



**A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADO NO CONTEXTO DA GESTÃO
FLEXÍVEL: UM ESTUDO DE CASO**

***THE MANAGER-SUBORDINATE RELATIONSHIP IN THE CONTEXT OF
FLEXIBLE MANAGEMENT: A CASE STUDY***

***LA RELACIÓN ADMINISTRADOR-SUBORDINADO EN EL CONTEXTO
DE LA GESTIÓN FLEXIBLE: UN ESTUDIO DE CASO***

JORGE LUIZ DE SOUZA EVARISTO

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará
Bolsista CAPES Doutorado

ANA CRISTINA BATISTA-DOS-SANTOS

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Docente na Universidade Estadual do Ceará

ANA RAQUEL SILVA ROCHA

Especialista em Administração Financeira pela Universidade Estadual do Ceará
Bolsista CAPES Mestrado

ANDRESSA AGUIAR ARAÚJO

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará
Professora no Centro de Ensino Grau Técnico

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo compreender a relação gestor-subordinados no contexto organizacional de empresas flexíveis. A revisão de literatura abrange a história e as características da Gestão Empresarial Flexível. Metodologicamente, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa, com a realização de quatro entrevistas narrativas junto a gestores e subordinados de uma empresa alinhada com as premissas toyotistas de produção, organização e gestão. Empregou-se a técnica da análise temática de conteúdo, com o auxílio do software Atlas.ti, para compreensão das narrativas. A análise e discussão dos resultados permitiu identificar o potencial equilibrante que a relação gestor-subordinado exerce nas vivências laborais dos atores, auxiliando na superação das dificuldades vividas no contexto de trabalho.





Palavras-chave: Gestão Flexível, Gestor, Subordinado.

ABSTRACT

This article aims to understand the manager-subordinate relationship in the organizational context of flexible companies. The literature review covers the history and characteristics of Flexible Business Management. Methodologically, a qualitative research was undertaken, with four narrative interviews carried out with managers and subordinates of a company in line with the Toyotist premises of production, organization and management. The thematic content analysis technique was used, with the help of the Atlas.ti software, to understand the narratives. The analysis and discussion of the results allowed to identify the balancing potential that the manager-subordinate relationship exerts in the work experiences of the actors, helping to overcome the difficulties experienced in the work context.

Keywords: Flexible Management, Manager, Subordinate.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo comprender la relación gerente-subordinado en el contexto organizacional de empresas flexibles. La revisión de la literatura cubre la historia y las características de la gestión empresarial flexible. Metodológicamente, se realizó una investigación cualitativa, con cuatro entrevistas narrativas realizadas a gerentes y subordinados de una empresa en línea con las premisas toyotistas de producción, organización y gestión. Se utilizó la técnica de análisis de contenido temático, con la ayuda del software Atlas.ti, para comprender las narrativas. El análisis y discusión de los resultados permitió identificar el potencial de equilibrio que ejerce la relación gerente-subordinado en las experiencias laborales de los actores, ayudando a superar las dificultades vividas en el contexto laboral.

PALABRAS CLAVE: Gestión Flexible, Gerente, Subordinado.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças radicais no mundo empresarial, potencializadas pelas premissas toyotistas, desafiam a capacidade de resposta dos trabalhadores e remodelam as indústrias, de modo que as decisões e funções de uma empresa passam a ser descentralizadas entre várias terceirizadas, formando redes de colaboração





internamente dependentes, tal que cada parte, ou indivíduo, de uma organização não é somente responsável pela realização das suas atividades laborais, mas um ente que depende da capacidade de se relacionar com as demais partes do todo organizacional e do ambiente no qual está inserido, modificando o contexto das relações socioprofissionais (DEJOURS, 1992; GALHARDO, 2020).

O ideal neoliberal está presente no discurso da flexibilidade e é responsável pela visão de um homem que, inserido no contexto laboral, é valorizado pelo que faz, pois o fazer não retrata o ser – que é negligenciado – e provoca no trabalhador a vontade de produzir cada vez mais, no intuito de ser percebido e reconhecido pelos seus superiores e pares. Entretanto, esse excesso de carga laboral pode acarretar em sobrecargas físicas e mentais, gerando efeitos nocivos à saúde (SOUSA; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017; GALHARDO, 2020).

Nesse contexto, através do discurso da flexibilidade nas relações socioprofissionais – bem como das contradições desse discurso – se encontra o objeto de estudo desta pesquisa: a relação gestor-subordinado no contexto da gestão flexível. O estudo desse objeto será orientado pela seguinte questão de pesquisa: Como se apresenta a relação gestor-subordinado em face da Gestão Empresarial Flexível?

A relevância desta pesquisa é justificada pela importância da compreensão da relação específica que envolve o objeto de estudo e suas contribuições, tanto para a prática da gestão, quanto para o avanço da literatura sobre o tema. O Portal de Periódicos da CAPES foi utilizado como ferramenta de busca, pois sua plataforma contempla diversas bases de dados. Com isso, poucos trabalhos foram encontrados com a combinação de descritores como “gestão flexível”, “gestor” e “subordinado”, e nenhum estudo foi identificado no que tange a abordagem integrada da relação gestor e subordinado, mas sim se debruçam apenas sobre uma das categorias (gestor ou subordinado) com maior ênfase.

2 A GESTÃO FLEXÍVEL





A partir do início do século XX, o modo como o trabalho é realizado começa a ser pensado cientificamente com os estudos de Taylor (1976). A racionalização do trabalho iniciada pelo que se denominou taylorismo – e mais tarde intensificado pelo fordismo – trouxe implicações para a produção, organização e gestão das organizações; corroborando o desenvolvimento de uma ideologia de mercado que prega o consumo massificado para os clientes, enquanto exige e explora a força de trabalho dos operários das grandes indústrias para atender à lógica mercadológica (RAMOS, 2009).

