

GERENCIANDO OS GERENTES: REFLEXÕES E DESAFIOS PARA OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo¹

Rua: Rua Alvarenga Peixoto, 876 - Apto. 1101 – Lourdes

CEP: 30180-121 Belo Horizonte/MG Brasil

Fone: (31)3293-7010

E-mail: lenemelo@unihorizontes.br

Gizelle de Souza Mageste¹

Rua: Alameda Carcará, 60 - Dom Cabral

CEP: 30535-180 Belo Horizonte/MG Brasil

Fone: (31)3293-7026

E-mail: gizellemageste@gmail.com

Euler Lopes Mendes¹

Rua Canafístula, 45 – Eldorado

CEP: 32315-190 Contagem/MG Brasil

Fone: (31)3293-7026

E-mail: eulerlp@gmail.com

¹ Faculdade Novos Horizontes

CEP: 30180-121 Belo Horizonte/MG Brasil

Resumo

Este paper apresenta reflexões sobre a gestão do corpo gerencial das organizações e desafios para os profissionais de Recursos Humanos para prover políticas e processos para a gestão desse grupo. São consideradas questões complexas para os profissionais de Recursos Humanos: Como selecionar um gerente? Quem é esse ou essa profissional? Quais as características necessárias a

ele? Como determinar suas funções? Como conceber um programa de desenvolvimento gerencial? Como avaliar o seu trabalho? Como lidar com as suas reivindicações e reclamações? Como lidar com as suas contradições profissionais vivenciadas?

Para apresentar um caminho para responder a essas questões, buscou-se dados em entrevistas semi-estruturadas realizadas com 61 gerentes de médias e grandes empresas da área de telecomunicações e informática localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais - Brasil, que representam 5,4% do setor de serviços brasileiro, com 6,3% do pessoal ocupado no setor (IBGE-PAS, 2002). Trata-se de segmentos da economia em constantes inovações tecnológicas e gerenciais trazendo conseqüências relevantes para as empresas da atualidade.

Nesse sentido, os resultados encontrados traduzem claramente a relação entre o contexto de mudanças e o trabalho gerencial. Os gerentes têm sido pressionados a apresentarem resultados e não apenas a atingirem metas, mas supera-las. Para isso, eles necessitam de uma sensível capacidade de adaptação e de relacionamento interpessoal para conseguirem gerir sua equipe e colaborar rumo aos objetivos da empresa.

Notou-se que os gerentes precisam investir em seu auto-desenvolvimento e manterem-se constantemente atualizados, já que o conhecimento passou a ser fundamental para o exercício da função gerencial. Por fim, observa-se que esses profissionais têm um papel importante na gestão das pessoas nas organizações e são responsáveis pelo bom funcionamento da mesma, sendo assim, deveriam se constituir em uma estratégia específica nas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos.

Palavras Chave: Gerentes: funções, avaliação, desafios; gestão dos gerentes; Recursos Humanos

Abstract

Managing the managers: reflections and challenges for the professionals of human resources

This paper presents reflections on the management of the managerial group of the organizations and challenges for the professionals of Human Resources to provide politics and processes for the

management with this group. Complex questions for the professionals of Human resources are considered: How to select a manager? Who is them or this professional? Which are the most necessary characteristics of him? How to determine his functions? How to conceive a program of managerial development? How to evaluate his work? How to deal with his demands and claims? How to deal with contradictions inherent of this function?

To present a way to answer to these questions, the half-structuralized interviews were realized with 61 managers of averages and great companies in the area of telecommunications and computer science located in the Metropolitan Region of Belo Horizonte, Minas Gerais - Brazil, that represent 5.4% of the brazilian sector of services, with 6,3% of the busy staff in the sector. It is convenient to remember that this segment is of the economy in constant technological and managerial innovations bringing excellent consequences for the companies of the present time in Brazil.

In this manner, the joined results translate the clearly relation between the context of changes and the managerial work. The managers have been pressured to present results and not only to reach goals, but also surpass them. They need a sensible capacity of adaptation and an interpersonal relationship to collaborate in the direction to the company's objectives.

The managers need to invest in them auto-development and to remain themselves constantly brought up to date, since the knowledge started to be a basic aspect to the exercise of the managerial function. Finally, it was observed that these professionals have an important paper in the management of the people in these organizations, being responsible for them good functioning, it would have to consist in a specific strategy in the politics and practices management of Human Resources.

Words Key: managers: functions, evaluation, challenges; management of the managers; Human Resources

1. INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas do século passado, a sociedade tem convivido com importantes mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, que têm afetado os indivíduos e as

READ – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006

organizações, levando-os a incorporar novos valores, para que possam atender às novas demandas sociais e de mercado (CASTELLS, 1999).

