido por cada trabalhador, não cabendo a ele questionar o procedimento, apenas executar, como se fora um autômato. É fácil vermos a influência que ainda hoje temos de suas ideias, pois o que acabamos de descrever encontra muita semelhança com a análise de *benchmarking*¹ empresarial muito utilizado na indústria atualmente.

O que se objetivava de fato era dissecar e dominar completamente o processo produtivo, conforme é possível verificar em suas próprias palavras:

Em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. (...) a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração. Esta cooperação estreita, íntima e pessoal, entre direção e trabalhador, é parte essencial da administração científica (TAYLOR, 2010, p.26).

A partir desse domínio era possível empregar trabalhadores que possuíssem apenas o mínimo de conhecimento técnico necessário para realização das atividades, além de que poderiam ser treinados com menos tempo e substituídos sem maiores problemas, pois afinal seriam como autômatos que trabalhavam sem precisar pensar. O resultado no final da equação é de fácil resposta, diminuição do custo produtivo, aumento da eficiência e produtividade é igual a aumento do lucro.

Para Zarifian (2001), o compromisso central firmado pelos engenheiros tayloristas e os operários residia na troca da produtividade elevada no trabalho por um aumento regular do salário. Dessa forma, a contrapartida do silêncio operário residia no contracheque e na promessa de uma melhora permanente de seu nível de vida.

¹ É um processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas na busca das melhores práticas na indústria

Apesar das ideias de Taylor terem predominado como o principal modelo ao longo do século 20, Jules Henry Fayol, também teve um papel decisivo no que chamamos hoje de Teoria Clássica da Administração, pois foi a partir de seus trabalhos que esse novo campo de estudo, a gestão administrativa, passou a ser considerada uma disciplina independente e com conceitos próprios.

Fayol elaborou uma divisão na estrutura funcional das empresas de acordo com as particularidades de cada atividade e área afim, dividindo-as em: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e as administrativas da organização. No seu entendimento a função administrativa, que poderíamos considerar como equivalente ao papel gerencial moderno, seria de todas a mais importante, por ser ela a responsável por todo planejamento de médio e longo prazo da empresa e pelas estratégias e mudanças de rumo a serem adotadas.

Outra característica marcante que o diferenciava de Taylor, era sua crença de que a função administrativa não ficaria restrita apenas ao topo de uma organização, pelo contrário, ela encontrava-se distribuída de forma descentralizada e irregular por todos os níveis hierárquicos, portanto, haveria uma responsabilidade compartilhada por todos os funcionários para o bom funcionamento da empresa.

Para Fayol (1968), o mais importante em administrar seria a tomada de decisões necessárias para construção de qualquer negócio. Ele dividiu esse processo de tomada de decisões em cinco aspectos ou funções: *o planejamento* que mira nos objetivos futuros; *a organização* que irá transformar esses objetivos em ações; *o comando* que deveria guiar a organização e estaria refletido na hierarquia; *a coordenação* para harmonizar todos os esforços ao mesmo objetivo e *o controle* para garantir que todas as demais ações estariam alinhadas com a cultura corporativa e ética empresarial.

O grande objetivo de Henry Ford consistia em padronizar a produção de veículos e produzi-los de forma maciça, com isso conseguindo o que chamamos hoje de economia de escala, pois quanto mais produto se consegue produzir num espaço de tempo determinado, ocorre uma melhoria da eficiência e os custos produtivos são significativamente reduzidos.

Usualmente nos referimos ao binômio “taylorismo-fordismo”, para designar essa forma de organização do trabalho pautada pela padronização e economicidade dos processos, já que Ford precisou utilizar-se dos princípios tayloristas da divisão técnica e minuciosa das funções e atividades. Ele introduziu uma melhoria ao sistema ao colocar o objeto que seria trabalhado em um mecanismo automático que iria percorrer todas as fases produtivas, evitando assim a necessidade de deslocamento dos trabalhadores dos seus postos que passariam a ser fixos e complementares. É possível afirmar que Ford ao introduzir esse

conceito de linha de montagem, composto por um mecanismo de transferência e postos de trabalho uniformemente dispostos, moldou a maneira como as indústrias iriam produzir nos anos seguintes até a modernidade.

A esse respeito Fleury e Vargas (1983) vão afirmar que no:

[...] novo modelo de organização idealizado por Ford [...] a própria máquina assumia o papel antes delegado ao corpo de planejamento fabril. As peças deslocavam-se automaticamente e ininterruptamente, suprimindo o trabalho de todos os homens da produção, sem esperas nem paradas. Ao operário só lhe restava seguir essa cadência, fixo no seu posto de trabalho, e alimentando continuamente de novos materiais que sofriam a ação de seus membros. Para fazer frente a esse ritmo produtivo, era impelido a mecanizar os seus movimentos. A linha de montagem tornava-se, assim, notável instrumento de intensificação do trabalho (FLEURY; VARGAS, 1983, p.26).

No sistema de Ford, a intervenção sobre o que restou da iniciativa dos trabalhadores chegou ao seu ápice e a alienação sobre sua atividade também, já que ele ficaria parado o tempo todo num determinado local, sem conseguir perceber o processo produtivo em sua totalidade. Essa dinâmica deflagra um alto nível de rotatividade dos trabalhadores e pela primeira vez adota-se um departamento para “cuidar” do trabalhador, na verdade, para conseguir reconduzi-lo a rotina de trabalho estafante, visto o alto absenteísmo, além de buscar a fidelização do mesmo como pretendido desde o início do projeto capitalista. O papel dos gerentes passa então a ter um componente fundamental, pois ele passaria a participar do processo de recrutamento, seleção e treinamento dos novos funcionários, precisando atuar agora também sobre o comportamento humano. É nesse momento que a Escola de Relações Humanas surge como uma alternativa que pode propiciar subsídios para se iniciar alguma mudança dentro do modelo taylorista-fordista.

O sistema taylorista-fordista vai se desenvolver nos anos seguintes a sua formulação e tem seu período de maior expansão durante as duas guerras mundiais, onde ele é considerado como o ideal para suprir o novo ciclo econômico de crescimento que se pauta pela produção em larga escala e pelo consumo em massa.

Esse sistema proliferou fortemente nos países capitalistas, porém, os trabalhadores ainda demonstravam muita insatisfação com as condições de trabalho. Na busca por novas maneiras de se enfrentar esse dilema, chega-se a conclusão que não adiantava simplesmente ignorá-los, e que de fato seria necessário discutir os problemas e se buscar uma espécie de “harmonia administrativa”, através da participação dos trabalhadores e das gerências para minimizar esses conflitos.

Sobre essa perspectiva, Elton Mayo, vai demonstrar que é importante que os gerentes também estejam capacitados para lidar com os aspectos psicossociais dos trabalhadores, como também das relações interpessoais que se criam na dinâmica do trabalho. Essa abordagem ficou conhecida como *Escola de Relações Humanas*, e afirma que os gerentes precisariam estar munidos também de conhecimentos sobre o social para a superação de problemas da produção industrial (ATHAYDE, 2009).

Não se pode deixar de comentar que o foco principal desta “humanização”, apesar de possuir um caráter positivo para o contingente de trabalhadores ao diminuir os conflitos, também possuía parte de suas raízes fincadas no objetivo de promover uma maior motivação para o trabalho e, portanto, um aumento na produtividade.

Os anos 1970 marcam o início de uma “virada” de jogo, a partir dos problemas que a economia mundial passou a enfrentar, com destaque para a crise do petróleo que gerou o endividamento de vários países e a desvalorização do dólar, adotada pelos Estados Unidos como uma contramedida a sua diminuição do crescimento econômico e risco de uma nova depressão. Essa instabilidade macroeconômica levou a uma diminuição dos investimentos na indústria e por outro lado, as atividades nos setores de serviço aumentaram em muito a sua participação na economia.

Pinto (2010) considera que essas mudanças em andamento puseram em questionamento o sistema taylorista-fordista, pois com as novas condições de mercado no contexto dos anos 1970, a produção em série e em larga escala, fundamentada em unidades produtivas altamente verticalizadas operadas por grandes contingentes de trabalhadores especializados, na sua maioria semiqualficados, tornou-se uma espécie de “camisa de força” para a continuidade do crescimento industrial.

Harvey (1992) nomeia esse novo regime de acumulação do capital a nível internacional de “acumulação flexível”, segundo o qual teria como principal objetivo a flexibilização dos mercados de trabalho, de consumo, das relações de trabalho, das barreiras comerciais e do controle da iniciativa privada do Estado.

O resultado de todos esses processos foi uma mudança significativa no mercado de consumo, onde os artigos de produção em massa deram lugar a um consumo personalizado, que seria atendido por um sistema flexível e cada vez mais realizado por empresas multinacionais, as quais passaram a serem detentoras de grande poder, rivalizando em muitos casos com os Estados. Do lado do trabalhador, o que se seguiu foi um grande movimento de demissão em massa por um lado e a adoção das políticas “neoliberais” por parte do Estado em contrapartida às antigas políticas de bem estar social.

Diante desse cenário, passa-se a busca por um novo modelo de gestão que conseguisse atender as mudanças advindas do mercado. Uma das respostas foi à criação dos Grupos Semiautônomos (GSA). Como o próprio nome já o qualifica, trata-se da criação de vários grupos de trabalhadores, para os quais a produção passa a ser distribuída. Esses grupos possuem autonomia para executarem as atividades da melhor maneira que decidirem e sem uma interferência direta dos gerentes, que nesse processo passa a ter um papel mais de um “facilitador”, provendo os grupos das condições necessárias para realização da atividade e também como um elo de interlocução entre os distintos grupos e com a diretoria da empresa.

Um dos sistemas de organização flexível que conseguiu mais êxito e se tornou referência para o mundo do trabalho, foi o sistema denominado como Toyotista.

Primeiramente é importante destacar que o Toyotismo se instala sobre uma realidade pautada por uma extrema necessidade de produzir pequenas quantidades de vários modelos e produtos, devido à situação que se encontrava o Japão do pós-guerra, que foi derrotado e teve a sua indústria de base arrasada, o que gerou uma escassez quase absoluta dos mais variados itens básico de consumo. Seu criador foi Taiichi Ohno, que era um engenheiro industrial da Toyota.

Para Pinto (2010), Ohno perseguiu os mesmo objetivos de Taylor e Ford, só que no sentido inverso: ele procurou desenvolver à “desespecialização” e ao se exigir de todos os trabalhadores a polivalência, desautorizou o poder de negociação que era detido pelos mais qualificados, obtendo dessa forma um aumento do controle e a intensificação do trabalho.

Uma característica importante que precisamos destacar no modelo Toyotista e que se opõe diretamente aos modelos de Taylor e Ford está na identificação do agente responsável pela melhoria na produtividade e na qualidade, pois, enquanto o taylorismo/fordismo atribuiu esse papel ao corpo gerencial, no modelo de Ohno acredita-se que esses ganhos virão das equipes operárias, onde o papel dos gerentes seria o de incentivar as melhores atitudes e direcionar as ações para serem executadas da melhor maneira e com o máximo de qualidade possível.