Para Dejours (1992), esse modelo de organização do trabalho possui um controle exacerbado dos tempos e movimentos realizados, tal que domina a vida do indivíduo dentro e fora dos limites físicos das indústrias. Para o autor, a organização taylorista-fordista se apropria do “saber-fazer” do trabalhador e inibe sua inventividade em virtude dessa postura inflexível e controladora da gestão, desencadeando um crescimento exacerbado do quantitativo de acidentes e doenças laborais.

Em meados do século XX, a ênfase recai, no contexto empresarial, sob o modelo de administração burocrático weberiano, instaurando procedimentos rígidos para execução das atividades de todos os setores da organização, principalmente, dos processos administrativos, resultando no comprometimento da “liberdade” e do “saber-fazer” do trabalhador. Dessa maneira, emprega-se o discurso de que os gestores devem ser impessoais e controladores, similares às máquinas racionalizantes garantidoras do cumprimento dos objetivos organizacionais, sendo alheios aos problemas dos seus subordinados, mantendo uma relação mais distante e formalizada (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Apesar desse modo de produção, organização e gestão taylorista-fordista-burocrático ter sido amplamente utilizado ao redor do mundo, a crise econômica de meados do século XX acarretou na decadência do modelo de produção em massa e do seu modo de gerenciamento. Diante disso, o Japão respondeu a crise com o advento do Toyotismo, repensando o modo de produção, de organização e de gestão, com o objetivo de eliminar desperdícios e reduzir custos, através da implementação de um processo





produtivo flexível e de uma filosofia de gestão que sustente o discurso da flexibilidade (OHNO, 1997).

O foco da gestão é na qualidade, ao invés de focar apenas na quantidade; na produção por encomenda e no tempo certo, ao invés de ampliar estoques; em delegar, ao invés de centralizar (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Organizações como a Toyota e a Sony obtiveram bastante sucesso ao aplicar tais conceitos em seus sistemas, pois possuíam tecnologia suficiente para implementação de uma produção automatizada e eficiente, com sistemas de controle da qualidade total, antes mesmo que esses sistemas se tornassem de uso comum nas organizações (SENNETT, 2009).

A gestão flexível é um modelo focado na produção, entretanto, para que suas premissas sejam aplicadas, os gestores devem fazer interagir as dimensões socioeconômicas e técnicas envolvidas, por isso acarreta mudanças na filosofia de gestão e, principalmente, na organização e nas relações de trabalho. No contexto flexível, o trabalhador é entendido como um ser dotado de criatividade e inteligência, participante ativo do cotidiano de trabalho, autônomo, polivalente, multifuncional, e desempenha papel fundamental para determinação do estilo de organização da produção (BERNARDO, 2009).

Dessa forma, Araújo e Castro (2011) ressaltam que a flexibilidade, tanto dos processos quanto dos trabalhadores, é necessária para a concretização do propósito da produção flexível, o qual é voltado para organizar, da melhor forma possível, os meios disponíveis para fornecer ao mercado produtos mais diferenciados, fato que gera uma expectativa sobre o perfil dos trabalhadores, especialmente sobre os aspectos supracitados. No entanto, mudanças consideráveis nas relações de trabalho podem corroer o caráter do trabalhador, fazendo-o desrespeitar ou negligenciar seus valores e influenciando na construção da sua identidade (SENNETT, 2009).

Para Dejours (2000), este fenômeno da flexibilização, no contexto laboral, é uma forma de desqualificar o trabalho e camuflar novos mecanismos de exploração. O autor afirma que as empresas modernas possuem seu foco voltado para a sua organização, gestão e gerenciamento, deixando o “trabalhar” fora do discurso empresarial, no intuito





de atender o que Bernardo (2009) denomina como as necessidades da nova ordem capitalista.

Nesse sentido, o trabalho flexível não objetiva melhorar a qualidade de vida do trabalhador e quebrar o paradigma da racionalização do trabalho iniciado pelo taylorismo. Contraditoriamente, visa o melhor aproveitamento das capacidades produtivas, com menores custos de produção e armazenamento, pois produz apenas o que for demandado, na medida em que maximiza os ganhos das organizações e extrai ainda mais da força de trabalho dos seus empregados, justificando tais práticas no discurso da flexibilidade (GALHARDO, 2020; BERNARDO, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, pois envolveu a compreensão de fenômenos sociais e das formas de interação, independentemente de encontrarem-se no ambiente pessoal ou laboral, fato típico das pesquisas qualitativas (GODOI; BALSINI, 2006). Flick (2004) argumenta que a pesquisa qualitativa é relevante para a compreensão das relações sociais, bem como para uma maior familiaridade com o objeto de estudo, pois os cientistas sociais e psicólogos necessitam de abordagens de profundidade, ao invés de buscar regularidades gerais e superficiais.

Quanto à finalidade, essa pesquisa possui caráter exploratório-descritivo. Classifica-se esta pesquisa como exploratória, pois “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1998, p. 45).

A amostra foi composta por gestores e subordinados inseridos no contexto de uma empresa flexível. Contudo, foram estabelecidos alguns critérios de escolha da organização para assegurar que a mesma se encontra dentro do discurso da gestão flexível: i) a produção deve ser pautada no modelo *just in time*, com grupos de trabalho e profissionais polivalentes; ii) a organização deve ter um organograma mais horizontalizado, auto supervisão e terceirização das atividades de suporte; iii) a gestão





deve ter foco nos resultados, controles flexíveis, descentralização e preocupação com interesses organizacionais e individuais.

Com base nas premissas definidas por Pires (2008), conceituou-se a tipologia utilizada nesta pesquisa como amostragem ator-institucional por caso único, partindo de um *mix* amostral de dois subtipos de uma amostragem qualitativa. Por se tratar de entrevistas com atores diferentes, no intuito de compreender, a partir de suas vivências, como se estrutura a relação entre os sujeitos, esse tipo de amostra poderia ser definido como amostra por ator da tipologia de caso único. Mas, por buscar compreender a relação gestor-subordinado em um contexto específico, essa amostra se aproxima também da amostra institucional da amostragem por caso único (PIRES, 2008).