A internacionalização dos mercados, também conhecida como fenômeno da globalização, foi marcada por uma progressiva eliminação de barreiras ao comércio internacional, provocando, mundialmente, o acirramento da competitividade e, por sua vez, permanentes ajustes nas empresas. Percebem-se transformações nos conceitos de produtividade e de qualidade, nos requisitos de qualificação dos recursos humanos e nos modelos de gestão das empresas.

Assim, a lógica dos mercados de trabalho começa a ser reconstruída alterando as qualificações exigidas e transferindo para o empregado a responsabilidade pela sua empregabilidade, redesenhando as tarefas e as funções criando a multifuncionalidade, a configuração de equipes semi-autônomas, exigindo responsabilidade, criatividade, desempenho e comprometimento dos empregados. Somam-se a essas mudanças, a rotação nos postos de trabalho, a flexibilização de direitos trabalhistas, com destaque para flexibilização salarial decorrente de práticas como o contrato temporário, a reposição de banco de horas e remuneração variável (MELO, 1995; ALVES, 2000).

As empresas, face a uma economia cada vez mais competitiva, globalizada e instável, além de buscarem uma renovação tecnológica mais acelerada, tentam montar um quadro profissional/funcional mais enxuto e ágil, capaz de responder mais rapidamente às mudanças. Buscam-se profissionais orientados para resultados, prontos para o trabalho em equipe, sendo capazes de uma ação flexível e de promover a iniciativa (MELO, 2000).

Nesse contexto constata-se o surgimento de um conjunto de novos e complexos desafios para os gerentes. Em primeiro lugar porque é através dos gerentes que se produz o conteúdo da mudança; em segundo, porque faz parte da função gerencial o papel de transmissão no fluxo das informações que são geradas pelas mudanças e disseminadas pela organização. Além disso, porque são as práticas gerenciais que concretizam através de decisões e ações, o projeto de transformar a realidade organizacional e alcançar as metas e os objetivos almejados.

Dessa forma, o grupo gerencial passou a conviver com a instabilidade profissional, com novas demandas funcionais, com a necessidade de aperfeiçoamento contínuo para atuar em uma nova estrutura organizacional e para o desenvolvimento de novas práticas de gestão, levando-lhes a uma nova vivência no seu campo profissional. Esse contexto tem sido confirmado em diversos estudos realizados no Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (NURTEG –

Faculdade Novos Horizontes) sobre gerentes nos setores: financeiro (MELO, 2003), serviços (MELO, 2003), industrial e hospitalar (MELO, 2004).

Com tantos aspectos a serem considerados, surgem desafios ainda mais complexos para os profissionais de Recursos Humanos. Como selecionar um gerente? Quem é esse ou essa profissional? Quais as características necessárias a ele? Como determinar suas funções? Como conceber um programa de desenvolvimento gerencial? Como avaliar o seu trabalho? Como lidar com as suas reivindicações e reclamações? Como lidar com as suas contradições profissionais vivenciadas? Essas são apenas algumas questões que surgem quando se pensa na gestão dos gerentes. Este paper apresenta algumas reflexões sobre essas questões, baseadas em opiniões de gerentes entrevistados dos segmentos de informática e telecomunicações que representam 5,4% do setor de serviços brasileiro, com 6,3% do pessoal ocupado no setor (IBGE-PAS, 2002). Trata-se de segmentos da economia em constantes inovações tecnológicas e gerenciais trazendo consequências relevantes para as empresas da atualidade.

Para a realização deste estudo, buscou-se dados em entrevistas realizadas com 61 gerentes (30 homens e 31 mulheres) de médias e grandes empresas da área de telecomunicações e informática localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais - Brasil, utilizando-se de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas posteriormente, preservando-se na íntegra o discurso dos gerentes. O conteúdo das entrevistas dos gerentes foi agrupado em tabelas e analisadas considerando-se a frequência das respostas.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL

Dentre as instâncias do modelo de relações de trabalho¹ (MELO, 1991), o gerente assume com destaque a função da gestão da força de trabalho, sendo responsável pelo “pôr a trabalhar” ou pela disponibilização do potencial humano existente na organização, favorecendo a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessários e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos).

Havendo mudanças nos padrões de acumulação ou mais especificamente nas correlações de forças entre os grupos sociais e profissionais de uma organização, alteram-se os padrões de gerenciamento e, portanto, as competências organizacionais desejáveis. Assim, em tempos de reestruturação de um novo capitalismo, as mudanças nas formas de agir dentro das empresas impõem necessariamente mudanças nos quadros gerenciais, em suas funções, posicionamento e qualificações, entre outras coisas. Ou seja, novas práticas organizacionais são desenvolvidas a partir da realidade que está sendo criada.