2.4 O PAPEL DOS GERENTES NUM CENÁRIO DE INCERTEZAS

Zarifian (2003) considera que a incerteza atual não é apenas dos mercados ou no aspecto econômico, é de uma forma mais profunda a expressão de uma transformação das próprias condições da produtividade. Os recursos da racionalização extrema das rotinas e das

virtudes de uma produção de massa estão amplamente esgotados, os novos meios se encontram na busca de uma invenção permanente, que explore as virtudes da instabilidade e dos eventos.

A esse respeito Jobert (2001) vai afirmar que as novas exigências que pesam sobre as organizações são bem conhecidas, mas geram uma dupla contradição: se por um lado, a elevação da exigência de qualidade na produção dos bens e dos serviços leva, nomeadamente com os procedimentos de certificação, a um aumento do formalismo da prescrição e do controle (procedimentos escritos, possibilidade de recuperação das operações). Por outro, as situações de produção tornam-se tão instáveis e imprevisíveis, pelo fato da fluidez e da versatilidade dos mercados, das fabricações em pequenas séries, das evoluções tecnológicas rápidas, das produções em fluxo (...) que os trabalhadores se encontram assim simultaneamente frente a um excesso e a uma falta de prescrição, enquanto se lhes pede iniciativa, criatividade e autonomia na decisão individual e coletiva.

Davel e Melo (2005), avaliam que a posição intermediária que os gerentes ocupam na hierarquia faz com que eles tenham um trabalho cheio de nuances, complexidades, dilemas e principalmente marcado pela ambiguidade e capacidade de mediar contradições. A partir do aparecimento da administração como disciplina científica, os gerentes desenvolveram uma identidade coletiva própria e se responsabilizaram pela intermediação das relações de poder entre dois polos na divisão social do trabalho – trabalhadores e proprietários, concepção e execução.

Para esses autores supracitados, uma das maneiras de caracterizarmos o trabalho gerencial, seria a partir dos comportamentos e das atividades presentes no seu cotidiano. Essa linha de pensamento vai surgir a partir de um aprofundamento da concepção teórica desenvolvida por Fayol (1949) que já tratamos anteriormente.

Mintzberg (1973) foi mais um estudioso que se dedicou a responder a pergunta de qual seria de fato o trabalho exercido pelos gerentes. Na sua concepção o gerenciamento consistiria numa diversidade de comportamentos e habilidades que seriam utilizadas na resolução de problemas dentro de uma determinada organização.

Para Raufflet (2005), o que diferenciou os estudos de Mintzberg de outras pesquisas já realizadas, foi a sua opção em por fazer uma observação direta das atividades dos gerentes, dentro do seu cotidiano de trabalho e anotando de forma pormenorizada todas as ações e decisões tomadas.

Foi a partir dessas observações que ele estabeleceu que o gerente desempenhava distintos papéis e funções dentro da organização: *papéis de caráter interpessoal*, sendo

considerado como o líder e aquele que espelha os ideais corporativos, além de ser o elo de ligação entre as diferentes esferas da empresa; *papéis informacionais*, no qual zela pelo clima organizacional, observando os possíveis ruídos e difundindo as informações essenciais para o bom andamento da dinâmica empresarial; *papel decisório*, na busca de oportunidades de novos negócios, controle dos recursos disponíveis e negociando com os clientes externos a organização.

Sobre o papel da liderança, Hersey e Blanchard (1986) conceituam a liderança como sendo um processo que irá influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para realização de um objetivo, numa determinada situação.

Maximiano (2000) ao tratar da importância da comunicação no processo gerencial, a conceitua como sendo o processo de transferir e receber informações ou dados organizados que irão possibilitar a análise de situações e conseqüentemente as tomadas de decisão. Desta forma, no ambiente organizacional a comunicação é indispensável para se conseguir acesso a outros objetivos e recursos, constituindo-se num importante meio de integração entre as diversas unidades da organização.

Mintzberg (1973) destaca que de todos esses papéis o mais importante para o gerente seria o decisório, pois a atividade gerencial exige decisões diárias e muitas vezes num curto intervalo de tempo, por isso mesmo um gerente é um homem de ação, que exerce seu papel, de posse dos dados que tem disponível no momento que a demanda se apresenta, mesmo que seja com informações incompletas. Ele não pode delegar a decisão que cabe exclusivamente a ele, afinal ele é o líder. Avaliamos que é nesse momento que a competência gerencial é colocada à prova.

2.5 AS TRANSFORMAÇÕES NO TRABALHO DOS GERENTES

Estamos diante de um novo cenário onde as relações entre o capital e o trabalho que havia de certa forma se equilibrado durante os Trinta Gloriosos², vão se endurecer e a gestão de pessoal e das relações pessoais é substituída pela gestão de recursos humanos. Agora os efetivos são considerados como um custo que deve ser reduzido de todo os modos, mais uma variável de ajustamento. As palavras de ordem de um “bom” gerenciamento dos recursos humanos são adaptabilidade, flexibilidade, reatividade (GAULEJAC, 2005).

² Período entre os anos 1945-1975, marcado por um crescimento econômico elevado (Gaulejac, 2005).

A onda de reestruturações ocorridas a partir da década de 1990, que buscavam dar flexibilidade as empresas e obter o máximo de lucratividade teve um impacto importante sobre o trabalho gerencial. Na busca por uma estrutura mais ágil, mais enxuta que possa responder com maior velocidade ao mercado, ocorre um achatamento da estrutura hierárquica e durante esse processo, muitos níveis gerenciais foram reduzidos, levando a uma diminuição de cargos e medo de perder o emprego por muito gerentes.

Gaulejac (2005) acredita que ocorreu uma usurpação do gerenciamento pelo capital, se antes o termo gerente possuía aspectos positivos nas empresas, hoje ele evoca mais uma ideia de “arrumação”. Segundo ele, o gerenciamento tentou dar uma imagem relacional, pragmática e liberal do exercício do poder na empresa, mas a partir do momento que foi colocado a serviço do poder financeiro, ele se desviou desse sentido inicial.

A ideia central de Gaulejac (2007) é a de que “a gestão se tornou a ciência do capitalismo, subentendida por uma vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional. Esse domínio não tem em vista apenas o campo da economia, mas a sociedade inteira”. Esse domínio se daria não pelo controle do corpo, mas pela transformação da energia libidinal em força de trabalho e pela mobilização psíquica a serviço da empresa.

Conforme destacou-se ao longo da narrativa, vivemos um momento histórico onde o modelo de gestão baseado nos pressupostos tayloristas-fordistas, de subdivisão dos postos de trabalho e de uma prescrição da atividade de forma a controlar as ações e respostas dos indivíduos, parece não atender mais a demanda necessária para se enfrentar a nova realidade empresarial.

Essa nova realidade leva a uma complexidade cada vez maior das situações de trabalho, que obriga os empregados das empresas a tomarem um número maior de decisões que não eram rotineiras num passado próximo e, além disso, a avaliação da performance passa a ser pautada muito mais pelos resultados obtidos e do que pela obediência as prescrições e métodos utilizados.

Devido a essas novas situações de trabalho que se intensificam os debates tanto no mundo corporativo quanto no acadêmico acerca de uma nova forma de abordagem gerencial que consiga suceder a crise do modelo taylorista-fordista.

2.5.1 A emergência da competência como um modelo gerencial

Diante de todo esse contexto relatado anteriormente, Zarifian (2003) acredita que o modelo da competência seria uma maneira de qualificação, onde o assalariado seria qualificado tanto em relação à sua contribuição para a eficiência de um processo de produção quanto ao seu lugar na hierarquia salarial. Dessa forma não caberia fazer uma distinção conceitual entre competência e qualificação, “a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação”. Com base nessa afirmação ele defende a tese de que a emergência do modelo da competência inaugura um novo período histórico, marcado pela busca de superação dos dois grandes modelos de qualificação dominantes até então: o modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho.

2.5.2 O modelo da profissão

Inicia-se com a constituição das corporações artesanais urbanas e possui características bem definidas, tais como: o uso intensivo de saber fazer original e de qualidade, uma forte hierarquização das relações, que segue um percurso que se inicia na condição de aprendiz e vai até a conquista do lugar de mestre-de-obras, graças à transmissão que passa de pai para filho e entre pares. O indivíduo é caracterizado e definido por esse saber fazer, pelo pertencimento à determinada profissão a quem representa. Zarifian (2003) avalia que esse modelo foi um obstáculo às novas demandas advindas da revolução industrial, pois dificultava a transformação e a racionalização dos métodos do trabalho.

2.5.3 O modelo do posto de trabalho (do emprego)

Esse modelo veio exatamente para se contrapor ao modelo anterior da profissão e foi alicerçando-se no Taylorismo que ele triunfou. Isso não ocorreu bruscamente. Ao contrário, foi produto de uma luta que se estendeu pelos dois últimos séculos e mesmo assim, ainda hoje temos trabalhadores que são profissionais especialistas em determinadas funções. De início ocorreu uma adaptação de alguns profissionais às novas formas de produção, como os profissionais da manutenção, por exemplo, e num segundo momento, o modelo do emprego se impôs reposicionando os profissionais no escalão mais alto na hierarquia, culminando num rearranjo e assimilação desses profissionais aos novos arranjos organizacionais.

Avalia-se que foi no terreno social, a partir de certa homogeneização da classe trabalhadora, que o impacto dessa mudança de modelo foi mais duramente percebida. No passado era muito mais difícil para uma empresa se desfazer de um profissional, agora para grande maioria das empresas ele passa a ser apenas mais um trabalhador, dentre tantos outros, que pode ocupar aquela mesma função.

O que fica evidente para Zarifian (2003) é que o modelo de posto de trabalho não consegue mais resistir a um cenário onde a qualidade e a complexidade do trabalho estão em franco crescimento. No entanto, os termos em que essa transição deve acontecer ainda não estão claros. Nessas circunstâncias, surgem soluções de precarização do trabalho e o modelo de competência passa a ser visto com suspeita, pois poderia servir como mais uma ferramenta para selecionar e dividir os assalariados.

O que ocorre de fato e continua a se verificar ainda hoje é que os velhos modelos de gestão, ainda estruturados sobre o taylorismo-fordismo, apropriam-se de alguns conceitos, ou alterando apenas o nome, passam a serem chamados de gestão por competências, sem que se tenha o devido cuidado nas suas premissas e na introdução do modelo.

Zarifian (2003) argumenta que o modelo do posto de trabalho, além de ser ineficiente e inapto, já que grande parte das qualidades efetivamente mobilizadas pelos assalariados não encontram mais ressonância nos descritivos dos postos, é também um modelo injusto, tanto do ponto de vista do empregador, pois as competências reais não são reconhecidas, portanto, não são remuneradas, como do ponto de vista dos assalariados, pois reina um igualitarismo injusto, todos são nivelados por baixo, o que impactará em seu engajamento subjetivo. Como os sistemas de gestão tendem a serem hierarquizados, eles vão hierarquizar também as posições e em consequência se criará um refúgio de proteções e privilégios para alguns que estão em posição dominante.