No tocante à definição do número de entrevistados, utilizou-se como critério a saturação empírica, sendo realizadas entrevistas até que os dados não trouxessem novos achados sobre o objeto de estudo. Assim, a competência e a experiência do pesquisador foram os norteadores quanto a percepção de saturação dos dados (PIRES, 2008).

Quanto à escolha dos entrevistados que constituíram a amostra, adotou-se um método não probabilístico e não aleatório (BACALI et al., 2018), seguindo as orientações do setor pessoal da própria instituição escolhida para realização da pesquisa, que elencou quais sujeitos poderiam ser entrevistados. A descrição dos perfis de cada entrevistado está apresentada no quadro 1, em que o nome do sujeito foi substituído por uma alcunha fictícia. Destaca-se que o anonimato dos entrevistados, assim como da instituição visitada, segue em conformidade com o acordado nos termos de Consentimento e Confidencialidade entre pesquisador e entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Nome	Idade	Sexo	Função e Posição Hierárquica
HELENA	27	Feminino	Analista de Gestão de Pessoas – Gestora e Subordinada
LAURA	25	Feminino	Assistente de Qualidade – Subordinada
MIGUEL	34	Masculino	Coordenador Contábil – Gestor





ALICE	26	Feminino	Coordenadora <i>Lean & Green</i> – Gestora e Subordinada
--------------	----	----------	--

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A entrevista narrativa foi utilizada como instrumento de coleta de dados, com a utilização de dois tipos de roteiros, um para os gestores e outro para os subordinados. Para a análise dos dados coletados a partir das entrevistas, optou-se por utilizar a técnica da análise temática de conteúdo (ATC), ferramenta adaptada por Minayo (2009) com vistas à análise de conteúdo, desenvolvida originalmente por Bardin (2011).

Para tratamento e categorização das transcrições das entrevistas, utilizou-se o software Atlas.ti, uma vez que possibilita a investigação de fenômenos complexos, os quais, poderiam ser negligenciados por uma análise pautada na leitura e posterior organização pelo pesquisador em softwares mais simples ou mesmo, por métodos tradicionais, manualmente (PUJARA; JOSHI, 2020). Entretanto, este software – tal como qualquer outro programa utilizado para dar suporte à análise de dados qualitativos e quantitativos – não realiza a análise por si, uma vez que cabe ao pesquisador saber como usufruir das potencialidades que o programa oferece, de modo a atrelar o Atlas.ti com a teoria que está relacionada ao objeto, no intuito de melhorar a capacidade de tratamento de dados pelo pesquisador.

Após a categorização dos dados, foram aplicados critérios de validação dos temas, entre eles: a representatividade e a consistência interna. A representatividade pode ser definida pela proporção entre o número de entrevistados cuja narrativa trouxeram núcleos de sentido referentes ao tema e o número total de entrevistados. A consistência interna, por outro lado, diz respeito à proporção entre a quantidade de núcleos de sentido contidos no tema e o quantitativo total de núcleos de sentido. Realizadas essas etapas, os temas foram submetidos a validação por pares (pesquisadores com expertise na área).

A seguir, o quadro 2 apresenta o resultado final do processo de análise da representatividade e consistência interna dos temas para os dados coletados em cada setor. Para referência, evidencia-se que foram demarcados 209 códigos no software, frente a narrativa totalizante de quatro entrevistados. Foram convidados dois





pesquisadores para dar um parecer de adequação/inadequação dos temas. Foram inicialmente definidos como critérios de aceitação dos temas um percentual mínimo de consistência interna de 10% da quantidade total de códigos e uma representatividade igual ou superior a 75%.

Quadro 2 – Validação dos Temas

Temas	Consistência Interna	(%)	Representatividade	(%)	Validação dos Pares	(%)
Papel do Gestor	74	35,41	4	100,00	2	100,00
Relações de Trabalho	52	24,88	4	100,00	2	100,00
Desafios	23	11,00	4	100,00	2	100,00

* O percentual de núcleos de sentido não contemplados era insuficiente para formação de outros temas. Fonte: elaborado pelos autores (2021).

A partir do exposto no quadro, pode-se perceber que todos os temas apresentaram 100% de representatividade. Quanto à consistência, os três temas abarcam mais de 70% dos núcleos de sentido extraídos da narrativa dos entrevistados, sendo levados à análise dos pares, segundo os critérios de aceitação referentes à representatividade e à consistência interna. Assim, dentre os temas analisados pelos pares, nenhum foi rejeitado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a transcrição, fichamento e categorização das narrativas dos entrevistados foram constituídos os seguintes temas: i) tipos de gestores; ii) relações de trabalho; e iii) desafios.