As competências gerenciais possuem caráter relacional. As formas de ação dos gerentes bem como o seu espaço organizacional são, também, resultados da convergência de estratégias de outros gerentes de outras empresas, regularmente em situação de sucesso. Assim as competências gerais do grupo gerencial são provisoriamente reconhecidas vivendo um processo permanente de contestação e de emulação (GRUN, 1990) tendo em vista que a construção e a manutenção da competência profissional também é uma construção social contínua (DUBAR, 1997), além de atender a interesses políticos e econômicos.

Saussois (1998) analisa a gerência como práticas formalizadas que enfrentam três tipos de desafios dentro de uma organização: a coordenação das atividades, a cooperação entre os membros desta organização e a promoção da adesão à cultura da empresa. Mas Champy (1995, p.3) lembra que nas empresas que passaram por “um genuíno processo de reengenharia, a

¹ Conceituamos relações de trabalho como as relações entre empregados e empregador decorrente das relações de poder e que se estabelecem na e para a realização do processo de trabalho. As relações de trabalho incluem então, a organização do processo de trabalho, a gerência da força de trabalho, as condições de trabalho e o processo de regulação dos conflitos inerentes à estrutura social de produção. Estas variáveis constituem o campo de análise das relações de trabalho, sendo imbricadas e inter-relacionadas, mas configurando-se em momentos precisos e privilegiados da relação de poder entre os grupos de interesse dentro de uma organização.

responsabilidade e a autoridade são tão amplamente distribuídas pela organização como um todo, que praticamente todos se transformam em gerentes, mesmo que apenas de seu próprio trabalho”. A diversidade de abordagens referentes à função gerencial é em parte entendida quando consideramos o papel e a importância desses profissionais dentro da dinâmica organizacional. Rodrigues (1991) observa, a partir de resultados de pesquisas, que a construção de um imaginário coletivo social/organizacional se consubstancia e se consolida à medida em que são estabelecidos os papéis funcionais dos participantes da organização:

“gerentes e administradores atuam estrategicamente, nas organizações, para criar justificativas ou racionalidades, que expliquem medidas e ações das próprias organizações. Assim, os gerentes podem criar e administrar novas estruturas, novas tecnologias, e podem, ainda, agir através de parâmetros simbólicos, como ideologias, crenças e rituais” (RODRIGUES, 1991, p. 57)

Pode-se destacar o papel do gerente como mantenedor da ideologia da empresa. Ideologia essa que para conseguir maior e melhor produção com menor custo econômico e político possíveis, procura incorporar valores universais ao ideário organizacional. Dessa forma, políticas de recursos humanos e a ação dos gerentes favorecem o desenvolvimento do ideário organizacional. Pagès et al. (1987:33) destacam o papel de agentes mediadores desempenhados pelo corpo gerencial e afirmam que

“o poder dos gerentes se explica pela sua capacidade de colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista em desenvolvimento”.

Dessa forma, o caráter ideológico do papel gerencial pode ser entendido, também, como facilitador da construção de um ideário simbólico capaz de tratar as contradições inerentes ao modo de produção, aglutinar esforços dos diversos atores sociais em direção aos objetivos organizacionais, propiciando, ao mesmo tempo, “significado” ao trabalho humano.

Entre as práticas do novo capitalismo, analisadas por Sennett (1999), destacam-se duas com forte efeito no trabalho gerencial: o trabalho flexível e o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade. O autor examina que ao se falar de riscos, situação inerente no trabalho flexível usa-se a idéia de

“‘estar em risco’, o que é mais deprimente do que promissor. As proposições dos manuais de negócios referentes ao risco diário na empresa flexível indicam, de fato, o estado contínuo de vulnerabilidade vivido pelos indivíduos. Provoca-se, assim, uma espécie de preocupação surda, contínua, reforçada pela exagerada ambigüidade do sucesso e fracasso” (SENNETT, 1999, pág. 97).

Além das novas condições de mercado obrigarem a um número cada vez maior de pessoas a assumirem riscos, desenvolveu-se uma crença de que a experiência da pessoa vai perdendo valor à medida que se acumula a própria experiência ou, em outras palavras, trata-se de um processo de “erosão das qualificações”. A prática de trabalho flexível se baseia na suposição de que a rápida mudança de qualificação é a norma. Cria-se, então, um clima que enfatiza o risco constante que é aumentado quando “as experiências passadas parecem não servir de guia para o presente” (SENNETT, 1999, p. 115).

