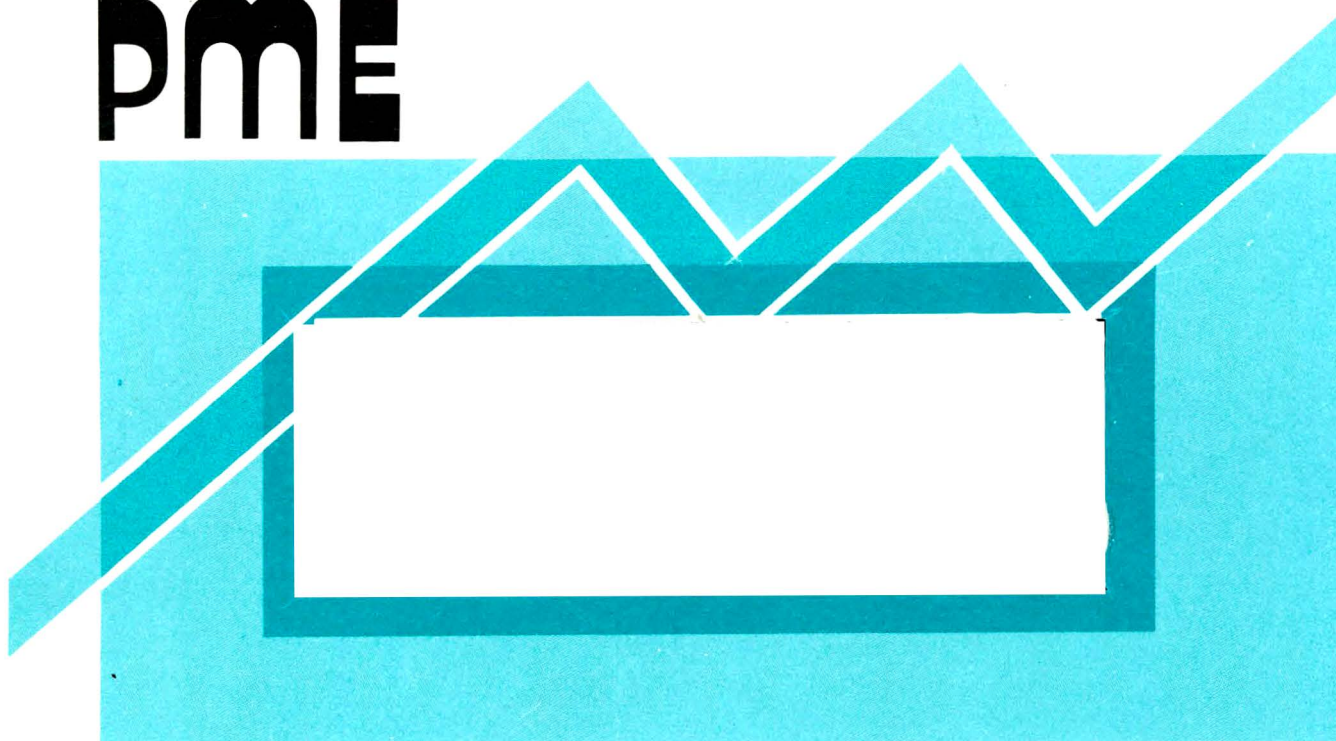


PME



Pesquisa Mensal de Emprego

MÓDULO VII

O TRABALHO DE ANÁLISE:
O GERENCIAMENTO INTEGRAL

APRESENTAÇÃO

Ao longo de 1988, cuidou-se de documentar os métodos da Pesquisa Mensal de Emprego (PME), dando a cada uma das pessoas envolvidas na pesquisa não só a consciência desses métodos como também condições para julgamento da qualidade dos resultados da pesquisa, buscando um enriquecimento no seu processo produtivo.

Planejou-se um conjunto de documentos arranjados numa forma sistêmica, relacionados entre si e apresentados em módulos, objetivando traçar os limites de cada operação contida no processo, como segue:

a) O Trabalho de Campo

- MÓDULO I : A Listagem
- MÓDULO II : A Entrevista
- MÓDULO III : A Crítica Descentralizada
- MÓDULO IV : A Supervisão
- MÓDULO V : A Coordenação

b) O Trabalho de Análise

- MÓDULO VI : A Apuração e a Análise
- MÓDULO VII : O Gerenciamento Integral

Todos eles encimados pelo documento intitulado Para Compreender a PME, objetivando sintetizar o projeto de pesquisa.