4.1 TIPOS DE GESTORES

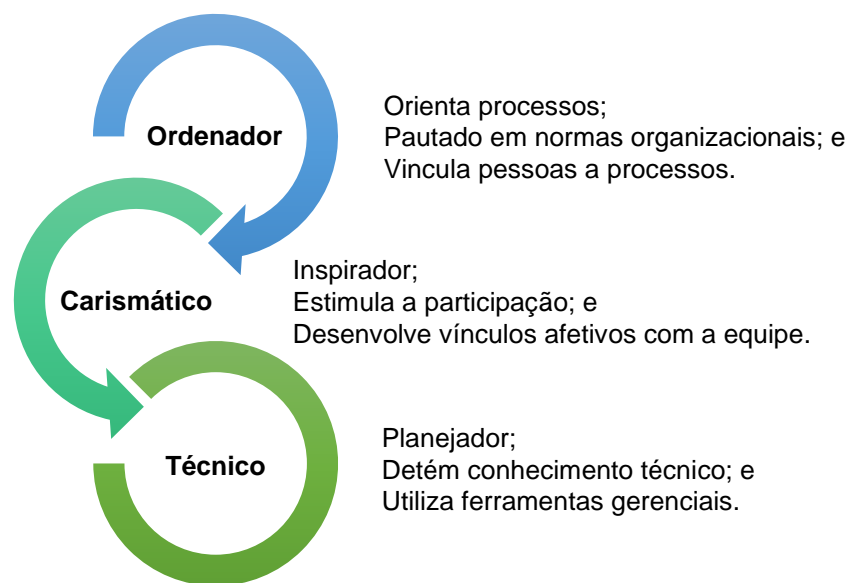




A narrativa totalizante permitiu a identificação e definição de três tipos de gestores no contexto analisado. As características de cada tipo foram sintetizadas na figura 1. Os tipos não são atribuições feitas a um dos gestores entrevistados ou mencionados pelos sujeitos de pesquisa, mas um agrupamento das características evidenciadas nesse contexto. Na prática da gestão, um amálgama desses tipos se manifesta num mesmo sujeito que responde a cada situação do real de trabalho de modo particular.

Esse *mix* tipológico corrobora o exposto por Oro et al. (2019) quando relatam que o prescrito não é absoluto e estático. Gerir o trabalho envolve relações de poder e constituição de novas formas de agir que passam a modificar o dito “normal” e criam outras normas de conduta, que passam a integrar o novo “normal”. O ajuste contínuo é, então, característica do real do trabalho, uma vez que “a singularidade das situações de trabalho faz que a realidade de execução sempre ultrapasse o modelo idealizado” (BEDIN; FONTES; BRAATZ, 2020, p. 234).

Figura 1 - Tipos de Gestores



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).





A primeira tipologia destacada foi denominada de “ordenador” e corresponde às condutas diretivas de gestores processualistas, atentos às normas prescritivas da organização e capazes de distinguir o perfil. É o tipo que ALICE descreve como aquele que não precisa “colocar a mão na massa”. Essa ideia corrobora a narrativa de LAURA que metaforiza sua expectativa de liderança à figura de uma “locomotiva”. As expressões utilizadas pelas entrevistadas revelam que esse tipo de gestor é um sujeito que indica o caminho, mas não executa a tarefa junto ao subordinado.

HELENA destaca que um gestor deve “ter uma visão de perfil das pessoas” e transitar entre os ambientes internos e externos à organização para conseguir adequar esses perfis às expectativas organizacionais, além de perceber as nuances e fragilidades presentes no contexto laboral quando realiza esse “movimento, porque se ele ficar sempre fora, ele não vai enxergar dentro; e se ele se mantiver dentro, ele não vai enxergar o que está fora”.

A opinião masculina não difere dos relatos das opiniões femininas. MIGUEL, por sua vez, aborda em seu discurso outra figura de linguagem e remete a função do gestor a manutenção do movimento de “engrenagens”. Em outros termos, para o entrevistado, gerir seria uma forma de manter as atividades em contínua execução, de forma autônoma e independente, vigiar para que as “engrenagens” não travem ou saiam do lugar e assim a “máquina” (organização) não deixará de cumprir com seu objetivo. MIGUEL é enfático ao afirmar que esse gestor “é aquele que sabe as diretrizes da empresa. Ele consegue fazer adequar seus subordinados com as diretrizes que a empresa fornece”.

Essa visão do gestor como gerente de processos e garantidor da aplicação de normas coaduna com o ideal de gestão burocrático descrito por Weber (1994) em meados do século passado e que persiste na contemporaneidade conforme evidenciam alguns estudos (FERREIRA; SERPA, 2019; DRECHSLER, 2020). Esse achado conduz para compreensão de que, mesmo em contextos fundamentados pelo discurso flexível, tais características de um modelo de gestão mais rígido ainda permanecem, seja pela dificuldade de dissolução completa dos antigos moldes ou pela necessidade de





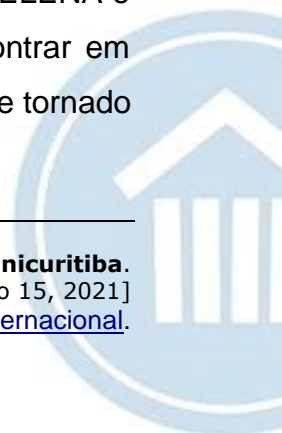
assegurar a eficiência – premissa tanto da burocracia quanto da gestão flexível (ARAÚJO; CASTRO, 2011; SOUSA; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017).

Ademais, o uso de figuras de linguagem pelos entrevistados dirige a análise das falas para um diálogo com as metáforas organizacionais de Morgan (2016). A visão do autor de que a organização pode ser equiparada a uma máquina parece ser a mesma analogia internalizada pelos sujeitos de pesquisa, principalmente pelo uso dos termos “locomotiva” e “engrenagens”. No contexto estudado, a máquina não é apenas a organização, mas o próprio gestor que tem sua atuação instrumentalizada e racionalizada (TOGNAZZO; NEUBAUM, 2020).

O segundo tipo de gestão remete a ideia do gestor carismático. As características desse tipo de gestor foram apreendidas, predominantemente, no discurso de HELENA. Esse ideal de gestão é atribuído pela entrevistada para si mesma e destaca a ênfase na transparência das relações de trabalho (*eu sou muito transparente*), na informalidade (*procurou ser uma líder um pouco mais informal*), na flexibilização da rotina (*foco em uma gestão flexível*), no bem-estar das pessoas (*fazer com que as pessoas se sintam à vontade*), no envolvimento da equipe (*procurou envolver muito eles*), e no reconhecimento do valor dos subordinados (*para eles se sentirem pertencentes, se sentirem reconhecidos*).

MIGUEL reforça a figura do gestor carismático, com ênfase nas relações profissionais agradáveis; pois, na concepção desse sujeito, “*um bom gestor é aquele que tem um bom relacionamento interpessoal*”. Não obstante, o entrevistado argumenta que essa é uma característica que vem tentando desenvolver enquanto gestor: “*eu tenho me trabalhado muito nesse sentido. Como eu disse anteriormente, o relacionamento interpessoal é uma coisa que eu busco melhorar sempre (MIGUEL)*”.