As modernas formas de flexibilidade permitem, também, a concentração de poder sem a centralização do poder, ou seja, as pessoas nas categorias funcionais inferiores ou de base nas organizações possuem, atualmente, mais controle sobre suas atividades. Mas, os novos sistemas de informação oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores de uma forma que o controle dos indivíduos em qualquer parte da rede é mais eficiente e sutil, deixando pouco espaço para o indivíduo (SENNETT, 1999).

A sobrecarga dos pequenos grupos de trabalho é uma característica freqüente da reorganização das empresas. Assim, a nova ordem acrescenta novas formas de relações de nas organizações. O controle pode ser estabelecido criando metas de produção ou lucro para uma grande variedade de grupos na organização, onde cada unidade tem “liberdade” de cumprir da maneira que julgar adequada. No entanto, são raras as organizações flexíveis que estabelecem metas de fácil cumprimento. Ainda, segundo Harrison (1994) a estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a produzirem mais; o que fica em aberto é como fazer isso, e o topo da organização flexível raras vezes oferece as respostas.

Dessa forma, procuram-se soluções que dêem resultados imediatos, sem necessariamente se tornarem resultados positivos no longo prazo, com o fim de manter o próprio emprego e garantir seu sustento. Ainda, o aumento da concorrência é um fator de acirramento dessa realidade, pois os resultados ficam cada vez mais difíceis considerando o número de empresas disputando o mesmo espaço no mercado.

Essas questões possibilitam uma contextualização da função gerencial nas organizações nos dias atuais: além de se tratar de uma função que envolve perspectivas técnicas, políticas e críticas no campo da prática social (REED, 1997) completada pelo ambiente cultural, sócio-econômico e político da sociedade onde se insere a organização, a função gerencial também recebe todas as influências e exigências do novo capitalismo reconstruído junto com a globalização.

3. O GERENTE ASSALARIADO – COMO FAZER A GESTÃO DESSA CATEGORIA PROFISSIONAL?

Neste contexto, foi realizada uma análise da categoria gerencial do segmento de informática e telecomunicações da região metropolitana de Belo Horizonte (MG-Brasil) que encontra-se face a face com a seguinte situação: trata-se de um grupo profissional que proporcionalmente sofreu maiores impactos com a adoção de novas tecnologias organizacionais tais como a reengenharia, o downsize, as unidades de negócios, gestão participativa, implantação de células de trabalho, além dos avanços da informática e da micro eletrônica com suas repercussões no mundo organizacional. Além disso, no Brasil, não há nenhuma organização formal que represente legalmente os interesses do gerente. Na própria Justiça do Trabalho são encontrados decisões judiciais referentes a reclamações trabalhistas de empregados em cargos de chefias negando a petição sob a alegação de que o reclamante é representante do empregador.

Os próprios gerentes participantes do estudo quando questionados sobre o que é ser gerente não conseguem chegar a um consenso, apesar de apresentarem características tidas como essenciais para a função. O discurso mais comum entre os entrevistados é que o gerente atua principalmente através de suas interações sociais na empresa e fora dela:

Gerente hoje é administrar problemas. (...) ...mas quando eu falo problema não é aquele problema que você tem que estar todo dia quebrando a cabeça, não. É assim uma situação de você ficar interagindo com a empresa, buscando o que a gente precisa, que é um bom resultado, um bom relacionamento profissional, tanto com os clientes – o público externo – como o público interno também – seus colegas de trabalho. (...) É representar a empresa e levar a melhor imagem possível. Mesmo quando ela não é a imagem que a gente gostaria (G. 33)

Além disso eles percebem como parte de suas responsabilidades a promoção da cultura da empresa e a coordenação das atividades da equipe na direção dos interesses empresariais, dirigindo a esses interesses muito esforço e dedicação.

Então quer dizer, ele como gestor, ele tem a todo momento estar dando ordens, estar instruindo, estar orientando, estar desenvolvendo, estar motivando pessoas. (G.37)

Então, pra mim, ser gerente é você ter a capacidade de juntar um grupo de pessoas em prol de um objetivo e conseguir aquele objetivo. Isso é função gerencial. (G.39)

O Cara tem que vestir a camisa da empresa, e batalhar mesmo. (G.32)

Muitas vezes o exercício da função gerencial gera uma identificação dos interesses desse grupo com os interesses organizacionais, de forma que o gerente sente o sucesso da empresa como

sendo o seu próprio sucesso. Para Galbraith (1988), a dinâmica da dominação organizacional se articula em torno da chamada “tecnoestrutura”, ou seja, indivíduos inseridos em grandes organizações adaptam-se a seus objetivos à medida em que galgam posições hierárquicas mais elevadas. Nessas posições, a sensação de poder seria maior e as pessoas teriam razões cada vez mais fortes para acreditarem que servindo à organização, ou seja, alinhando-se aos interesses dela, poderiam influir na determinação dos objetivos organizacionais que fossem mais próximos aos seus próprios interesses.