Durante 1989, foram elaborados os MÓDULOS I, II, IV e V, referentes ao trabalho de campo e o documento Para Compreender a PME e, com base nessa documentação realizou-se, no segundo semestre, o Treinamento das Equipes de Campo da PME.

No desenvolvimento dos trabalhos de treinamento observou-se criticamente essa documentação e, conseqüentemente, após avaliação baseada nos relatórios dos técnicos do DEREN, que participaram ativamente desses trabalhos, foram realizados alguns ajustes nessa documentação que ora apresentamos em nova versão.

Em Abril de 1990, deu-se início a documentação de "O Trabalho de Análise", com a elaboração, por Nelson de Castro Senra, do MÓDULO VII - O Gerenciamento Integral.

Rio de Janeiro, 24 de maio de 1990

MARIA MARTHA MALARD MAYER

Chefe do Departamento de
Emprego e Rendimento

"Que o teu orgulho e objetivo consista em pôr em teu
trabalho algo que se assemelhe a um milagre".

Leonardo da Vinci

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. O SER/ ESTAR GERENTE	2
2. O GERENTE O TRABALHO DE CAMPO	4
3. O GERENTE E O TRABALHO DE ANÁLISE	6
4. O GERENTE E A DOCUMENTAÇÃO / DISSEMINAÇÃO	8
5. O GERENTE E A FRONTEIRA DO CONHECIMENTO	9
CONCLUSÃO	10

INTRODUÇÃO

Cada etapa de uma pesquisa tem seu gerenciamento próprio. O **Trabalho de Campo** o tem, em cada área abrangida, pela ação conjunta do Coordenador (O Chefe da Agência Especial) e dos Supervisores. O **Trabalho de Análise** o tem, no âmbito do Departamento, pela ação conjunta do Gerente de Atividade Técnica e dos Chefes das Equipes de Análise.

Entretanto, de modo a se garantir que os resultados da pesquisa tenham homogeneidade no espaço e no tempo, há que se ter um **Gerenciamento Integral** de todo seu processo. Cabe ao Departamento, enquanto o responsável último pela pesquisa, fazê-lo pela ação conjunta de sua Equipe Gerencial; seu Chefe, o Chefe da Divisão, o Gerente de Atividade Técnica e os Chefes das Equipes de Análise se envolvem, ainda que diferenciadamente.

O envolvimento maior é o do **Gerente de Atividade Técnica**, porquanto explicitamente voltado à pesquisa em causa, sendo seu responsável direto. Por esta razão, este texto ao dissertar sobre o **Gerenciamento Integral** da pesquisa estará dando contorno ao ser e ao fazer do Gerente de Atividade Técnica.

Vencida a questão do **ser/estar** Gerente, o que será feito no primeiro Capítulo, nos demais Capítulos, mais detidamente, será tratada a questão do que **fazer** como Gerente. Primeiro será tratado o gerenciamento à distância do Trabalho de Campo, depois será tratado o gerenciamento próximo do Trabalho de Análise. Finalmente, em dois Capítulos, será tratado o relacionamento com a Sociedade.

A rigor, depreende-se que este Módulo não deveria estar compondo o conjunto dos métodos para o Trabalho de Análise, porquanto o transcende. Entretanto, como o ator do Gerenciamento Integral é o mesmo do Gerenciamento do Trabalho de Análise, optou-se pela associação.

Assim, este módulo é o segundo associado ao Trabalho de Análise e é o sétimo do sistema de métodos para a Pesquisa Mensal de Emprego. Com ele completa-se o conjunto de documentos metodológicos postos à disposição dos envolvidos e/ou interessados.

CAPÍTULO 1

O SER/ESTAR GERENTE

O ser (ou estar, como queria o pensador) gerente se espraia pelo administrar, pelo animar, pelo pesquisar. Pela congregação dessas ações completa-se o gerente; de pronto, sendo-lhe exigido um acurado equilíbrio na distribuição de seu tempo; equilíbrio esse sabidamente instável, flutuante no tempo.