Trabalhos como o Shamir e Howell (2018) e Machokoto (2019) evidenciam características de uma liderança carismática próximas aquelas descritas por HELENA e destacam, ainda, o potencial de efetividade que essas práticas podem encontrar em contextos contemporâneos orientados pelo discurso gerencial da flexibilidade, se tornado um diferencial competitivo das organizações que a utilizam.





LAURA também evidencia alguns elementos de uma gestão carismática, pautada na transparência e na capacidade de inspirar a equipe. Para esta subordinada é dever da gestão “*motivar a equipe*”. Ademais, LAURA atrela a definição de metas ao processo de escuta da equipe pelo gestor, pois “*precisa escutar bastante o que que eles acham até para ter o termômetro de como é que ele vai traçar as novas metas*”. Essa preocupação de LAURA com a escuta da equipe remete ao trabalho de Carvalho et al. (2012) sobre o suporte psíquico (afetivo e emocional) que os sujeitos esperam receber de seus superiores.

HELENA exemplifica, ainda, seu ideal de gestor, citando seu superior: “ele é altamente envolvido [...] também é altamente aberto, ele é altamente flexível, o diálogo é altamente transparente [...] ele tem algo que inspira na gente respeito”. As características elencadas pela gestora se inserem dentro da lógica do discurso flexível, proporcionando aos subordinados a sensação de autonomia, participação e pertencimento (SOUSA; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017). Não obstante, seja sedutor tal discurso e os benefícios dele decorrente decorrentes, Galhardo (2020, p. 83786) adverte que “os modelos de trabalhos flexíveis vivem mudanças e inovações constantes para atender as demandas atuais de mercado, não obstante suas consequências não têm sido, muitas vezes, saudáveis e emancipatórias aos indivíduos”.

O terceiro tipo de gestor, o gestor técnico, é caracterizado pela proximidade com os conhecimentos acadêmicos com o campo da administração e gestão. Esse tipo utiliza-se de ferramentas gerenciais e aplica na rotina de trabalho conceitos e instrumentos contemplados na literatura da área, quais sejam: feedback, planejamento, cronograma, PDCA, visão sistêmica.

HELENA argui que “*líder é aquele que passa feedback [...] gerir para mim está muito relacionado a liderança para mim está muito relacionado a saber administrar e eu vou lá no planejamento*” e exemplifica descrevendo qualidades de seu superior “*por que como ele já está na gerência tem aquela questão o técnico a gente faz né? Mas o que a gente precisa mesmo é da gestão dele e dessa visão sistêmica que ele tem*”.





O discurso de ALICE evidencia o esforço para internalização das práticas administrativas no cotidiano de trabalho: *“Gerir... Eu acho que é você enxergar o mesmo o PDCA, você tem a etapa do planejar, do executar, de acompanhar e verificar [...] eu acho que o ciclo do PDCA continua se aplicando muito nisso”*.

Estudos como o desenvolvido por Yap e Lock (2017) ressaltam os benefícios que os conhecimentos administrativos podem trazer para as organizações. No caso em análise, nenhum dos entrevistados possuía formação específica no campo da administração. Os conhecimentos adquiridos pelos entrevistados foram providos pela própria instituição em que trabalham, por meio de cursos e palestras.

Quanto ao amálgama dos tipos de gestor supramencionado, tem-se no discurso de alguns dos entrevistados elementos que justificam essa premissa. HELENA indica que vai *“gerir tanto processos como pessoas [...] então gerir é saber administrar, é saber envolver dando mais responsabilidades [...] para que eles se sintam parte do processo”*. MIGUEL, por sua vez, acredita que o trabalho se constitui de *“pessoas unidas, com um objetivo”*. Para ALICE, *“um bom gestor vai saber lidar bem com [...] os números, os dados, as informações e os indicadores, o que for, mas também tem que saber lidar com as pessoas”*.

É notório no discurso dos entrevistados que o gestor possui um fardo pesado na manutenção de um bom relacionamento com seus subordinados, uma vez que precisa conciliar os interesses e normas da empresa com as expectativas daqueles que gerencia. Por isso, é comum que, nos contextos flexíveis, a solidão, o assédio e doenças psíquicas acompanhem a busca por um reconhecimento suficiente para compensar as dificuldades do cotidiano de trabalho (GALHARDO, 2020).

4.2 RELAÇÕES DE TRABALHO

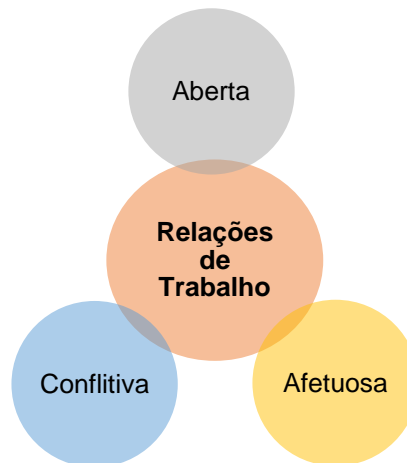
As relações de trabalho desenvolvidas pelos entrevistados foram divididas em três tipologias: i) aberta, em que há um diálogo interativo e fluído entre as partes, mas pautado





no profissionalismo; ii) conflitiva, casos esparsos, decorrentes de conflitos entre sujeitos no ambiente laboral; iii) afetuosa, esta última refere-se aos vínculos que extrapolam o contexto laboral e constituem laços de amizade. A figura 2 apresenta ilustrativamente esses tipos.