“Então, assim, eu tenho o meu planejamento, eu corro atrás, aí eu penso, eu elaboro, eu estudo, eu viabilizo, eu começo de novo... Então, assim, é onde eu tenho a minha maior possibilidade de crescer, de melhorar a minha performance profissional é atuando”. (G.19 – grifos acrescentados)

“O fator de estar desempenhando um papel, de estar conseguindo um resultado, de estar lidando com pessoas, é instigante, é gostoso, isso no dia-a-dia é muito bom, sabe? Estar participando de decisões, isso é muito bom. (...) Então, é gostoso estar no dia-a-dia com desafios, e estar conseguindo vencê-los, é isso que é gostoso”. (G.16)

Entre os gerentes entrevistados o conceito de gerência muitas vezes se confunde com o de liderança freqüentemente citado pelos gerentes como um ponto fundamental da gerência moderna. Segundo eles, uma de suas principais atribuições gerenciais é selecionar, motivar e direcionar o trabalho da equipe, compartilhando os resultados.

Na verdade, a posição de um gerente é como se fosse a posição de um treinador, quer dizer, você está unindo forças e perfis distintos, mas todos focados no mesmo objetivo. Então, é você aproveitar bem as potencialidades de cada um, mesmo sendo pessoas heterogêneas, com informações distintas, com um objetivo único. Acho que é muito mais esse papel de coach mesmo. (G. 34)

Vale ressaltar que as empresas que participaram deste estudo apresentavam discursos de descentralização e de política de portas abertas, onde a responsabilidade e a autoridade são distribuídas pela organização. (CHAMPY, 1995) .

Eu tenho uma teoria que, todo mundo é gerente, a moça que faz o café ela é gerente do café que ela faz, ninguém manda na água que ela esquentar, ou no pó e açúcar que ela coloca. (G.58)

As dificuldades em definir a gerência vão além das suas atribuições, e passam por uma questão importante que é a sua posição na estrutura social e econômica. Para uma corrente na sociologia das profissões o grupo gerencial não pode ser considerado como parte da classe trabalhadora, apesar de ser assalariado, uma vez que a sua “razão de ser” é justamente o controle dessa classe. Por outro lado, também não faz parte da classe capitalista. O grupo gerencial acaba por se inserir em uma posição antagônica, posicionando-se no meio da relação estrutural entre capital e

trabalho. Naturalmente, não se pode desconhecer que o grupo gerencial não é uma categoria profissional homogênea, assim como também não o é nenhuma outra profissão, mantendo suas diferenças segundo os seus grupos hierárquicos básicos (MELO, 1995).

3.1. A seleção dos gerentes – pré-requisitos para o exercício da função gerencial

Em vista dessa dificuldade de definição da função gerencial, o primeiro desafio encontrado na gestão dos gerentes é a seleção do profissional ideal para a função. Nesse estudo ficou evidente a forte necessidade de conhecimento especializado para a gestão das empresas. A formação superior foi considerada um pré-requisito para exercer a função gerencial por 27,87%² dos entrevistados, associada a 22,95% que afirmaram ser de fundamental importância possuir conhecimento tanto sobre o negócio da empresa como sobre a função que ele exerce. Mas para eles não basta ter um curso superior para ser um bom gerente, é preciso também ter experiência, competência e manter-se sempre atualizado, apresentando uma visão sistêmica do negócio.

É interessante observar que apesar de considerarem importante a educação formal do gerente e a sua capacidade intelectual, foi a habilidade de relacionamento o item mais citado pelos entrevistados (40,98%) lembrada em diferentes momentos da entrevista pelos gerentes. Além disso, os gerentes também se referiram a outros pré-requisitos relacionados a essa habilidade como a capacidade de liderança, gerenciar bem a equipe, conduzir a equipe a bons resultados para a empresa, não ser ditador, saber delegar tarefas, inspirar confiança, saber dar feedback aos subordinados, saber se impor e ser tolerante

Difícilmente você vai ver uma pessoa na gerência que tenha exclusivamente títulos, pós graduação, mestrado, doutorado enfim, você pode perceber que são pessoas fáceis de se lidar, pessoas que às vezes tem muito experiência prática e nem sempre experiência teórica. Na hora em que você atrelar experiência prática e experiência teórica isso é fundamental. Você fica embasado em certas teorias, até mesmo psicológicas, isso tudo influencia em um processo de trabalho até mesmo que o gerente está responsável. (G.45)

E não são apenas requisitos objetivos e mensuráveis que foram considerados importantes pelos entrevistados. Os gerentes traçaram também um perfil de posturas e comportamentos que uma pessoa precisa apresentar como requisito para ingressar na carreira.