Em nosso estudo é fundamental analisar dois conceitos da teoria da competência, que é a *autonomia* e a *responsabilidade*. Esses novos critérios são muito importantes, pois trazem uma ideia nova quando comparamos com a tradição taylorista e no enfrentamento de dois fenômenos modernos: a *complexidade do desempenho* e a necessidade de delegar mais poder aos níveis mais baixos da hierarquia e o forte *crescimento das incertezas* em todos os cenários possíveis, incertezas na economia, no terreno da política, nos meios de produção, enfim, é possível sustentar que vivemos atualmente num mundo com muito mais incertezas do que outrora.

2.5.4 A Autonomia

Historicamente a autonomia foi considerada como sendo o oposto do que é determinado, do que é prescrito. Para Zarifian (2003) a autonomia está ligada as maneiras de se definir as regras de trabalho e o engajamento que o trabalhador terá em relação a si mesmo frente a uma situação de trabalho. Segundo ele, a autonomia condiciona e solicita do indivíduo a mobilização da competência, ou seja, ele precisa agir e resolver por si mesmo.

A esse respeito Gaulejac (2007) vai afirmar que não seria mais o respeito às regras e normas formais o mais importante, mas sim uma emulação permanente para realizar os objetivos. Portanto, a mobilização pessoal passa a ser uma exigência do mundo do trabalho moderno.

Aqui precisamos avaliar até que medida vai à autonomia real do gerente dentro de uma empresa. Ele possui realmente um autonomia plena, ou seria algo como uma pseudo-autonomia, na qual ele mais “cascateia” as diretrizes corporativas aos subordinados do que imprime suas ideias e modelo de gestão. Esse aspecto é importante, pois, caso algo dê errado, provavelmente ele será responsabilizado pela tomada da iniciativa.

2.5.5 - A Iniciativa

Zarifian (2003) considera que o cerne do trabalho moderno consiste em um agir, seja por uma tomada de iniciativa para enfrentar um determinado evento, seja pela provocação do evento em si. Além disso, esse agir é plenamente apropriado pelo sujeito que tem consciência de ser ele a causa desse agir, o que significa apropriar-se de sua competência e determinar as condições sociais e coletivas de sua execução.

A iniciativa para ele seria a competência, em si mesma, em ação, o engajamento do sujeito não em relação a regras (sejam elas determinadas ou autônomas), mas em relação a um horizonte de efeitos, aqueles que sua iniciativa singular provoca.

Ao colocarmos a iniciativa como uma condição prioritária, isso vai de encontro à visão predominante nas organizações de trabalho que ainda atuam sobre a égide do Taylorismo. Colocar o foco na iniciativa, como afirma Zarifian (2003), é privilegiar a liberdade positiva, o poder de ação, a inventividade.

É nesses termos que De Masi (1999) vai afirmar que:

Quanto mais a organização tem necessidade de criatividade para corresponder prontamente aos valores emergentes do sistema social, mais deve dispor de pessoas motivadas. Mas quanto mais a organização fica ligada aos velhos métodos organizativos baseados no controle, mais provoca efeitos desmotivadores e cria barreiras à criatividade, mesmo quando há maior necessidade de estar ativa. (DE MASI, 1999, p.263).

É importante frisar que um gerente competente não irá tomar “qualquer” tipo de iniciativa diante de um caso concreto, ela vai buscar dentro de sua expertise qual a melhor iniciativa para resolução daquele problema específico. Portanto, pode-se afirmar que não ocorre uma tomada de iniciativa sem um julgamento prévio sobre a situação e a escolha da melhor iniciativa a ser adotada.

Uma questão fundamental sobre a iniciativa é o que ocorre quando não é possível coloca-la em movimento, e isso é algo frequente nas empresas, o gerente tem uma ideia, a princípio uma boa iniciativa, mas, no entanto, por algum motivo não lhe é permitido seguir adiante.

De acordo com os estudos de Clot (2007) um dos elementos mais importantes para o sujeito é o *poder de agir* sobre o mundo, tanto coletivamente, como sobre si mesmo, e que em condições favoráveis ele pode se desenvolver ou pode se atrofiar quando aparece coação externa nas atividades de trabalho.

O “poder de agir” estaria diretamente ligado à saúde mental do trabalhador e a sua atividade de trabalho, pois o trabalho possui um papel único no desenvolvimento pessoal, tendo em vista que “o trabalho ocupa na construção da identidade e da saúde um lugar insubstituível. Pois o trabalho é o lugar em que se desenrola para o sujeito a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que - na organização do trabalho e na tarefa - resiste à sua capacidade, às suas competências, ao seu controle”. (CLOT, 2007, p. 59).

Muitos são os obstáculos que se colocam entre o poder de agir e a atividade, Clot (2007) vai nos falar sobre a *atividade impedida*, que é uma grande fonte de sofrimento, para referir-se à atividade que foi contrariada e teve seu desenvolvimento impedido.

2.5.6 A responsabilidade

A responsabilidade a qual refere-se aqui não tem sua base lastreada numa referência moral e sim numa ética predominantemente profissional. Não estamos falando apenas de ser responsabilizado por algo que não deveria ter sido feito ou pela negligência em não fazer algo que deveria ser feito.

É possível embasar a responsabilidade sobre três ideias principais. A primeira está vinculada a uma liberdade ativa e a uma potência de ação, é um “responder por”. Seria “assumir a plenitude de sua ação em face dos outros, mas também (e primeiramente) em face de si mesmo. Respondo pela minha iniciativa. Em outras palavras, respondo por seu alcance, por seus efeitos e por suas consequências. Exerço minha potência até nas suas consequências” (ZARIFIAN, 2003, p. 139).

A segunda ideia é a de que assumir a responsabilidade está intimamente ligada à preocupação com os outros. Os outros pensados como sendo os destinatários da ação que está sendo tomada e que essa preocupação vai acabar por dirigir a ação. Zarifian (2003) considera que essa preocupação é possível, pois existe uma relação de poder. Nesse sentido, para quem exerce um poder significa agir sobre a ação dos outros, desta forma, e é exatamente porque se pratica essa preocupação com os outros nas tomadas de iniciativas que nos responsabilizamos por elas.

A terceira ideia sobre a responsabilidade é que ela seria uma nova maneira de se falar na divisão do trabalho, pois toda atividade profissional é exercida dentro de um campo de responsabilidade. Ao considerarmos a repartição da organização de uma determinada entidade em um conjunto de campos de responsabilidade, isso traz importantes desdobramentos, pois estamos afirmando que é em torno da ação dos indivíduos que a organização se estrutura e dessa forma cada indivíduo deixa de apenas exercer uma determinada função para ser o ator da abrangência de seu campo. Dessa forma, o campo de responsabilidade seria ao mesmo tempo, o lugar de desenvolvimento de sua atividade e o lugar pelo qual ele responde. Além disso, esses campos de responsabilidade comunicam-se entre as diversas áreas de uma empresa, o que irá gerar uma interdependência no trabalho (ZARIFIAN, 2003).

A questão da responsabilidade e a responsabilização do gerente perante situações nas quais ele está no exercício da função é um tema crítico para nosso estudo. Afinal quem deveria “pagar” pelo erro de um gerente, o qual possui uma função de confiança e em tese age em prol dos interesses dessa empresa.

Somado ao vazio de gestão em que nos encontramos, após a desilusão com o taylorismo-fordismo, alguns aspectos jurídicos específicos da legislação trabalhista parecem reforçar essa dualidade de pertencimento do gerente, o qual transita entre o patronato e o empregado. Esse será um dos aspectos que abordaremos no capítulo seguinte.

3 A FIGURA DO GERENTE NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA

Primeiramente é importante destacarmos que na legislação trabalhista pátria os gerentes gozam de uma situação um pouco distinta de outros trabalhadores, não que isso seja uma prerrogativa com viés positivo, como tentaremos demonstrar adiante no capítulo.

Conforme preceitua a Consolidação das Leis do Trabalho, CLT em seu Artigo 3º

Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.
Parágrafo único. Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.

A CLT, em seu artigo 442, vai estabelecer que o contrato individual de trabalho é um acordo, tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego. Essa definição pode gerar o entendimento de que esse acordo estaria sempre ligado a uma “relação de emprego”, no entanto, pensada em um sentido lato, ela pode se referir tanto aos trabalhadores subordinados não eventuais (empregados) quanto a trabalhadores autônomos ou mesmo a trabalhadores subordinados eventuais.

Dentro desse contexto, pode-se definir o contrato de emprego como uma espécie de negócio jurídico, no qual uma pessoa física (o empregado) vai se obrigar de forma pessoal e intransferível, através do recebimento de uma contraprestação (remuneração), a prover um trabalho não eventual em prol de outra pessoa, quer esta seja física ou jurídica (empregador). Cabe ao empregador assumir todos os riscos da atividade desenvolvida e pelo qual fica subordinado juridicamente o prestador. O contrato de emprego fica caracterizado a partir de sua execução, de onde pode-se concluir que os seus caracteres são idênticos ao da relação de emprego: pessoalidade (contrato *intuitu personae*), onerosidade, alteridade, não eventualidade/continuidade da prestação e subordinação (MARTINEZ, 2016).

A relação de emprego também pode ser vista como sendo a ligação entre o empregador e o empregado, na qual se cria um vínculo obrigacional de reciprocidade entre o trabalhador e o empresário, subordinando o primeiro às ordens legítimas do segundo, através do contrato individual de trabalho (RUSSOMANO, 2000).

Analisando os artigos supracitados e as definições sobre a relação de trabalho e emprego, a princípio seria de possível conclusão que o legislador não contemplou nenhuma particularidade ao papel desempenhado pelo gerente. No entanto, ao se procurar na literatura, podem-se perceber caracterizações distintas que estão interligadas às distribuições das

atividades e o seu próprio nível hierárquico, bem como ao nível de confiança que os diferentes empregados possuem.

3.1 O GERENTE “UM SUPEREMPREGADO”

Uma distinção importante que devemos adotar para facilitar o entendimento sobre essa problemática é fazer uma distinção entre o empregado ordinário e os altos empregados. Os empregados ordinários são aqueles que não gozam de níveis salariais mais elevados e tampouco possuem ascendência sobre os demais funcionários, exatamente por não terem acesso as premissas gerenciais. Enquanto que aos altos empregados, são destinados poderes gerenciais, o que conforme já tratamos no capítulo anterior vai fazer que por muitas vezes sejam confundidos com o próprio empregador ou empresa (MARTINEZ, 2016).

Seriam, portanto, altos empregados àqueles situados em patamares superiores dentro da escala hierárquica da empresa, não importando a natureza do seu trabalho ou função. Fariam parte desses grupos que exercem cargos ou funções de confiança ou gestão, como os diretores empregados, os recrutados externamente e dos sócio-empregados (MENEZES, 1995).