Figura 2 – Tipos de Relações de Trabalho



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

No que se refere a relação de trabalho aberta, é possível elencar relatos dos entrevistados que remetem a um diálogo aberto e dinâmico entre gestores e subordinados. Salvo as situações em que há conflitos entre os sujeitos, o ambiente é participativo e os gestores intermediários parecem replicar um modelo de escuta interessada que parte da alta gestão. Nesse sentido tem-se o relato de HELENA que define o seu gestor como “*altamente aberto, ele é altamente flexível, o diálogo é altamente transparente e aberto, muito aberto*”. Na mesma medida que atribui ao seu gestor, caracteriza a si mesma e afirma: “*procuro envolver muito eles [subordinados] nas responsabilidades. Sempre em tomada de decisão [...] peço muita opinião.*”

Interessante destacar que essa postura de HELENA não se trata de uma mera reprodução do comportamento do seu superior, mas a entrevistada compreende o sentido por trás da sua prática quando narra que essa participação dos subordinados no





processo decisório tem por objetivo fazer estes “*se sentirem pertencentes, se sentirem reconhecidos*”.

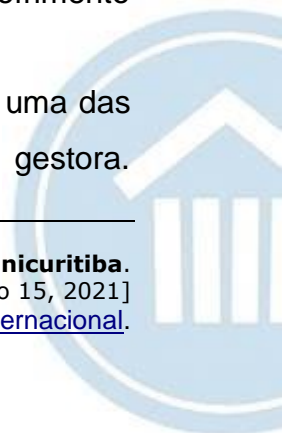
Gemilli e Oltramari (2020) ressaltam a relação entre reconhecimento, pertencimento e identidade. Ao ser reconhecido no trabalho, o sujeito encontra um lugar no grupo e uma razão para o seu esforço diário que ultrapassa a compensação financeira e insere registros na identidade desse trabalhador, que se identifica como parte da equipe de trabalho e da organização.

Essa abertura nos relacionamentos revela um cuidado dos gestores da organização estudada ao interagir com seus subordinados. LAURA destaca a atenção que recebe de sua gestora quando precisa de explicações sobre suas atividades e comenta ainda que “*ela [a gestora] costuma sempre elogiar*”. De modo similar, MIGUEL ressalta a importância da colaboração mútua nos relacionamentos profissionais com uma metáfora: “*é uma via de mão dupla. Os dois têm que estar bem, se não tiver, não dá certo*”.

O caso mais interessante, entretanto, fora narrado por ALICE que na posição tanto de gestora quanto de subordinada adota posturas diferentes nos momentos de dificuldade. Na aflição, procura seu superior para que lhe ajude a retomar a compostura e, assim, evitar repassar alguma carga emocional às suas subordinadas: “*se eu estou estressada e desesperada [...] então... eu venho converso com meu chefe [...] tento resolver, sem ter que repassar esse nível de estresse para elas [subordinadas]*”.

A postura adotada por ALICE revela o cuidado que tem com suas subordinadas e suporte que espera encontrar de seu gestor. Nesse cenário, é notório o acúmulo de carga emocional absorvido pelos gestores que se dispõem a ouvir os lamentos de seus subordinados. Sendo eles sempre o local de descarga da pressão que é direcionada para cima na hierarquia sempre que possível. Contudo, se não houver mais instância a qual recorrer, essa sobrecarga emocional acomete os gestores com vivências de sofrimento e psicopatologias (GALHARDO, 2020; MORETTO; PADILHA, 2020).

Quanto às relações conflitivas, essas foram pouco percebidas, apenas uma das entrevistadas falou abertamente sobre conflitos existentes entre ela e sua gestora.





LAURA relata “*que esperava um comportamento diferente*” de sua gestora em meio a algumas situações e isso levou ao conflito e à decorrente dificuldade de diálogo. A entrevistada tenta justificar o ocorrido pela pouca experiência profissional e de vida da sua gestora: “*está com poucos anos de formada, tem seus 26 eu acho, e ainda precisa amadurecer alguns tipos de comportamentos*”.

A gestora de LAURA, ALICE, não falou especificamente sobre o conflito com a subordinada, mas forneceu indícios da dificuldade de relacionamento entre as duas quando relata que tiveram “*uma transição um pouquinho mais atribulada, talvez nossa comunicação poderia ser melhor*”. ALICE comenta que elas eram amigas até que mudou de cargo e passou a ser chefe da LAURA.

Não há consenso entre as entrevistadas quanto a causa da problemática que vivenciaram, mas é notório que os argumentos de ambas encontram algum respaldo. Ao verificar o quadro 1, torna-se evidente que o contexto da pesquisa apresenta três gestores com idade até 34 anos, duas com menos de 30 anos. A idade de LAURA (25), subordinada, é bem próxima a de suas colegas gestoras. Por outro lado, a relação de amizade entre ambas, diante da mudança de posição hierárquica de ALICE, pode ter sofrido o impacto da mudança de julgamento conforme a posição na hierarquia.

Os pares (iguais hierárquicos) possuem um poder de julgamento mais respeitado entre os colegas enquanto o julgamento de um superior pode ser mais discricionário e pautado apenas no resultado para a organização (DEJOURS, 2013; GEMILLI; OLTRAMARI, 2020). Desse modo, uma mudança na organização do trabalho (hierarquia) corroborou o esfacelamento das relações sociais e profissionais entre as entrevistadas (DEJOURS, 1992).

Outras situações que revelam dificuldades nas relações de trabalho são elencadas por MIGUEL e HELENA, mas não indicam, necessariamente, a existência de um conflito. MIGUEL discorre que têm “*muitas coisas ainda a melhorar, principalmente em relação ao relacionamento interpessoal que é a minha dificuldade*”. Enquanto MIGUEL se mostra uma pessoa mais reservada e tímida, HELENA apresenta uma personalidade mais





evasiva e tenta “*sempre ter uma neutralidade para evitar qualquer tipo de situação mais complicada*”, fornecendo indícios de um possível medo se vê envolvida em algum conflito.

No que concerne às relações afetuosas, emergem nos relatos dos entrevistados, diversos elementos que corroboram a constituição de vínculos afetivos como a amizade. LAURA afirma que convive em um ambiente “bom para trabalhar”, livre de censuras e que conversas casuais ocorrem com frequência “*para quebrar o gelo ali do silêncio*”.