Eu acho que a pessoa tem que ter atitude. Eu acho que diferencia uma pessoa da outra são as atitudes e os comportamentos. É muito fácil de você adquirir habilidade técnica.

² A soma das frequências das respostas ultrapassa 100% porque foi permitido aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Se você já não veio com ela é muito fácil de você adquirir. Habilidade comportamental, não. (G.37)

Essas características apontam para o grau de dificuldade da função, uma vez que para exercê-la é necessário ser quase um “super-herói”. Segundo eles, para ingressar na carreira gerencial é preciso coragem, gostar de desafios e gostar do que faz e apresentar uma postura que demonstre essas características.

Um grande desafio que o gerente encontra ao ser selecionado é provar que é capaz de superar os desafios da carreira e para isso primeiro precisa acreditar em si, mantendo a auto-estima elevada, boa aparência e não acreditar em preconceitos que possam atrapalhar a sua carreira.

Olha, determinação, disciplina, sabe? Porque ser capaz, todos somos. (...) Então, no momento da entrevista, eu tava muito seguro, entendeu, com relação ao que eu podia oferecer ou não pra empresa. Então, eu acho que o principal é você se conhecer, porque você conhecendo o seu potencial, você tem condição de abraçar aquilo que você quer. (...) Você tem que ter a segurança daquilo que você vai fazer, você vai cumprir missão. Então, quando me entrevistaram pra poder estar assumindo essa gerência, foi um momento certo, na hora certa. (G.42)

Com essa auto-confiança ele pode então demonstrar sua dedicação, disciplina, ambição, dinamismo, flexibilidade, pró-atividade, intuição e humildade.

3.2. Desafios e pressões da função gerencial

Ao assumir a função gerencial, o indivíduo se depara em seu cotidiano com atribuições, barreiras e pressões que desafiam constantemente a sua capacidade gerencial e os fazem se esforçar para se manterem empregáveis: para 57,14% deles é necessário, nessa nova situação do mercado, manter-se em contínuo aperfeiçoamento. Para 29,51% dos gerentes entrevistados, a formação e a capacitação são fatores de pressão, já eles que precisam manter uma atualização constante para acompanhar o desenvolvimento tecnológico acelerado das telecomunicações e da informática. Junto a isso, 39,34% dos gerentes afirmaram se sentirem pressionados para apresentar resultados e para tornar mais lucrativo o setor em que trabalham. Há de se ressaltar que a preocupação por desenvolver e capacitar a também a equipe faz parte do desafio da própria empregabilidade dos gerentes, visto que os resultados apresentados por eles são influenciados pelos resultados da sua equipe.

Assim como as tecnologias desse setor, a demanda do mercado na área de telecomunicações e informática cresce muito. As expectativas dos clientes deixaram de ser estáticas e mudam tão ou

mais rapidamente que a capacidade de renovação da empresa, tornando cada vez mais difícil aos gerentes alcançá-las, o que gera uma grande angústia. Para 9,84% dos gerentes pesquisados atender a essas expectativas do cliente é um fator de grande pressão sobre eles.

Além disso, os gerentes entrevistados alegam serem pressionados a tomarem decisões rápidas, e atenderem às demandas em prazos muito curtos, apesar do excesso de tarefas, e de nem sempre disporem de todos os recursos necessários ao seu trabalho.

Ressalta-se o aumento do stress como sendo, na atualidade, uma especificidade da função gerencial. A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO, 2002) em sua caracterização da ocupação do cargo de gerente afirma que “em algumas atividades podem trabalhar sob pressão, levando-os à situação de estresse constante”. Torna-se, portanto, institucional e socialmente aceitável que os gerentes trabalhem numa rotina de constante pressão e estresse.

3.3. Como facilitar o exercício da função gerencial

Para que a ação gerencial se torne mais ágil e eficiente é importante ter conhecimento sobre as dificuldades e facilidades encontradas pelos gerentes no exercício da sua função e assim orientar ações e decisões para uma melhor atuação profissional dos gestores.