Reside nesse ponto, uma questão sobre a função do gerente que causa muita confusão no meio jurídico: a possibilidade do mesmo exercer poder de mando, que seria uma titularidade típica do empregador, esse exercício pode gerar um problema de competência, onde ficaria difícil distinguir quem é empregado é quem é o empregador.

Nas grandes empresas, cada vez mais a necessidade de uma organização interna do sistema de trabalho, necessita do estabelecimento de uma vasta hierarquia entre os diversos setores e também dos cargos e funções. Diante dessa distribuição assimétrica de poderes e prerrogativas, é natural o surgimento de diferenciações entre empregadores e empregados, com ênfase na concentração em alguns deles de prerrogativas de direção e gestão que seriam de natureza própria do empregador (DELGADO, 2009).

Ora, isso não é algo novo. A evolução na complexidade das organizações que já tratamos no capítulo anterior é um processo histórico e contínuo. Pensando na atualidade, com os grandes conglomerados internacionais, onde na verdade, é impossível de se identificar um “dono” para o negócio, pois ele não existe mais. Os “donos” na realidade são milhares de acionistas espalhados por todo o planeta. Em face desse cenário, nada mais natural que um

empregado com função de liderança seja imbuído de poderes tipicamente do empregador, sendo ele um representante da vontade dessa miríade de acionistas.

A Lei n. 8.966, de 27 de dezembro de 1994 modifica o art. 62 da CLT que fica com a seguinte redação:

Art. 1º O art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 62. Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo:

I - os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho, devendo tal condição ser anotada na Carteira de Trabalho e Previdência Social e no registro de empregados;

II - os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial.

Parágrafo único. O regime previsto neste capítulo será aplicável aos empregados mencionados no inciso II deste artigo, quando o salário do cargo de confiança, compreendendo a gratificação de função, se houver, for inferior ao valor do respectivo salário efetivo acrescido de 40% (quarenta por cento)."

Da análise do artigo, pode-se abstrair que é necessário conjugar o exercício dos poderes gerenciais com o recebimento de uma gratificação funcional superior a 40% do salário do seu respectivo cargo.

Para Martins (2001) no caso de não existir o pagamento de gratificação de função, a comparação deve ser feita em relação ao cargo imediatamente inferior, ou seja, o empregado que exerce cargo de confiança deveria ganhar 40% a mais que seu subordinado imediatamente inferior.

Na concepção de Cassar (2014) o requisito dos 40% a mais não se aplicaria ao empregado admitido especificamente para ocupar a função de confiança e que não possui subordinados diretos, pois nesse caso seria um requisito acidental. Nesse caso, a comparação poderia ser realizada com os salários dos empregados hierarquicamente inferiores, mesmo que estes não sejam subordinados ao detentor de cargo de confiança, portanto, sem a necessidade do critério objetivo de 40% a mais. Vólia Bomfim Cassar entende que:

Se receberem, pelo menos, 40% a mais do valor do salário base, ou cargo efetivo, ou do salário do cargo que anteriormente ocupavam, ou de empregado ocupante de função imediatamente inferior, ou, não sendo possíveis estes critérios, se tiverem padrões mais elevados de vencimentos, estão excluídos de qualquer jornada, bem como de todo o Capítulo II 'Da Duração do Trabalho', que compreende, também, os intervalos entre e intrajornadas, a necessidade de controle de ponto, a hora noturna reduzida, o adicional noturno e a hora extra bem como o pagamento como extra do tempo à disposição, de sobreaviso ou da prontidão. (CASSAR, 2014, p. 668).

O foco do nosso estudo está no trabalho gerencial, mas é importante destacar ainda que existe um grupo de funcionários que sobem de tal forma na cadeia hierárquica das empresas que ultrapassam os limites de subordinação jurídica. Esse aspecto pode ser evidenciado na Súmula 650 do Tribunal Superior do Trabalho.

Súmula 269 do TST. DIRETOR ELEITO. CÔMPUTO DO PERÍODO COMO TEMPO DE SERVIÇO. O empregado eleito para ocupar cargo de diretor tem o respectivo contrato de trabalho suspenso, não se computando o tempo de serviço deste período, salvo se permanecer a subordinação jurídica inerente à relação de emprego.

A partir desse momento esses funcionários deixam de estar submetidos ao poder diretivo de quem os contratou e passam a obedecer a uma relação jurídica de outra natureza. Portanto, quando um empregado é elevado a um posto de direção, sua condição de subordinado é afetada, pois ele não poderá ser ao mesmo tempo dirigente e dirigido. O que ocorre nesses casos é a suspensão do contrato de emprego, instituindo-se em seu lugar, mesmo que de forma temporária, um ajuste autônomo. É importante ainda frisar que esse trabalhador autônomo, não irá se beneficiar das normas de proteção do trabalhador subordinado. (MARTINEZ, 2016).

3.2 O GERENTE UM SER DE “CONFIANÇA”

Barros (2002) e Russomano (2000) concordam que a legislação trabalhista traz a ideia de uma confiança progressivamente crescente que se distinguiria segundo a doutrina em graus, que se sucedem a partir do nível de responsabilidade e informações que é dado ao funcionário.

3.2.1 A confiança genérica

Este tipo de relação de confiança está presente em todos os contratos de trabalho e por sua natureza universal não possui uma relação direta com a função que o empregado irá exercer. Possui uma natureza inespecífica e advém da necessidade que o empregado tem de receber informações indispensáveis para realizar suas atividades básicas. Como exemplifica Martinez (2016) ao citar, por exemplo, a figura de um office-boy, que mesmo não possuindo as características relativas a um cargo de confiança, possui conhecimento de várias transações

que são realizadas pelo patrão, entre elas, algumas que envolvem valores em dinheiro, bem como os destinatários de pagamentos, ou seja, ele tem acesso a informações importantes não por possuir uma confiança diferenciada e sim por necessitar dessa informação para execução da sua atividade fim.

3.2.2 A confiança específica/estrita

Está diretamente ligada ao art. 499 da CLT que estabelece:

Art. 499 - Não haverá estabilidade no exercício dos cargos de diretoria, gerência ou outros de confiança imediata do empregador, ressalvado o cômputo do tempo de serviço para todos os efeitos legais.

§ 1º - Ao empregado garantido pela estabilidade que deixar de exercer cargo de confiança, é assegurada, salvo no caso de falta grave, a reversão ao cargo efetivo que haja anteriormente ocupado.

§ 2º - Ao empregado despedido sem justa causa, que só tenha exercido cargo de confiança e que contar mais de 10 (dez) anos de serviço na mesma empresa, é garantida a indenização proporcional ao tempo de serviço nos termos dos arts. 477 e 478.

§ 3º - A despedida que se verificar com o fim de obstar ao empregado a aquisição de estabilidade sujeitará o empregador a pagamento em dobro da indenização prescrita nos arts. 477 e 478.

Remete-se aos cargos de direção, gerência e a outros de confiança imediata do empregador, entre estes os bancários, na forma do § 2º do art. 224 da CLT. Nessa espécie de confiança são atribuídos poderes de mando, mas de forma restrita, pois na maior parte das vezes as ações tomadas precisam ser validadas por alguém de cargo superior.

3.2.3 A confiança excepcional

Nesse grau de confiança estão incluídos os gerentes, os chefes de departamento, os chefes de filial, conforme disposto no art. 62, inciso II, da CLT, que transcrevemos anteriormente. Os funcionários que possuem esse grau de confiança possuem poderes amplos para modificar as normas vigentes da empresa, para admitir ou dispensar funcionários, além da capacidade jurídica de representá-la em suas relações com outras personalidades físicas ou jurídicas.

Com base nessas definições, é possível verificar que o fato de o empregado ocupar cargo de confiança não descaracteriza a relação de emprego. Ainda que a CLT não incluía

esses empregados em seu Título III - “Das normas especiais de tutela do trabalho”, a doutrina majoritária o coloca como sujeito das relações especiais de emprego. O motivo é que este trabalhador não desfrutaria de tutela legal com a mesma extensão conferida aos demais empregados, o mesmo possui a subordinação jurídica própria do liame empregatício, no entanto, de uma maneira debilitada, ou seja, desfrutando de uma confiança estrita ou excepcional, que o coloca em posição hierárquica mais elevada, como uma espécie de alter ego do empregador. Dessa forma são vistos como os empregados que direcionam o destino geral da empresa ou, ainda, que possuem conhecimento sobre os segredos organizacionais (PALOMINO *apud* BARROS, 2002).

3.3 “BENEFÍCIOS” DA FUNÇÃO GERENCIAL

Chegamos até aqui demonstrando que conforme a legislação trabalhista, o gerente ocupa uma função de confiança dentro da organização a qual pertence. Também é possível afirmar que por essa “confiança” depositada, o mesmo goza de prerrogativas diferenciadas a de outros funcionários, como estabelecer procedimentos operacionais para o funcionamento do negócio, poder de admitir e demitir funcionários, ter acesso a informações confidenciais da empresa entre tantos outros aspectos.

E se modificarmos agora o ponto de vista de vista colocando esse sujeito, que é o gerente, como o ponto focal da nossa análise, o que a legislação trabalhista trás de garantias para que ele exerça essa função que é fundamental ao funcionamento de qualquer empresa ou instituição. Em nosso estudo o que conseguimos identificar foi que sobre essa “figura” de cargo de confiança atribuída ao gerente, a maioria dos efeitos práticos é de restrição de direitos e garantias já cristalizadas aos empregados ditos comuns.

3.3.1 Gratificação por função de confiança

Em tese essa gratificação trata-se de uma recompensa oferecida pelo empregador aquele empregado investido em função de confiança. Enquanto o empregado estiver inserido na situação geradora terá direito a esse benefício que é de quarenta por cento do seu salário base, porém existe a possibilidade de reversão dessa condição.

Essa gratificação está disciplinada no art. 62 da CLT, o mais importante aqui é que esse dispositivo deve ser interpretado de forma contrária, ou seja, para que o gerente não faça

jus ao regime de limitação de jornadas, que está previsto no Capítulo II da CLT é imprescindível que a sua remuneração, compreendendo a gratificação de função quando houver, seja quarenta por cento maior do que valor do seu respectivo salário efetivo.

Analisando de forma mais detalhada o artigo 62, vamos perceber que o mesmo trata das exceções ao Capítulo II da CLT - Da Duração do Trabalho, é esse capítulo que vai delimitar o regramento da jornada de trabalho, dos períodos de descanso, do trabalho noturno, do quadro de horário e das penalidades ao descumprimento desses princípios. Poderíamos então facilmente chegar à conclusão que os empregados exercentes de cargo de confiança não teriam direito as horas extras, ao adicional noturno e ao repouso semanal remunerado. No entanto, a partir da Constituição Federal de 1988, ocorreu uma derrogação do art. 62 da CLT quanto ao repouso semanal (art. 7º, XV, da CF/88) e ao adicional noturno (art. 7º, IX, da CF/88) e a jurisprudência vem mantendo o entendimento de que apenas as horas extras não são devidas.