O gerente é aquele que gere um negócio; a gerência é o ato de **gerir**. Por gerir, entende-se o administrar, o dirigir, o reger: **administrar** é dirigir, é ministrar, é conferir, é reger; **dirigir** é administrar, é gerir, é reger; **reger** é administrar, é dirigir, é interpretar. Vale ressaltar: perde-se numa circularidade nada esclarecedora.

Buscando esclarecer, por **administração** entende-se um "conjunto de princípios, normas e funções cuja finalidade é ordenar os fatores de produção de modo a aumentar a sua eficiência" (**Dicionário de Economia**, São Paulo: Abril Cultural, 1985). Assim sendo, espera-se que o gerente detenha as técnicas inerentes à administração; contudo, em geral, ele não é um administrador, tendo alguma outra formação. Então, a leitura atenta de um ou outro livro de administração é recomendável.

Enquanto **administrador** deverá agilizar as rotinas existentes, simplificando-as; deverá rotinizar o que for possível, libertando-se. À **tomada de decisão** deverá dar o melhor de si, seja como a autoridade superior, seja com as autoridades superiores; por sua função, não poderá transferir a responsabilidade por decisões tomadas, pois, querendo ou não, é intrinsecamente responsável. Não será um bom gerente se mandar porque mandaram; estará se desmoralizando em sua autoridade.

Como administrador dos recursos humanos, o gerente deverá ser um **animador** de grupo. Animar, de acordo com os dicionários, significa "dar alma ou vida; dar ânimo, coragem, vigor, força; dar animação, viveza, vivacidade; incitar, estimular, encorajar". Em síntese, como animador deverá "criar **ânimo**, cobrar **esperança**, cobrar **alento**".

Em contraponto, o gerente não deverá **aninhar**, o que significa "recolher em ninho; acolher, abrigar, agasalhar; ajeitar, acomodar, ocultar". Assim sendo, sob o manto do coleguismo, não estaria sendo profissional; costuma-se afirmar que não seria atitude de um amigo negar aquilo que foi pedido, mas não se percebe que quem faz certos pedidos começou por não ser amigo.

Havendo fluência nas rotinas e estímulo nas pessoas, o gerente deverá ser um **pesquisador**, buscando com diligência, inquirindo, perquirindo, indagando, esquadrinhando, devassando o fenômeno sob medição.

Embuido do fenômeno a ser quantificado pela pesquisa em tela, mais e mais nele se especializando, o gerente deverá tratar de suas dimensões teórica-conceitual e teórico-processual. Estará materializando, num **planejamento**, o saber crescentemente construído/reconstruído. Com paixão, sem compaixão, abraçará a pesquisa num suave esforço de criação.

Toda sua ação ao administrar, ao animar, ao pesquisar deverá ter um único objetivo de dupla face: maior **qualidade** em menor **prazo**, dados os objetivos da pesquisa. Esse é o compromisso do gerente para com a Sociedade, que é o princípio (origem e fim) da pesquisa.

O gerente investido de sua função tem sobeja legitimidade, a substanciar com indiscutível competência e dedicação. Suas responsabilidades são muitas e seus ganhos materiais são poucos. Seu prazer espiritual é incomensurável, contudo.

O GERENTE E O TRABALHO DE CAMPO

O gerenciamento à distância do Trabalho de Campo exigirá do gerente um distinto esforço de **comunicação** entendida como o "ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meios de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual", como querem os dicionários.

No viver essa ação junto às Agências Especiais, diretamente em contacto com os coordenadores ou indiretamente através dos titulares da Unidade Regional (Delegado e Gerente de Pesquisas), o gerente poderá contar com o apoio do Núcleo de Planejamento e Supervisão, numa relação madura de franca negociação.

O mais completo e contínuo instrumento de comunicação com as Agências Especiais é o conjunto dos cinco módulos que compõem os métodos para o Trabalho de Campo. Então, uma ação concreta do gerente será mantê-los permanentemente atualizados; outra ação será a de assegurar-se de seu rigoroso cumprimento por parte da Equipe de Campo.

Complementa-se essa via de comunicação pela troca de **Comunicados**, o CA - Comunicado da Equipe de Análise e o CE - Comunicado da Equipe de Campo, diuturnamente. Nenhum **CA** pode ser ignorado pela Equipe de Campo, nenhum **CE** pode ser ignorado pela Equipe de Análise; no dar e no receber é essencial que o gerente promova uma relação de respeito. Tais comunicados se diversificam e se complementam pelos usos do **telefone**, do **telex** e do **profs**, conforme se imponha a urgência.