Entre os gerentes que participaram deste estudo, as interações sociais são apresentadas como um ponto fundamental no seu campo de atuação, e podem facilitar ou dificultar o bom desempenho do seu trabalho dependendo de como se dão essas interações. Se por um lado a capacidade de desenvolver e manter uma equipe comprometida com os resultados da empresa (55,74%) facilita a atuação dos gerentes entrevistados, por outro, problemas de relacionamento e de comunicação, centralização das decisões e hierarquia excessiva (32,79%) constituem sérios entraves para o bom andamento da atividade gerencial.

A forma como são estruturados os processos decisórios da empresa, que influenciam diretamente a atuação do gerente, são um ponto importante a ser observado. Alguns gerentes entrevistados queixam da falta de discussão das decisões e da falta de integração entre os diversos setores da empresa. Afirmam que a liberdade de expressão, o trabalho em equipe e o acesso à alta chefia da empresa colaboram para o bom desempenho do seu trabalho.

A autonomia é outro fator crítico para o exercício da função gerencial. Os entrevistados afirmam sentir dificuldade em lidar com excesso de burocracia (27,87%), rigidez de horários e com

problemas na estrutura organizacional da empresa. Ratificando a importância da autonomia no exercício da sua função, 39,35% das respostas dos entrevistados apontaram este quesito como facilitador do trabalho gerencial, podendo colaborar com um dinamismo nos processos e agilidade na tomada de decisões. Uma parte considerável dos gerentes entrevistados (37,7%) afirma ter muita autonomia para exercer a sua função, mas muitos admitem que possuem autonomia relativa (47,54%) ou pouca autonomia (11,48%).

Esses dados refletem uma das contradições vivenciadas por esse grupo profissional. O discurso organizacional, e mesmo a teoria, delineiam uma função gerencial que exige para o seu exercício uma capacidade de ação que requer uma autonomia que, na prática, os gerentes não possuem.

Outro ponto lembrado pelos entrevistados é o conhecimento e a experiência. Segundo eles, o bom exercício da função fica mais fácil quando o gerente se identifica com a organização, possui experiência, visão geral da empresa, conhecimento do mercado e recebe treinamentos promovidos pela empresa.

Uma barreira encontrada pelos entrevistados em seu dia-a-dia relaciona-se com a diversidade de ações no dia-a-dia dos gerentes (24,59%), o que acaba ocupando grande parte do seu tempo e tornando a sua atuação na tomada de decisões fragmentada ao longo do dia. Além disso, os gerentes também precisam lidar com recursos financeiros insuficientes, instabilidade do mercado, falta de formação gerencial, resistência cultural aos processos de mudança, e outras situações atípicas.

Diante de uma função tão complexa e que exige tantos requisitos os gerentes entrevistados reivindicam um maior reconhecimento do seu trabalho (36,07%), seja por meio de melhores salários, maior visibilidade, recompensas pelos bons resultados seja com a participação nos lucros da empresa ou até de um plano de carreira.

3.4. Estratégias de sobrevivência na função gerencial

Para a sobrevivência e a manutenção em um cargo gerencial, os gerentes entrevistados buscam cumprir o que é esperado deles, o que lhes é exigido. Dentre as táticas utilizadas pelos gerentes pesquisados para manter-se no cargo gerencial ressaltam-se a busca por bons resultados e o alcance de metas, apontado em 36,07% das respostas dos entrevistados. Para isso, eles afirmam

demonstrar sua competência apresentando uma visão de futuro, gerando negócios para a empresa, motivando a equipe e exigindo dela bons resultados (32,79%).

Essa busca constante por resultados e alcance de metas acaba produzindo um ciclo vicioso: a cada meta alcançada produz-se uma nova meta mais alta, a qual é sempre um teste à capacidade dos gerentes.

Dessa forma, os gerentes pesquisados buscam não se acomodar no cargo, mantendo-se sempre atualizados, e buscando aumentar a sua capacitação (54,10%). Além disso, eles se mostram extremamente comprometidos com a empresa, procuram ser confiáveis e disciplinados, respeitando os colegas e o local de trabalho (24,6%).

Mais uma vez, a habilidade de relacionamento é apontada como necessária à função gerencial, somando 27,88% das respostas dos entrevistados. Segundo os gerentes pesquisados, para se manter no cargo é necessário saber se relacionar e comunicar, além de possuir habilidades de liderança, praticar uma administração participativa, fazer-se visto no ambiente organizacional através de marketing pessoal e em alguns casos, até mesmo valer-se de apadrinhamento político dentro da empresa.