HELENA destaca que “o ambiente é muito descontraído”, que as pessoas podem rir e brincar com moderação, sem afetar a rotina de trabalho. MIGUEL relata algo similar ao exposto por HELENA, pois enfatiza que “o ambiente da sala é muito bom, então a gente brinca, a gente conversa, a gente discute ideias, então isso proporciona que você venha mais, mais satisfeito para trabalhar”.

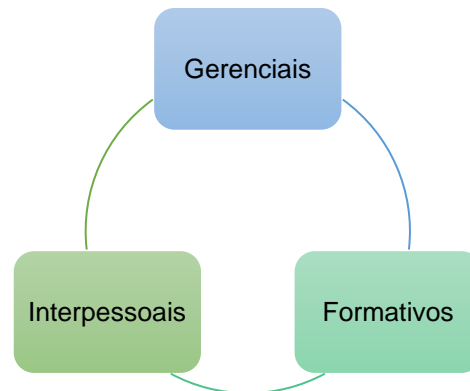
Entretanto HELENA discorre que o contexto descontraído abrange todos os setores da empresa, do operacional ao estratégico e isso se deve em boa parte ao tempo de convivência que as pessoas têm, uma vez que muitos estão na empresa a bastante tempo. Neste ponto, vale ressaltar a crítica que Dejours (2004; 2005; 2014) faz em relação a rotatividade vivenciada nos contextos flexíveis, o que acaba minando os relacionamentos profissionais e, conseqüentemente, as válvulas de escape do sofrimento patogênico. Ademais, Sennett (2009) defende que a instabilidade dos vínculos profissionais provoca a corrosão do caráter do trabalhador e o descontentamento deste sujeito com a sua atividade.

4.3 DESAFIOS

O tema desafios permitiu a identificação de três áreas em que os entrevistados sentem maior necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal. A listagem das áreas encontra-se representada na figura 3.

Figura 3 – Tipos de Desafios





Fonte: elaborada pelos autores (2021).

Os desafios referentes a questões gerenciais, concentram-se nos níveis estratégico e operacional da empresa e constituem-se de casos específicos ao local que cada sujeito ocupa na organização. MIGUEL defende que existem processos “engessados” e dificuldades com o sistema utilizado pelo setor de contabilidade. Para o entrevistado, “mudou-se de sistema, mas não se mudou de processo, então o erro continua”. No caso de HELENA, a entrevistada lista o não “reconhecimento como área estratégica” do setor de gestão de pessoas, “*porque hoje o setor é muito enxuto, é muito pequeno, e um grande desafio é implantar a avaliação de desempenho na empresa como um todo*”, fato que a incomoda enquanto gestora da área.

Mudanças tecnológicas, redução de pessoal e setores são características típicas de uma gestão flexível. Essas mudanças, entretanto, conforme já mencionado, nem sempre são bem recebidas pelos trabalhadores e favorecem o surgimento de psicopatologias (GALHARDO, 2020). No caso em análise, não há indícios de situações graves, como no caso de adoecimentos decorrentes do contexto de trabalho. Entretanto o surgimento dessas questões na narrativa dos entrevistados, como desafios a serem superados, exige uma atenção, uma vez que constituem descontentamentos que podem colaborar com vivências de sofrimento laboral (DEJOURS, 1992; 2013).

Quanto aos desafios formativos, o discurso de ALICE traz um trecho em que a entrevista descreve como se sente com a falta de uma preparação mais adequada para





a função que ocupa atualmente, pois segundo ela acabou *“caindo meio que de paraquedas em um cargo de liderança”*.

De modo similar, LAURA e MIGUEL, narram sobre as dificuldades que possuem para se manterem atualizados. Enquanto LAURA tem receios por conta *“das atividades novas que vão sendo incorporadas”*, MIGUEL se preocupa com *“sempre estar tecnicamente dentro da legislação, legislação das milhões de áreas que a contabilidade tem”*.

As alterações funcionais que implicam no aprendizado de novas competências, bem como as rápidas mudanças dos procedimentos e normas são outras características do contexto da flexibilidade que se apresentam no campo. Desse modo, a capacitação dos profissionais inseridos nesse contexto deve ser um dos pilares do planejamento estratégico das organizações flexíveis, haja vista a redução do dano a subjetividade dos sujeitos (MELE, 2019; LOZANO; ZULUAGA; SÁNCHEZ-SILVA, 2020).

No que tange os desafios relacionados ao campo interpessoal, os entrevistados apresentam características de personalidade que acreditam estar impactando negativamente no seu cotidiano de trabalho. ALICE evidencia um traço centralizador que dificulta a delegação das tarefas (*“sou um pouco controladora”*), bem como o sentimento de insegurança ao lidar com gestores com mais idade e experiência (*“luto muito com a questão da assertividade, me fazer ser ouvida”*). LAURA, por outro lado, tem dificuldade de expressar seus incômodos e desconfortos para sua gestora (*“para algumas situações eu travo geral”*), temendo reações negativas. Por fim, MIGUEL relata seus desafios com a sua impulsividade (*“eu sou muito impulsivo, então, às vezes as coisas extrapolam um pouquinho”*).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo compreender a relação gestor-subordinados no contexto organizacional de empresas flexíveis. A análise dos resultados possibilitou o delineamento de panorama das relações socioprofissionais no caso investigado. A





empresa escolhida revelou um cenário dinâmico e bastante mutável, adequando-se em muitos aspectos ao que descreve a literatura sobre Toyotismo e a gestão flexível. É perceptível a ênfase na qualidade do serviço e na qualidade de vida do trabalhador, bem como o alinhamento às tendências tecnológicas, normativas e mercadológicas.