O gerente habilita-se a uma comunicação de alto nível pelo uso intenso do **Acompanhamento Contínuo da Equipe de Campo** e pelo uso atento das estatísticas de **não-entrevistas**, a exigirem sempre uma pronta ação: de elogio ou de repreensão, pelas vias competentes.

Por essa ação, o gerente estará conscientizando a todos das reais necessidades materiais e humanas a uma correta execução do trabalho de campo, em face dos objetivos da pesquisa. O móvel de tudo deverá ser a percepção de que não haverá trabalho de análise que dê conta de compensar um mal trabalho de campo.

Ao término de cada ano, para o ano seguinte, o gerente deverá **planejar** o trabalho de campo, consubstanciando-o nos **cronogramas** de atividade. O cronograma das **atividades contínuas** de coleta e crítica é o mais marcante dentre todos, devendo estar acorde com os objetivos da pesquisa ao caracterizar o mês de coleta; o cronograma das **atividades discretas**, referentes à formação de pessoal, complementa aquele pela fixação dos **Encontros Nacionais** (quando a equipe de campo vem ao convívio da equipe de análise, na pessoa do Coordenador e de um ou outro Supervisor) e dos **Acompanhamentos Nacionais** (quando a equipe de análise vai ao convívio da equipe de campo, na pessoa de seus pesquisadores e/ou técnicos).

Ademais, estabelecem-se as datas dos **treinamentos** recicladores de conhecimento, sejam à distância, sejam face-a-face, e, neste caso, podendo ser centralizados ou descentralizados. Todas as atividades, contínuas ou discretas, exigem atuação profunda do gerente, antes/durante/ após suas realizações; deverá doar-se integralmente à reflexão intelectual, não se descuidando dos estímulos estéticos, inerentes à cada ocasião.

O gerente, dado o seu planejamento, deverá orientar e estimular os Chefes das Agências Especiais a promoverem seus próprios planejamentos, em caráter complementar. Observe-se que ao **planejamento nacional** associa-se um **planejamento local**, cuja face, tradicionalmente, é pouco iluminada; faça-se a luz...

Conquistar a equipe de campo, comprometendo-a com os prazos previamente estabelecidos é essencial. A qualidade, por maior que seja, estará irremediavelmente comprometida se obtida ao arrepio dos prazos. Os cronogramas não podem ser meras figurações, coisas para inglês ver...

A todo instante o gerente deverá ter presente a questão do posicionamento da **fronteira** do trabalho de campo. Seu contorno **tradicional** diz respeito à visita aos informantes, deles obtendo o dado primário necessário à geração da estatística. Seu contorno **moderno** incorpora a idéia da crítica do dado primário, visual e semi-automatizada, bem como a idéia da fixação da imagem institucional.

Dessa forma, além de prover a equipe de campo com os métodos contidos nos cinco módulos voltados ao trabalho de campo, o gerente deverá cuidar da **promoção** da pesquisa. A promoção antes na forma de uma conquista aos **informantes**, agradando-os; orientar os Coordenadores no sentido de fazerem uma promoção a custo "zero", por seus próprios meios, é fundamental. A promoção após na forma de atendimento correto aos **usuários** pode ser alcançada provendo a equipe de campo de relatórios com resultados da pesquisa e de textos com sua metodologia; orientar os Coordenadores no sentido de serem disseminadores é fundamental.

O GERENTE E O TRABALHO DE ANÁLISE

O gerenciamento próximo do trabalho de análise supõe intervenção direta com os pesquisadores e/ou técnicos envolvidos, assim como supõe interação direta nas rotinas de trabalho. Há uma ação de planejamento, mas há igualmente uma ação de execução; ademais, há uma ação educadora.

Toda a ação do gerente, no que tange ao trabalho de análise, visa a transformação do dado primário na estatística desejada. Para tanto, estará conjugando os esforços dos técnicos em pesquisa e dos técnicos em processamento; logo, irá se relacionar com pessoas da área de informática.