O que se observa historicamente foi à utilização desse mecanismo para a realização de uma pseudo-promoção de um funcionário para o cargo de gerente, sem que ocorresse o devido incremento salarial e em contra partida o afrouxamento das jornadas de trabalho para muito além das oito horas previstas no art. 58 da CLT.

3.3.2 Reversão da função de confiança

A reversão ocorre quando o fato motivador, ou seja, a confiança que gerava uma gratificação paga pelo empregador deixa de existir. O Parágrafo único do Art. 468 da CLT é muito claro ao enunciar que não se trata de uma alteração unilateral:

Art. 468 - Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.

Parágrafo único - Não se considera alteração unilateral a determinação do empregador para que o respectivo empregado reverta ao cargo efetivo, anteriormente ocupado, deixando o exercício de função de confiança.

Portanto, não se trata de um rebaixamento a decisão do empregador para que o empregado retorne ao cargo anteriormente ocupado. Além disso, o art. 499 da CLT esclarece que não existe estabilidade em relação ao exercício de funções adicionais.

Uma exceção importante reside na situação na qual a gratificação venha sendo outorgada por dez ou mais anos e que, sem uma justa causa, o trabalhador venha a ser

revertido para o seu cargo efetivo. Nesse caso ele teria direito a incorporação da gratificação ao seu salário. Esse entendimento já está alicerçado pelo TST através da Súmula 372, I, conforme ilustramos a seguir:

Súmula 372, I, do TST. Percebida a gratificação de função por dez ou mais anos pelo empregado, se o empregador, sem justo motivo, revertê-lo a seu cargo efetivo, não poderá retirar-lhe a gratificação tendo em vista o princípio da estabilidade financeira.

Essa norma baseia-se no princípio do direito adquirido, e configura-se importante, pois caso contrário o trabalhador poderia sofrer um impacto forte em seu equilíbrio financeiro doméstico, haja vista estar trabalhando a dez ou mais anos com uma determinada renda e de repente perder parte significativa do valor recebido.

3.3.3 Adicional por transferência

O adicional de transferência é um acréscimo, de no mínimo vinte e cinco por cento sobre o salário recebido, pago ao empregado que for transferido de forma provisória para localidade distinta daquela em que foi contratado.

Esse instituto tem sua previsão legal no artigo 469 da CLT, transcrito abaixo:

Art. 469 - Ao empregador é vedado transferir o empregado, sem a sua anuência, para localidade diversa da que resultar do contrato, não se considerando transferência a que não acarretar necessariamente a mudança do seu domicílio.

§ 1º - Não estão compreendidos na proibição deste artigo: os empregados que exerçam cargo de confiança e aqueles cujos contratos tenham como condição, implícita ou explícita, a transferência, quando esta decorra de real necessidade de serviço (Redação dada pela Lei nº 6.203, de 17.4.1975).

§ 2º - É lícita a transferência quando ocorrer extinção do estabelecimento em que trabalhar o empregado.

§ 3º - Em caso de necessidade de serviço o empregador poderá transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, não obstante as restrições do artigo anterior, mas, nesse caso, ficará obrigado a um pagamento suplementar, nunca inferior a 25% (vinte e cinco por cento) dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação (Parágrafo incluído pela Lei nº 6.203, de 17.4.1975).

Pela simples leitura do parágrafo primeiro do artigo 469 da CLT não há de restar dúvidas que a restrição a transferência, sem a anuência do empregado, não se aplicaria aos gerentes, detentores estes de cargos de confiança. Tampouco ao pagamento suplementar do

adicional mínimo de 25% (vinte e cinco por cento). No entanto a exclusão a esse direito foi abolida pelo TST através da orientação jurisprudencial 113 da SDI-1, a qual dispõe:

Orientação Jurisprudencial 113 da SDI-1 do TST. “Adicional de Transferência. Cargo de Confiança ou Previsão Contratual de Transferência. Devido. Desde que a Transferência Seja Provisória. O fato de o empregado exercer cargo de confiança ou a existência de previsão de transferência no contrato de trabalho não exclui o direito ao adicional. O pressuposto legal apto a legitimar a percepção do mencionado adicional é a transferência provisória”.

Analisando esses exemplos parece existir sim uma diferenciação na CLT ao tratamento que é dado aos portadores de cargos de confiança, onde se incluem os gerentes, com relação aos demais trabalhadores, no entanto, em nossa avaliação, essa diferenciação parece estar pautada numa redução dos direitos.

Sobre nossa ótica isso seria uma afronta direta à Constituição. Pensando acerca dessa questão, ao analisarmos o inciso XV do art. 7º, da CF/88, veremos que ele confere a todos os trabalhadores, indistintamente, o direito ao repouso semanal remunerado. Ao compararmos esse artigo com a exclusão prevista no art. 62, inciso II da CLT, parece haver aí um conflito com a norma constitucional. Nesse caso específico o STF já se pronunciou acerca da constitucionalidade do art. 62, inciso II da CLT, através do Recurso Extraordinário 563851/2007.

É dentro desse contexto que avaliamos que o empregado que exerce um cargo de confiança deva ser considerado um tipo especial de empregado, a partir de um único aspecto: a restrição aos direitos trabalhistas que sofre. Nos demais aspectos ele nada difere de um empregado comum, a não ser, quando consideramos algumas vantagens econômicas inerentes a sua função (NASCIMENTO, 2003).

É possível conjecturar que talvez exista um viés do legislador ao ponderar que os gerentes possuem um nível salarial superior e, portanto, poderiam ser tratados de forma diferenciada, não necessitando da mesma proteção dos demais trabalhadores.

3.4 O PERIGO CONSTANTE DO ASSÉDIO MORAL

Um tema que é quase um tabu dentro das organizações é a questão do assédio moral. Em nossa sociedade moderna onde as relações interpessoais são muito mais próximas e espontâneas que no passado, estabelecer os limites do que é uma cobrança por resultados ou

mesmo um elogio desprezioso do que configura um assédio moral é uma tarefa difícil e essa questão é uma das maiores preocupações na atividade gerencial.

O art. 483 da CLT lista o rol de condutas geradoras de resolução contratual por culpa patronal:

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;
- f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

§ 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço.

§ 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho.

§ 3º - Nas hipóteses das letras d e g, poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo (Incluído pela Lei nº 4.825, de 5.11.1965).

Apesar de não constar de forma específica o assédio moral, os aspectos que lhe configuram pode estar inserido em qualquer das espécies listadas no artigo.

Não é possível deixar de imaginar a ocorrência de assédio moral quando, por exemplo, o patrão exigir de um específico empregado serviços superiores a suas forças, protegidos por lei, que sejam contrários aos bons costumes ou mesmo alheios ao contrato. De maneira análoga ocorrerá o assédio quando um empregado for, por conta do comportamento psicológico patronal de perseguição, tratado com rigor excessivo, inserido em situação de perigo manifesto ou de mal considerável, submetido ao descumprimento de obrigações contratuais ou quando sofrer agressões físicas ou ofensas morais (MARTINEZ, 2016).

A questão do assédio vai muito além da esfera do mundo do trabalho, pois ele perpassa pelas diversas áreas da vida do indivíduo e se constituindo uma questão de saúde pública. É importante frisar que tanto aquele que o “medo” ao assédio é uma questão enfrentada e que gera sofrimento também para os gestores, pois sempre fica a questão de como se portar, de como será interpretado algum comentário ou gesto, afinal, estamos na

seara do subjetivo, onde uma mesma expressão pode ser interpretada de forma diferente dependendo do receptor da mensagem.

A área que utilizou pela primeira vez o termo “assédio moral” foi a psicologia e a sua assimilação ao mundo jurídico tem pouco tempo, o que se intitula de assédio moral, também conhecido como *mobbing* (Itália, Alemanha e Escandinávia), *harcelement moral* (França), acoso moral (Espanha), terror psicológico ou assédio moral entre nós, além de outras denominações, são na verdade, atentados contra a dignidade humana (BARROS, 2016).

O assédio moral se configura como uma violência psicológica que ocorre de forma sutil, intencional, com caráter repetitivo e prolongado e possui no seu núcleo a intenção de humilhar e excluir socialmente uma pessoa do contexto da atividade laboral (CAHÚ et al., 2011).

As agressões que configuram o assédio moral, quando ocorrem em relações onde estão presentes a submissão e o autoritarismo por parte de um superior hierárquico, podem ser caracterizadas através de ações intimidadoras, via mau trato verbal e dificultando a execução do trabalho da vítima (CASTELLÓN, 2011).

Pensando no papel dos gerentes, eles tanto podem desempenhar o papel de assediadores como de assediados, alias, com o nível de cobrança por resultado que temos dentro das empresas, fica muito difícil realmente estabelecer a fronteira entre o que pode ser absorvido pelo indivíduo de uma forma natural do que o levaria ao sofrimento e conseqüente adoecimento psicológico.

O aspecto mais pernicioso do assédio moral, é que ele vai abalar estruturas psicológicas fundamentais para saúde mental do indivíduo além de deixar sequelas de longo prazo. A lista de sintomas e transtornos é extensa. Podem-se destacar alguns que foram identificados por Rouquayrol (2003), como ansiedade, depressão, ciclotimia e distimias, além de transtornos como hipertensão arterial, ataques de asma brônquica, úlceras estomacais, enxaqueca, perda de equilíbrio (labirintite ou Síndrome de Menière), torcicolos, lombalgias, alopecia e dores musculares e articulares de origem tensional. No que se refere a sintomas comportamentais, é comumente relatado reações agressivas, transtornos alimentares, aumento no consumo de álcool e drogas, aumento do tabagismo, disfunção sexual e isolamento social.

Devemos destacar ainda que, quando o assédio moral provém de alguém de uma hierarquia superior ao do assediado, os estudos vêm demonstrando que as conseqüências são ainda mais graves sobre a saúde do trabalhador. A explicação pode residir no aspecto de subordinação, pois isso acarretaria um maior isolamento e dificuldades para se externar a situação e assim chegar a uma solução para o problema (CAHÚ et al., 2012).

Como tratamos nesse trabalho da figura do gerente, em boa parte de suas relações cotidianas de trabalho ele relaciona-se com funcionários que são seus subordinados diretos, portanto, numa condição ideal para ocorrer situações de assédio moral. A grande questão que levantamos para ser discutida é até que ponto esse gerente estaria preparado para diferenciar os atos próprios a sua função, como a cobrança por resultados ou determinadas posturas inerentes à atividade, daqueles que configurariam como assédio moral.

3.4.1 Direito de regresso em caso de Assédio Moral

Apesar de ser incomum é possível um gerente ser condenado ao ressarcimento de uma indenização em virtude de assédio moral.