Entretanto, as críticas que alvejam o discurso flexível e sua ideologia neoliberal não são infundadas. A racionalização do trabalho taylorista-fordista, fundada nas longas jornadas e intenso uso de força mecânica humana, passa para uma intensificação do trabalho com maior custo cognitivo. No caso em análise não são as demandas ou o quantitativo destas que incomodam os sujeitos de pesquisa, o ambiente amistoso e descontraído compensa o volume das cobranças. Ademais, a carga subjetiva do trabalho nesse contexto é compartilhada pela hierarquia, de baixo para cima.

O exame minucioso dos dados revela a existência de um custo afetivo maior sobre os gestores na manutenção dos vínculos profissionais. A organização investigada adota uma cultura quase que “paternalista” em que os subordinados podem recorrer aos seus gestores para desafogar suas lamentações no que tange aos problemas vivenciados no cotidiano de trabalho.

Assim, o gestor desempenha um papel de mediador do sofrimento de seus subordinados, o que pode estar contribuindo para o acúmulo de estresses e angústias por parte deste superior hierárquico. Os gestores intermediários exemplificam bem isso ao tentar esconder da sua equipe os desesperos e reproduzir a conduta paternalista de apoio e suporte que recebem de suas chefias. A problemática então reside na alta administração, aqueles que não tem superior hierárquico a quem recorrer nos momentos difíceis.

Assim, respondendo o questionamento inicial desta pesquisa, identificou-se que as relações de trabalho entre gestor e subordinado desempenham um papel equilibrante, principalmente, para este último, deixando a maior parte do custo subjetivo para o psicológico dos gestores. Contudo, não seria frutífero afirmar que o dismantelamento dessa cultura de suporte e apoio dos liderados seja a solução para a problemática da gestão.





Evidenciou-se que esse modo de se relacionar corrobora para o comprometimento e engajamento do sujeito com o trabalho, bem como fortalece o sentimento de pertencimento, auxiliando na manutenção da identidade do trabalhador em meio a contextos tão dinâmicos e imprevisíveis. Não obstante, se reconhece a necessidade de intervir para que psicopatologias não acometam os profissionais da gestão, razão pela qual recomenda-se que os setores vinculados à gestão de pessoas pensem em contramedidas que visem a descarga emocional negativa que é liberada sobre os gestores.

Finalmente, espera-se que esse trabalho possa auxiliar na construção de teorias explicativas sobre a forma como as relações de trabalho podem colaborar para a melhoria de desempenho no campo da administração e da gestão. Ademais, recomenda-se que trabalhos futuros investiguem esses relacionamentos em outros contextos e tipos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: avaliação e políticas públicas em administração**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.

BACALI, L. A. et al. The importance of ambiance in romanian university educational spaces. **ACTA TECHNICA NAPOCENSIS-Series: APPLIED MATHEMATICS, MECHANICS, and ENGINEERING**, v. 61, n. 4, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.

BEDIN, É. P.; FONTES, A. R. M.; BRAATZ, D. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 232-249, 2020.

BERNARDO, M. H. Flexibilização do discurso de gestão como estratégia para legitimar o poder empresarial na era do toyotismo: uma discussão a partir da vivência de trabalhadores. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 93-109, jun. 2009.





BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CARVALHO, B. G.; PEDUZZI, M.; MANDÚ, E. N. T.; AYRES, J. R. C. M. Trabalho e intersubjetividade: reflexão teórica sobre sua dialética no campo da saúde e enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 1, jan./fev. 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C. Sublimação entre o sofrimento e o prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, p. 9-28, 2013.

DEJOURS, C. Work and Self-Development: The Point of View of the Psychodynamics of Work. **Critical Horizons**, v. 15, n. 2, p. 115-130, jul. 2014.

DRECHSLER, W. Good Bureaucracy: max weber and public administration today. **Max Weber Studies**, v. 20, n. 2, p. 219-224, 2020.

FERREIRA, C. M.; SERPA, S. Rationalization and bureaucracy: Ideal-type bureaucracy by Max Weber. **Humanities & Social Sciences Reviews**, v. 7, n. 2, p. 187-195, 2019.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GALHARDO, P. B. Subjetividade e saúde mental nos modelos flexíveis de trabalho. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 83786-83797, 2020.

GEMELLI, C. E.; OLTRAMARI, A. P. Voluntariado e formação da identidade: reflexões a partir da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 956-962, 2020.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.;





SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.

LOZANO, J.-M.; ZULUAGA, S.; SÁNCHEZ-SILVA, M. Developing flexible management strategies in infrastructure: The sequential expansion problem for infrastructure analysis (SEPIA). **Reliability Engineering & System Safety**, v. 200, p. 106951, 2020.

MACHOKOTO, W. The relationship between charismatic leadership and affective commitment: A systematic review. **Journal of International Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2019.

MELE, V. Work and Personality in Flexible Capitalism. **Max Weber Studies**, v. 19, n. 1, p. 64-87, 2019.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MORETTO, M. R. G.; PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 157-174, 2020.

MORGAN, G. Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors. **Human Relations**, v. 69, n. 4, p. 1029-1042, 2016.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ORO, J. et al. Do trabalho prescrito ao trabalho real da enfermagem em unidades de internação de hospitais universitários federais. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 28, e20170508, 2019.

PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PUJARA, V.; JOSHI, B. P. Behavioral finance—a qualitative content analysis using Atlas.ti. **International Journal of Management (IJM)**, v. 11, n. 11, 2020.

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

SHAMIR, B.; HOWELL, J. M. Organizational and contextual influences on the emergence





and effectiveness of charismatic leadership. In: **Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir**. Emerald Publishing Limited, 2018.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14. Ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2009.

SOUSA, J. C.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 186-216, 2017.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

TOGNAZZO, A.; NEUBAUM, D. O. Family business leaders' metaphors and firm performance: Exploring the "roots" and "shoots" of symbolic meanings. **Family Business Review**, v. 33, n. 2, p. 130-151, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Vol. 2. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

YAP, J. B. H.; LOCK, A. Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 15, n. 6, p. 803-825, 2017.