O **planejamento** do trabalho de análise estará materializado no **cronograma** com as atividades contínuas e discretas pertinentes. Estarão previstas as análises no sentido **contábil** (as poucas que restarem após o esforço de passagem gradual e crescente à esfera da equipe de campo) e as análises no sentido **estatístico**, que mostrarão a verdadeira qualidade dos números. Estarão previstos os instantes de elaboração dos **relatórios explicativos** com vistas à divulgação dos resultados.

As atividades previsíveis deverão ser desconcentradas e informatizadas ao máximo, com o fim de abreviar seus tempos de execução. Veja-se que na produção mensal de uma estatística, qualquer minuto poderá significar muito, em ganho ou em perda. O gerente deverá incutir em todos este sentimento, comprometendo cada um com o todo da pesquisa.

O gerente, a propósito, deverá levar as pessoas a viverem a pesquisa profundamente no mais fundo de si. É essencial que cada um se sinta parte de um todo, compreendendo-o muito bem. Assim não sendo estarão sendo negativas ao grupo, podendo vir a desagrega-lo; o gerente não pode permitir que assim seja, pois a guisa de não desagradar/enfrentar a um estará destruindo/ desrespeitando a todos os membros do grupo. O espírito de coletividade deve estar presente no dar e no receber.

O esforço de formar pessoas deve ser uma constante na vida do gerente. Primeiramente, aperfeiçoando a visão de pesquisa de cada um, nivelando-a; em seguida, ampliando a visão do fenômeno sob medição, permitindo que um número cada vez maior de pessoas o polemizem. Os programas de **capacitação** devem ser estruturados e atualizados.

Todos os membros da equipe de análise devem conhecer e devem vivenciar o espectro de sua atuação. Devem estar atentos para a interface com o campo e para com a Sociedade. Devem querer crescer, sob pena de inviabilizar os esforços educativos do gerente.

Em não o querendo, o gerente deverá agir; recorde-se que é preferível ficar "vermelho uma vez na vida, do que amarelo a vida inteira". Agir significará ter consciência de seu papel de gerente, sendo responsável pela harmonia de um grupo.

A execução do trabalho de análise estará metodizada nos dois módulos a ele dedicados (dos quais este faz parte). Mantê-los atualizados é uma tarefa maior do gerente, sempre com a preocupação de obter maior qualidade em menor prazo. O cumprimento rigoroso desses métodos deve ser atentamente perseguido.

O **desempenho** de cada membro da equipe deve ser objeto de avaliação por parte do gerente, fazendo-os nos moldes e nas épocas anunciados pela Instituição. Em face do mal desempenho ou do desempenho insuficiente o gerente deverá agir prontamente, seja por ação própria, seja por ação conjunta com as autoridades superiores.

A relação do gerente com as equipes de Apoio Metodológico, de Apoio Computacional e de Apoio Administrativo devem ser cordiais e profissionais. Idiosincrasias devem ser postas de lado em prol dos interesses maiores da Sociedade, alvo último da pesquisa.

Ainda no atendimento à Sociedade cabe ao gerente promover um bom relacionamento com o grupo de **Análise Conjuntural**, dando-lhe condições de explicar os resultados, assim como participando da busca de tais explicações. O gerente deve-se ver como uma das pessoas que mais conhece a pesquisa, sendo portanto um interlocutor indispensável.

O GERENTE E A DOCUMENTAÇÃO/DISSEMINAÇÃO

A pesquisa tem início e fim com a Sociedade. Início, quando manifesta seu desejo de ter a medida de algum fenômeno; fim, quando recebe e julga a medição realizada. Assim, estar auscultando a Sociedade a todo tempo é uma obrigação do gerente; a Sociedade tem sempre razão, merecendo a maior atenção.

O gerente deverá **disseminar** continuamente os métodos e os resultados da pesquisa, fazendo-o por ação direta no âmbito do próprio Departamento e/ou por ação indireta no âmbito do Centro de Documentação e Disseminação de Informações. Como quer que seja, deverá ter presente que disseminar é "semear ou espalhar por muitas partes; difundir, divulgar, propagar," nos termos dos dicionários.

Os métodos a serem disseminados estão postos nos sete módulos voltados ao ordenamento dos trabalhos de campo e de análise, complementados pelo texto **Para Compreender a PME**, em estilo simplificado. Este conjunto de documentos deverá visar também a Sociedade, esclarecendo-a. O gerente deverá mantê-los atualizados e disponíveis aos interessados.