Encontramos o embasamento para essa situação na jurisprudência do Processo: AIRR-106700-90.2009.5.20.0005 da 4ª turma do TST e que tem seu embasamento na responsabilidade do empregado em face do empregador, conforme prevê o art. 934 do CC:

Art. 934. Aquele que ressarcir o dano causado por outrem pode reaver o que houver pago daquele por quem pagou, salvo se o causador do dano for descendente seu, absoluta ou relativamente incapaz.

Nesse caso, um ex-funcionário, que era gerente de uma empresa de telecomunicações, ajuizou uma ação trabalhista contra sua ex-empregadora, ocorre que a empresa apresentou pedido de reconvenção buscando o ressarcimento de uma indenização fixada e paga em outra reclamação, onde fora comprovado que esse funcionário havia praticado assédio moral contra uma subordinada.

No juízo da 5ª vara do Trabalho de Aracaju/SE a reconvenção foi aceita e se julgou procedente o pedido da empresa para receber o ressarcimento do valor da indenização. Na sequência o TRT da 20ª região manteve a sentença quanto à reconvenção. O gerente entrou com um agravo de instrumento ao TST, na intenção de ver examinado seu recurso de revista, pois seu seguimento fora negado pelo Tribunal Regional. Avaliando o caso, porém, o ministro Dalazen não identificou violação do artigo 5º, inciso LV, da CF, conforme alegara o gerente sobre a decisão que o havia condenado.

Para o ministro, a sentença procedeu da comprovação, em juízo, de ato ilícito praticado pelo empregado, e que levou a condenação da empresa ao pagamento de

indenização por dano moral. A corroborar o exposto acima, insta transcrever o entendimento firmando no acordão:

AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA. RECONVENÇÃO. CONDENAÇÃO DO RECLAMANTE. AFRONTA AO PRINCÍPIO DO CONTRADITÓRIO E DA AMPLA DEFESA. NÃO CONFIGURAÇÃO 1. Não configura afronta ao princípio do contraditório e da ampla defesa decisão regional que mantém sentença que condena o Reclamante, em reconvenção, a indenizar a Reclamada, com arrimo na responsabilidade do empregado em face do empregador (art. 934 do Código Civil), pois decorre de imposição legal. 2. Dessa forma, não viola o art. 5º, LV, da Constituição Federal, quando comprovado, em juízo, que o empregado cometeu ato ilícito que culminou com a condenação da Reclamada ao pagamento de indenização por dano moral. 2. Agravo de instrumento do Reclamante de que se conhece e a que se nega provimento.

(TST - AIRR - 106700-90.2009.5.20.0005, Relator: Ministro João Oreste Dalazen, Data de Julgamento: 06/04/2016, 4ª Turma, Data de Publicação: 09/04/2016 Agravo de Instrumento, Recurso de Revista, Reconvenção, Brasília)

Esse caso é importante para contextualizar uma questão base de nossa pesquisa. Será que os gerentes são devidamente capacitados pelas empresas sobre as questões legais de sua atividade ou lhes faltam ferramentas para identificar, por exemplo, os limites entre uma situação de assédio moral de situações do cotidiano. E caso lhes faltem esse conhecimento, seria justo que o mesmo seja responsabilizado, como nessa sentença, a reparar a empresa pelo prejuízo advindo da causa inicial.

3.5 ATIVIDADE GERENCIAL E QUALIDADE DE VIDA

Até o momento abordamos com mais ênfase os aspectos históricos do papel gerencial, seus desdobramentos no mundo jurídico e algumas peculiaridades dessa função versus a dos demais empregados. Tentaremos agora mudar um pouco o enfoque trazendo também os aspectos mais subjetivos ligados a toda essa temática.

3.5.1 Mal estar gerencial e contrato psicológico

Em situações que envolvem algum problema de natureza ética ou quando os problemas invadem a esfera jurídica, os gerentes irão sentir-se mal, aflitos e apresentarão emoções conflituosas e contraditórias. Afinal podem ser levados a pensar que tenham alguma “culpa” pelo que está acontecendo, se suas práticas não contribuíram com todo o processo.

Como estão nessa situação intermediária, entre a direção e os demais empregados, lhes é solicitado agir nas duas frentes, de um a lado, operando junto aos esforços de racionalização das empresas, buscando fazer o máximo com o mínimo e a adotar medidas sufocantes para intensificar o controle das atividades desenvolvidas e a obediências as normas e questões legais. Por outro lado, precisa adotar práticas mais democráticas, que favoreçam a autonomia dos indivíduos, para que estes permaneçam engajados e motivados.

Mas o mal-estar gerencial não está imbuído apenas na esfera profissional. Já sabemos hoje que é quase impossível se ter uma dissociação entre as esferas pessoal e profissional. A exigência do trabalho, em todo lugar e o tempo todo, leva a uma sobrecarga, que muitas vezes tem um reflexo direto na vida familiar.

Dejours (2012) assim coloca essa questão:

As dificuldades que encontramos em nosso trabalho, nós as carregamos para fora do ambiente profissional. Ficamos irritadiços, descontentes, cansados e descontamos os reverses em nossos familiares: o cônjuge, as crianças. Isso pode ir muito longe. Para conseguir continuar e voltar à tarefa, é muitas vezes preciso que a esposa dê seu apoio moral ao marido, que se tornou intragável e de convivência muito difícil. A cooperação do espaço doméstico é muitas vezes mais importante do que se possa imaginar para o sucesso da inteligência no trabalho (DEJOURS, 2012, p. 50).

Mas o gerente age dessa forma, nem sempre por sua iniciativa. O medo de perder o emprego, de ser “posto para fora do jogo” é constante e soma-se a isso a imagem negativa que se tem daquele que não se dedica integralmente a sua função gerencial.

Não por acaso Gaulejac (2005) vai concluir que o esgotamento profissional caminha junto com um superinvestimento no trabalho e os psiquiatras recebem cada vez mais pacientes “viciados” por sua atividade profissional.

Outro aspecto inerente ao momento por que passa a gerência atualmente é exposto por Dopson e Neumann (1998) em Davel e Melo (2005), ao considerar que o contrato psicológico entre os gerentes e suas organizações também passa por mudanças radicais.

O contrato psicológico é entendido por esses autores como os aspectos ligados ao conhecimento, à motivação, aos objetivos individuais e organizacionais, ao comportamento e à ética. O contrato voltado para o conhecimento é composto por um conjunto de competências, conhecimentos e habilidades enfatizados pela organização durante o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento. Outro elemento do contrato psicológico são as razões individuais que orientam a motivação, assim como a necessidade da organização de alcançar um grau funcional de satisfação com relação ao cargo ocupado. Uma terceira

dimensão desse contrato engloba os objetivos estabelecidos pela organização e os meios preferenciais para monitorá-los, avalia-los e alcança-los.

O que esses pesquisadores descobriram foi que, em momentos de reestruturação, os gerentes trocariam um comprometimento total e uma imersão emocional por um desligamento e instrumentalismo, modificando assim o contrato psicológico pré-existente.

Nesse sentido, ainda mais importante, foi que demonstraram que onde essas reestruturações duram muito tempo e por fim ocorre uma quebra no sistema tradicional de carreira, esse processo levaria a um comprometimento pautado pelo medo e os gerentes irão se sentir (acertadamente) traídos pela empresa por terem dado o melhor de si para atingirem o objetivo.

Concordamos com Morin (2001), quando afirma que a organização do trabalho deveria se preocupar em oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, que possam praticar e desenvolver suas competências, exercitar seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar no trabalho, que é o local onde firmarão sua identidade.

3.5.2 Conflitos éticos e jurídicos

A concessão das férias está prevista no art. 134 da CLT, ele figura no rol das normas de saúde, segurança e medicina do trabalho, constituindo-se, portanto, direito intransacionável, irrenunciável fora da hipótese excepcional prevista em lei. No entanto, um artifício muito comum no meio empresarial são as chamadas “férias de gaveta”, onde o funcionário assina o aviso de férias, mas continua trabalhando dentro do período previsto, indo utilizar o período de descanso em outra data. Essa situação ocorre algumas vezes por necessidade da empresa e em outras por uma própria solicitação do funcionário.

Esse é um exemplo de situação onde a legalidade é deixada de lado para atender a um interesse pessoal ou corporativo. Nesse contexto o gerente é a peça central e decisória no processo de dar ou não seguimento a tal ação. Como esse exemplo, nos deparamos com muitas outras situações no mundo corporativo onde o gerente fica frente a frente com situações que ou fogem a norma estabelecida ou estão num limiar ético profissional.

Podemos verificar uma jurisprudência que corrobora nosso entendimento sobre esses acontecimentos no Processo: ACÓRDÃO PROC. NU.:0105300-07.2008.5.13.0026 da 1ª TURMA do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região.

INDENIZAÇÃO. AUSÊNCIA DE USUFRUTO DAS FÉRIAS. A ausência de concessão de férias ao empregado, ao longo do período contratual, acarreta o pagamento de indenização em face do incontestável dano à saúde física l do trabalhador.

(TRT-13 - RO: 115305 PB 01053.2008.026.13.00-5, Relator: HERMINEGILDA LEITE MACHADO, Data de Julgamento: 25/05/2010, Tribunal Pleno, Data de Publicação: 18/06/2010)

Nesse processo o reclamante requereu indenização por dano moral, em face de não gozar suas férias, não obstante a reclamada registrasse documentalmente o respectivo gozo, alegou ainda que esse fato prejudicou sua saúde.

A sentença entendeu como comprovado o dano moral e condenou a empresa a pagar uma indenização de R\$ 6.000,00 (seis mil reais). A empresa insurge-se alegando que não restou comprovado o dano moral, enfatizando que o autor sempre gozou as férias que lhe eram regularmente concedidas.

Apesar de a defesa apresentar documentação demonstrando a concessão de férias ao obreiro, foi enfatizado no julgamento que no Direito do Trabalho, vigora o princípio da primazia da realidade, pelo qual o aspecto formal cede lugar à realidade fática e o depoimento das testemunhas não deixaram dúvidas acerca da ausência de usufruto das férias pelo reclamante e que também os demais empregados não gozavam efetivamente as férias.

A argumentação da empresa era de que não havia alguém para substituir o empregado nas férias e, portanto não permitia que este as gozasse. As testemunhas ainda alegaram que essa argumentação vinha do departamento de pessoal e do próprio gerente. A empresa não conseguiu trazer a juízo nenhuma testemunha para confirmar a sua versão.