Os resultados a serem disseminados estarão apresentados nos diferentes relatórios elaborados a cada mês. Sua divulgação na **imprensa** e na revista **Indicadores IBGE** deve ser atentamente seguida. Acresce a divulgação no **Anuário Estatístico** e na publicação **Série Histórica da PME**, ambos de periodicidade anual.

A documentação deve ser viva, útil no presente com vistas ao futuro e não um registro morto do passado. O gerente deve dedicar-se a essa meta atendendo às demandas da Sociedade com a máxima presteza, assim como, idealmente, antecipando-lhe os desejos.

Para tanto, deverá acompanhar o fenômeno sob medição, atento para a verdade de que a medida em si é uma mera figuração, só sendo útil se continuamente associada a realidade. A elaboração de **estudos**, mais alentados que os relatórios, deverá participar da documentação da pesquisa.

O GERENTE E A FRONTEIRA DO CONHECIMENTO

Depreende-se dos capítulos anteriores a idéia de que a pesquisa, em suas dimensões teórico-conceitual e teórico-processual, estará passando por frequentes **atualizações**. Entretanto, tais atualizações, a serem objeto de realização por parte do gerente, não estarão alterando a base fundacional da pesquisa.

Contudo, chegará o instante de redefinições do isolado do fenômeno, com o que se estará reconstruindo a base fundacional da pesquisa. Esses momentos de **revisão** deverão ser enfrentados com ousadia e com prudência; ousadia para mudar de modo a melhor captar a realidade e prudência de modo a manter a sequência histórica das medidas.

Seja para atualizar, seja para revisar o gerente deverá estar de posse do que de melhor estiver sendo pensado sobre o fenômeno objeto de quantificação: emprego/ ocupação, desemprego/ desocupação, subemprego/ subocupação, rendimento/ remuneração, dentre outros aspectos.

Para tanto deverá ler os textos publicados sobre o assunto, debatendo-os entre seus pares. Estará demandando as contribuições mais ricas e mais intensas sobre o tema, ao mesmo tempo em que ele próprio estará ofertando suas contribuições, fruto de sua vivência.

O gerente deverá manter-se crescentemente atualizado, tornando-se mais e mais uma autoridade no assunto da pesquisa. Sua presença em cursos, em seminários, em congressos é recomendável. Deverá não só atender a convites, mas sugerir participações.

O envolver-se e o envolver os integrantes das equipes de campo e de análise, ainda que diferenciadamente, é uma tarefa a exigir criatividade. Por complexa que seja, supondo um tempo próprio e específico, terá que ser realizada sob pena de se perder e não alcançar bom porto.

CONCLUSÃO

Por fim, resta claro que o envolvimento do gerente com o apparatus da pesquisa será intenso: trabalho de campo, trabalho de análise, documentação / disseminação, fronteira do conhecimento. Para tanto, deverá relacionar-se com as Equipes de Apoio (Metodológico, Computacional e Administrativo) do Departamento, promovendo um jogo sério e profundo, assentado na confiança e no respeito mútuos.

Além disso, deve acompanhar sempre e eventualmente envolver-se com as demais atividades de pesquisa do Departamento. Que o inevitável isolamento, tão necessário a uma dedicação intensa, não se transforme em alheamento. Se ao gerente cabe buscar a fronteira do conhecimento, deverá estar atento para eventualmente encontrá-la na sala ao lado...

NOTA: Recomenda-se a leitura do capítulo VI (A Gerência da Pesquisa) do livro de Claudio de Moura Castro, **A Prática da Pesquisa** (Rio de Janeiro: Mcgraw-Hill, 1977).

DEPARTAMENTO DE EMPREGO E RENDIMENTO - DEREN

MARIA MARTHA MALARD MAYER

Chefe do Departamento

DIVISÃO DE PESQUISAS - DIPES

MARILENI SILVA MANSOLDO (Respondendo)

Chefe de Divisão

MARILENI SILVA MANSOLDO

Gerente do Projeto

WAGNER SCHEID DA FONSECA

Chefe de Equipe

ANGELA MARIA BROQUÁ

Chefe de Equipe

RICARDO LUIZ DA SILVA

Editoração do Módulo