O entendimento do tribunal foi que comprovada à ausência de usufruto das férias, fica evidente o dano moral causado ao obreiro. Tendo em vista que o descanso anual é necessário para a reposição das energias do trabalhador, o empregado que não gozar das férias no decorrer do liame contratual sofrerá danos em sua saúde física e mental, além de ver-se privado do lazer e da integração social e familiar. E seria essa negligência, por parte da empresa que a levaria ao dever de indenizar o trabalhador. Para alicerçar sua decisão ainda foi aludida outra jurisprudência:

DANO MORAL - INDENIZAÇÃO - FÉRIAS NÃO USUFRUÍDAS AO LONGO DO CONTRATO DE TRABALHO. É incontestável o dano à saúde física e mental do trabalhador que, durante os catorze anos de relação de emprego, laborando em serviços pesados (cortador de pedras), não gozou férias. Tamaña negligência por parte do empregador, impossibilitando o empregado de se recuperar física e mentalmente no decorrer de um ano de trabalho e, ainda, privando-o de um maior tempo para o convívio social e familiar, acarreta o dever de indenizar, não só pelo

aspecto reparatório, mas também para desencorajar o ofensor à nova violação. (TRT 3ª Região, 10ª Turma, RO nº 00411-2008-144-03-00-7, Pub. Em 11/03/2009, Relator: Des. Deoclecia Amorelli Dias)

O que verificamos é que esses conflitos afetam de forma crucial a subjetividade do gerente. Além das questões legais existe a pressão excruciante para o atingimento de metas e a entrega de resultados. Existe atualmente uma obsessão das empresas pela rentabilidade financeira. A busca pelo lucro não é algo novo e caminha junto com o desenvolvimento do capitalismo. No entanto, o que estamos vivenciando atualmente é algo diferente, as lógicas de produção estão cada vez mais submetidas às pressões das lógicas financeiras e ocorre uma substituição da economia industrial pela economia financeira (GAULEJAC, 2007).

Partindo desses pressupostos, fica mais que evidenciada a complexidade envolvida na função gerencial. Existem aí pelo menos três critérios a equacionar nessa atividade: *atingir resultados*, o que só é possível *por meio de pessoas* (o que implica uma atenção à gestão de pessoas) e respeitando certa *conduta ética*. Se algum desses critérios não for cumprido, tem-se um problema.

A respeito desse aparente conflito de valores, pode-se considerar que a gestão é definitivamente um sistema de organização de poder. Onde “sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios” (GAULEJAC, 2007).

É necessário não esquecer que o gerente terá sua iniciativa julgada pelos outros e “são eles que avaliarão se a iniciativa foi boa e, portanto, se a pessoa realmente mostrou ser competente.” (ZARIFIAN, 2003). E fazendo parte desses outros, com forte peso, estará seu superior, que provavelmente o avaliará pelos resultados obtidos e não pelos recursos mobilizados ao longo do processo para geração dos resultados. Evidentemente que o resultado positivo é um dado importante e deve ser valorizado. Não obstante, o fracasso em atingir as metas pré-definidas não deve autorizar ninguém a classificar outro como incompetente, sem que uma análise do processo que culminou nesse desfecho tenha sido devidamente realizada.

Ter alvos a mirar é algo importante na medida em que convoca os esforços para uma causa única. A meta só se torna um fardo, uma opressão quando excede de forma continuada os limites humanos, quando hipersolicita as pessoas e, especialmente, quando as novas exigências se fazem sem que os meios disponibilizados acompanhem o aumento de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003). Buscar melhorar continuamente o desempenho, encontrar novas formas de fazer, inovar, agir como se vivesse na urgência, são alguns dos

procedimentos elencados para produzir saltos qualitativos na ação. Saber liderar, motivar, desenvolver, ser capaz de formar sucessores, ter uma comunicação aberta, constituem qualidades que os gerentes precisam conquistar para cumprirem a contento o que deles se espera.

Assemelhar a gestão a uma ideologia pode soar de forma um pouco forçada, mas atualmente os empregados parecem realmente acreditar que não é possível uma dissociação entre um resultado quantitativo e um resultado de teor qualitativo. Em outras palavras, não importa o quão competente o profissional for, o que é levado em consideração é o resultado que essa competência irá proporcionar em termos financeiros.

O novo modelo de gestão implementado nas empresas e instituições, caracteriza-se por ser menos repressivo e estático, priorizando o alcance dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a *mobilização psíquica* (GAULEJAC, 2007). Em outras palavras, mudamos da figura de gerente feitor, que agia de forma brutal para obtenção dos resultados, para uma era onde o incentivo financeiro disfarçado de bônus, participação nos resultados, promove uma “lavagem cerebral” nos indivíduos.

3.5.3 Qualidade de vida face às demandas gerenciais

A Convenção N. 155 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, que foi aprovada em Genebra, na 67ª reunião da OIT entrou em vigor no plano internacional em 11.8.83.

No Brasil, foi aprovada pelo Decreto Legislativo N. 2, de 17.3.92, do Congresso Nacional, ratificada em 18 de maio de 1992 e promulgada pelo Decreto n. 1.254, de 29.9.94;

Em seu Art. 3, inciso “e”, define que:

[...] o termo ‘saúde’, com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho.

Portanto, não deixa dúvida que os aspectos psicológicos fazem parte do rol de processos que devem ser cuidados ao se tratar da saúde do trabalhador.

Seu artigo 4º, nos incisos 1 e 2, vai esclarecer que é necessária a criação de uma política que vise reduzir os riscos a saúde do trabalhador.

Art. 4 - 1. Todo Membro deverá, em consulta com as organizações mais representativas de empregadores e de trabalhadores, e levando em conta as condições e as práticas nacionais, formular, pôr em prática e reexaminar periodicamente uma política nacional coerente em matéria de segurança e saúde dos trabalhadores e o meio-ambiente de trabalho.

2. Essa política terá como objetivo prevenir os acidentes e os danos à saúde que forem consequência do trabalho tenham relação com a atividade de trabalho, ou se apresentarem durante o trabalho, reduzindo ao mínimo, na medida que for razoável e possível, as causas dos riscos inerentes ao meio-ambiente de trabalho.

Em seu Art. 10, ela enseja um ponto importante para nossa análise, pois explicita que seus signatários deverão adotar medidas para orientar os empregadores e os trabalhadores com o objetivo de ajudá-los a cumprir com suas obrigações legais.

O que essa convenção de forma geral busca “é prevenir os acidentes e os danos à saúde do trabalhador. Para tanto, deverá reduzir ao mínimo, na medida do razoável e do possível as causas inerentes ao meio ambiente do trabalho [...]” (OLIVEIRA, 2001, p.92).

Ainda segundo Oliveira (2001), a preocupação com o meio ambiente vital e a busca da qualidade no sentido amplo, ganha cada vez mais espaço no mundo do trabalho e consequentemente nas legislações que o cercam. Segundo esse autor, o art. 255 da CF/1988 consegue capturar essa preocupação e ainda que esse dispositivo fale de forma genérica sobre o meio ambiente e não especificamente sobre o meio ambiente do trabalhador “o notável progresso do direito ambiental influencia a tutela jurídica da saúde do trabalhador [...]” (OLIVEIRA, 2001, p.127).

Apesar da OIT ser clara quanto às políticas que deveriam ser implementadas, ao se analisar o papel do gerente face aos dispositivos contidos na CLT, chega-se à conclusão que aqueles que o diferenciavam dos demais trabalhadores o faziam de forma a restringir alguns de seus direitos. Conjugando os pontos discutidos, percebe-se que eles levavam a um reflexo direto na qualidade de vida do gerente, pois ao se deixar em aberto o horário de trabalho ou mesmo mudar o gerente de cidade de acordo com a necessidade da empresa, independentemente se ocorrerá um ganho monetário, isso está umbilicalmente ligado a situações pessoais que envolvem seu bem estar psicológico.

Atualmente a atividade é quase onipresente e acompanha o trabalhador aonde ele for. Nesse sentido, ao tratarmos sobre a figura do gerente hipermoderno, vemos que se o tempo de trabalho é ilimitado, o espaço deve ser igualmente. Assim, o gerente encontrar-se-ia

obrigatoriamente plugado, através de suas interfaces (computador, celular), podendo desse modo trabalhar permanentemente no mundo inteiro (GAULEJAC, 2007).

Para buscar compreender o trabalho, é necessário estudá-lo em todas as suas formas, estabelecendo logo como premissa que o mesmo é multifacetado e permeado por situações antagônicas, porém indissociáveis, como é o caso do prazer e sofrimento.

Nem sempre foi assim. Inicialmente os estudos que buscavam relacionar o trabalho e a saúde do trabalhador estavam mais focados na questão do adoecimento, talvez por compartilharem uma herança da patologia profissional, cujo foco era os processos patológicos, deixando em segundo plano a questão da “normalidade”.

Um exemplo dessa abordagem é a disciplina da psicopatologia do trabalho, que possui como precursores autores como L. Le Guillant, C. Veil, P. Sivadon e que teve uma retomada a partir dos anos 1970 com a publicação da obra *A loucura do trabalho* de C. Dejours.

Com o avançar de suas intervenções e pesquisas, Dejours (1993) percebeu que a maioria dos trabalhadores, mesmo submetidos a situações deletérias produzidas pelas condições e organização de trabalho, conseguia manter a sua sanidade e capacidade produtiva, utilizando-se para isso de alguns mecanismos de defesa psíquicos (DEJOURS, 1993).

A partir dessas observações o foco dos estudos passou a ser os mecanismos de defesa e a “normalidade”, que seria o ponto de equilíbrio resultante (instável) entre o sofrimento e as defesas utilizadas contra esse sofrimento. Essa mudança de foco da patologia para “normalidade” fez com que a nomenclatura que define as pesquisas nesse campo passasse a ser denominada de Psicodinâmica do Trabalho. Ao fazer da normalidade o seu foco de estudo, a psicodinâmica do trabalho amplia suas perspectivas, deixando de abordar apenas o sofrimento e incluindo o prazer, pois este também está presente nas relações de trabalho (DEJOURS, 1993).

A ideia de que é possível gerenciar de forma distinta a esfera pessoal da profissional não encontra mais amparo na sociedade moderna. Não é mais possível separar as esferas do trabalho e do não trabalho, pois o funcionamento psíquico não se segmenta e é a mesma personalidade que irá lidar com as duas situações. Caso na empresa sejam instaladas cooperações defensivas, o mesmo não ocorreria na esfera familiar e os cônjuges e filhos seriam chamados pelo trabalhador ou pela trabalhadora para ajudar em seus esforços e nas suas defesas para apoiar seus investimentos (DEJOURS, 1994).

Esse posicionamento parece sustentar a ideia de que entramos na era do gerenciamento familiar, onde a família seria percebida como uma pequena empresa, que deve revelar-se com

bom desempenho naquilo que constitui seu principal objetivo: fabricar um indivíduo empregável (GAULEJAC, 2007).

Para o gerente moderno a questão da disponibilidade cria dificuldades à gestão da vida pessoal e familiar. É preciso estar a serviço da empresa, sacrificar quaisquer outros assuntos, inclusive à atenção à mulher (ou marido) e filhos. Ele é transformado exclusivamente num provedor, completamente alheio ao dinamismo familiar. Os filhos crescem, desenvolvem e o mesmo é privado de acompanhar essa evolução. Para alguns, isso é tão naturalizado que não figura como um problema. É como se dissessem ‘esse emprego é bom, preciso mantê-lo, vale a pena todos os sacrifícios para isso’. É como se, em função da conjuntura de escassez de emprego, todo o resto virasse assunto secundário.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A figura do gerente apesar de ser um objeto de estudo complexo e com muitas possibilidades para realização de pesquisas, as quais poderiam ter impactos importantes no desenvolvimento do mundo do trabalho, na hodiernidade, ainda são poucos os estudos a serem desenvolvidos nas suas mais diversas correntes fenomenológicas.

Quando avaliamos o desenvolvimento histórico por que passou essa categoria de trabalhadores, é possível perceber uma mudança acentuada acerca das atribuições dadas ao profissional gerente a partir da Revolução Industrial até culminar nos dias atuais. Aquele antigo gerente-feitor que se preocupava quase que exclusivamente com a execução semiautomática das atividades por parte de trabalhadores-escravos, agora precisa estar atento aos muitos aspectos que envolvem a dinâmica do trabalho, bem como se adaptando as suas constantes mudanças, conforme abordado no primeiro capítulo do referido estudo.

Nessa premissa, o gerente transformou-se num superempregado, numa espécie de “semideus”, ocupando um espaço entre o empregador e o empregado, ou seja, situa-se numa zona cinza e conflitante entre as duas categorias. Ele precisa atender as determinações e diretrizes do patronato, diretoria, ou conselho de acionistas, mas também precisa lidar com as demandas, anseios e medos dos seus subordinados, aqueles que “dependem” de sua orientação e com os quais compartilha a maior parte do seu *locus* e identidade laboral.

É conhecido que em um mundo cada dia mais fluido, onde a única certeza é a incerteza, o papel do gerente para o sucesso das empresas é cada vez mais crucial, não sendo esta realidade uma novidade no meio empresarial, portanto, seria de se esperar que as normas vigentes aferissem algum tratamento diferenciado para essa categoria. Infelizmente o que conseguimos levantar com esse trabalho de pesquisa não corrobora com essa ideia, ao contrário, alinha-se com os resultados de um estudo realizado anteriormente, Soares (2014), onde identificamos que a figura do gerente apesar do seu protagonismo é relegada a um segundo plano no que concerne à preocupação com sua qualidade de vida e saúde psicológica.

Nesse momento, o estudo se reporta a Gaulejac (2007), o qual afirma que o paradigma utilitarista transforma a sociedade em uma máquina de produção e o homem em um agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em “recurso” (GAULEJAC, 2007).

Essa contestação se encaixa perfeitamente a realidade que observamos. Ora, se o resultado será obtido, tudo é possível, não importa a saúde ou subjetividade do indivíduo, no caso o gerente. Se ele pode trabalhar doze, dezesseis, dezoito horas por dia e isso fará

diferença na obtenção do resultado, por que deveria se limitar a 08 (oito) horas diárias como preconiza a legislação trabalhista. De forma alguma, lhe é atribuído detentor de um cargo de “confiança” e tudo será resolvido.

Considerando todas as referências e análises expostas neste trabalho, observamos que o trabalho gerencial é altamente complexo, exaustivo, além de demandar um nível de envolvimento como talvez nenhuma outra função acarrete.

A grande questão por trás desta pesquisa foi a de entender como a legislação e jurisprudência trabalhista se enquadraria nesse cenário. Até que ponto ela conseguiria promover garantias voltadas a saúde física e mental do gerente. Com base nos dados levantados, a hipótese que se apresenta é de que parece existir algum tipo de preconceito na legislação trabalhista no que tange a proteção da atividade dos gerentes e dos demais detentores de cargo de confiança.

Não é possível afirmar a existência de um “preconceito” na legislação, mas é possível assegurar que existe um quase “silêncio” na legislação sobre o trabalho gerencial, e quando a esta se pronuncia é no sentido de reduzir ou excluir alguns direitos que já estão cristalizados para os demais trabalhadores.

A dinâmica é de fato exaustiva, a jornada de trabalho de oito horas diárias que deveria ser uma referência trabalhista, o mínimo prescrito, e que por força de uma exceção para os cargos de confiança, implica numa realidade de estar a serviço das empresas 24 (vinte e quatro) horas por dia, durante os 30 (trinta) dias do mês, sacrificando quaisquer outros aspectos da vida pessoal, ainda que o gerente possa não ter plena consciência dos possíveis danos que estejam ocorrendo nessa outra esfera.

Nessa perspectiva, é passível inferirmos que talvez devido ao fato do gerente ocupar uma função na qual por necessidade de uma qualificação superior, o que reflete em proventos um pouco maiores do que dos demais empregados, isso leva a essa diferenciação de tratamento na seara da Justiça Trabalhista. Um indício dessa hipótese talvez repouse na obrigatoriedade de uma gratificação funcional de 40% sobre seu salário para que seja alçado a um cargo de “confiança”. Seria algo como: “se recebe mais deve ter que trabalhar mais”.

Caso essa hipótese tenha uma margem razoável de validade, retomamos a ideia de Vincent de Gaulejac, na qual vivemos uma lógica estritamente financeira e onde o ser humano é reduzido a apenas mais um recurso.

Se fosse possível fazer uma redução do estudo e fundamentação, o núcleo estaria centrado nos prejuízos que um sistema predatório e que busca incessantemente os resultados (a qualquer custo), acarreta no adoecimento do ser humano, que neste caso é o gerente. E o

que orbitaria esse núcleo seria a nossa Legislação Trabalhista, pautada ainda por conceitos do início da Revolução Industrial e que simplesmente ignora essa relação predatória e maléfica.

É necessário ainda falar um pouco mais sobre a subjetividade do gerente, pois como versado anteriormente, não é possível afastar o aspecto humano do aspecto profissional. A demanda de trabalho é invariavelmente muito alta e a disponibilidade para as questões pessoais e familiares extremamente limitadas. Assim, os prejuízos advindos dessa dinâmica são irreparáveis a curto e longo prazo. Neste contexto, um transtorno com significativa incidência de gerentes hoje diagnosticados, chama-se *Síndrome de Burnout*, que nada mais é do que um esgotamento profissional gerado por um quadro de estresse crônico devido a condições de trabalho desgastantes.

Por fim, desejamos que o referido estudo possa ser uma peça complementar no entendimento das necessidades e na atividade desse profissional, que por muitas vezes é relegado a um segundo plano, assim como um catalizador para o desenvolvimento de estudos com novos enfoques metodológicos, como um trabalho de campo que possa ressaltar as singularidades que permeiam as atividades profissionais, para nortear a academia e o direito do trabalho em direção à proteção do trabalhador, independente de qual função ele ocupe.

REFERÊNCIAS

ATHAYDE, Milton. **A escola de relações humanas (Elton Mayo) e a influência sobre a psicologia do trabalho & organizacional**. Rio de Janeiro: Uerj, 2009.

BARROS, Alice Monteiro. **Contratos e regulamentações especiais de trabalho: peculiaridades, aspectos controvertidos e tendências**. 2ed. São Paulo: LTr, 2002.

BENTO, Antônio. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. **Revista Ja**, São Paulo, n. 65, p.42-44, jan. 2012.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em 07 de março de 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.966, de 27 de dezembro de 1994**. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8966.htm> Acesso em 11 de março de 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 269**. Diretor eleito. Pesquisa de Jurisprudência, Súmulas, 21 de novembro de 2003. Disponível em: <
<https://www.jurisway.org.br/v2/sumula.asp?pagina=4&idarea=1&idmodelo=1369>>. Acesso em: 13 de março de 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 20 de março de 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 372**. Relator: Min. João Oreste Dalazen. Pesquisa de Jurisprudência, Súmulas, 25 de abril de 2005. Disponível em: <
http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_351_400.html#SUM-372>. Acesso em: 18 de março de 2017.

BRASIL. **Lei no 6.203, de 17 de abril de 1975**. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6203.htm>. Acesso em: 13 de março de 2017.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CAHÚ, Graziela Pontes Ribeiro et al. Assédio moral: análise de conceito na perspectiva evolucionista de Rodgers. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 25, n. 4, 2012.

CAHÚ, Graziela Pontes Ribeiro; ROSENSTOCK, Karelline Izaltemberg Vasconcelos; COSTA, Solange Fátima Geraldo da; LEITE, Alice Iana Tavares; COSTA, Isabelle Cristinne Pinto & CLAUDINO, Hellen Gomes. Produção científica em periódicos online acerca da prática do assédio moral: uma revisão integrativa. **Revista Gaúcha Enfermagem**, 32(8), 611-609, 2011.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do trabalho**. 9ª ed. São Paulo: Método, 2014.

CASTELLÓN, Angelina María Dois. Violência laboral em enfermeiras: explicações e estratégias de enfrentamento. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 1, p. 1-8, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2814/281421953021.pdf>> Acesso em: 29 de março de 2017.

CHANLAT, Jean-françois. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto et al. "**recursos**" **Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

CONVENÇÃO N. 155 da Organização Internacional do Trabalho sobre Segurança e Saúde dos Trabalhadores. 11 agosto 1983. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/node/504>. Acesso em: 31 de maio de 2017.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação: singularidades do trabalho gerencial: Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes**. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2005.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: Sexualidade e Trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 33, n. 3, p.98-104, jun. 1993.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1968.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Milton. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar; sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010;

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre a modernidade**. São Paulo: Loyola, 1992;

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986;

HOLZMANN, L. **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2006;

JOBERT, Guy. A inteligência no trabalho. In: CARRÉ, Philippe; CASPAR, Pierre. **Tratado das ciências e das técnicas da formação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001. p. 223-239;

LANCMAN, Selma. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social, Revista de Sociologia da Usp**, São Paulo, v. 23, n. 1, p.11-30, jun. 2011;

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p.79-90, dez. 2003;

MARGLIN, Stephen Alan. **A origem e funções do parcelamento de tarefas (para que servem os padrões?)**. São Paulo: Martins Fontes, 1989;

MARGLIN, Stephen. Origens e funções do parcelamento das tarefas. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.07-23, dez. 1978;

MARTINEZ, Luciano. **Curso de direito do trabalho : relações individuais, sindicais e coletivas do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2016;

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 13ª ed. São Paulo: Atlas: 2001;

MASI, Domenico de. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999;

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política. Vol. 1. Livro 1**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000;

MENEZES, Cláudio Armando Couce de. **Altos Empregados - Cargos e Funções de Confiança**. Revista LTr, vol. 59, 1995.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973;

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho: história e teoria geral do direito / relações individuais e coletivas de trabalho**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2003;

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 1995;

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2001;

PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. São Paulo: Expressão Popular, 2010;

RAUFFLET, Emmanuel. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Catarina de Oliveira Lopes (Org.). **Gerência em ação: singularidades do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2005. p. 67-81;

ROUQUAYROL, Z. M. **Epidemiologia e saúde**. 4. ed. Rio de Janeiro: Medsi, 2003;

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2000;

SOARES, Sabino de Almeida. **Competências gerenciais na indústria: analisando a relação entre o prescrito e o real**. 2014. 150 f. Dissertação (mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014;

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970;

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003;

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001;