3.5. Avaliação gerencial

Superados os desafios da seleção e desenvolvimento da função gerencial, surge então um novo desafio para a gestão dos gerentes. Como avaliar o seu trabalho? Segundo os gerentes que participaram deste estudo, o método mais utilizado pelas empresas para avaliar o seu trabalho é verificar os resultados atingidos e o alcance das metas estipuladas, somando 50,82% das respostas dos entrevistados.

Mas nem sempre esse método de avaliação se aplica, desafiando as empresas a adotarem outros modelos de avaliação. Os gerentes entrevistados apontaram outros sete meios de avaliação gerencial: a avaliação informal, baseada na observação do trabalho do gerente e em outros aspectos mais subjetivos; a avaliação por meio de indicadores; a avaliação 360° – em que o gerente faz uma auto-avaliação e é avaliado pelo superior, pelos pares e pelos subordinados; a avaliação da satisfação dos clientes; a avaliação da competência gerencial; avaliação pela equipe e avaliação da satisfação dos funcionários.

Como o trabalho do gerente dificilmente é homogêneo, mais de um método de avaliação pode ser necessário para ter uma boa noção da competência do gerente. Em uma mesma empresa, dois gerentes podem ser avaliados com métodos diferentes, e muitas vezes o são, já que as diferentes áreas de atuação acabam gerando resultados muitas vezes incomparáveis entre si. Cabe então às empresas e aos profissionais de Recursos Humanos, repensarem melhores métodos para avaliar a atuação dos gerentes.

3.6. O gerente do futuro - tendências para a função gerencial

Quando questionados sobre as tendências para a função, os gerentes do segmento de telecomunicações e informática da região metropolitana de Belo Horizonte apontaram um movimento no sentido do fortalecimento da liderança (24,59%) em detrimento da hierarquia e autoridade (3,28%), valorizando mais a gestão de pessoas (14,75%) e a capacidade de adotar um modelo de administração participativa (19,67%), enfatizando o trabalho em equipe (13,11%), a habilidade em lidar com outras pessoas (3,28%) e uma maior autonomia no trabalho (1,64%).

A necessidade de constante atualização e qualificação também foram apontados como tendências (18,05%) para a gerência mostrando que as dificuldades passam a ser cada vez maiores para os gerentes, exigindo profissionalização gerencial. E mais uma vez, os gerentes ratificam que não basta ter a informação, é preciso saber o que fazer com ela para conseguir tomar decisões rapidamente. Além disso, os gerentes acreditam que há uma necessidade de ser mais criativo e saber atuar estrategicamente.

A informação é uma coisa difícil. (...) O fato é que hoje é cada vez mais difícil exatamente por que temos cada vez mais informação, mais fatores que você considera para você tomar sua análise de decisão. E isto vai complicar cada vez mais. (G.54)

Ainda segundo os gerentes, as empresas estão dando mais foco para a qualidade e produtividade nos serviços prestados, investindo em transparência e em gerenciamento por projetos personalizados.

4. Considerações finais

Muitas são as variáveis a serem consideradas quando se trata da gestão do corpo gerencial de uma empresa trazendo para o profissional de Recursos Humanos desafios que precisam ser

REAd – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006 16

discutidos e resolvidos. As reflexões apresentadas neste artigo constituem um direcionamento inicial para um estudo mais aprofundado e uma busca mais completa das questões que permeiam esse tema.

Ao analisarmos o exercício da função gerencial em organizações brasileiras, identificamos fases diferenciadas de sua prática. Isso nos permitiu classificar essas atuações diferenciadas em quatro fases evolutivas. A primeira fase é a fase da profissionalização da função gerencial em que o gerente deixa o papel de burocrata e conhecedor de normas para assumir o papel de gerenciar pessoas e processos.

A segunda fase é a da modernização da função gerencial caracterizada pelo gerente empreendedor, pelo trabalho em equipe, desempenho por resultados, pelo saber transmitir e levar os subordinados a produzirem a melhor resposta possível.

A terceira fase é a da parceria dupla: com a empresa e com o subordinado. Completa-se o ciclo evolutivo da função gerencial dentro das atuais perspectivas, a fase da função gerencial compartilhada. Assim, além da redução hierárquica da eliminação do supervisor de equipes de trabalho (sem eliminar funções de supervisão, as quais são compartilhadas pelo grupo), da criação de células de trabalho, da gerência participativa, a administração dos “recursos” humanos ou das pessoas na organização passam a se constituir de três elementos básicos: do gerente, do profissional de RH atuando como suporte e junto com a equipe operacional, e do próprio grupo de trabalhadores / subordinados / equipe.

Neste caso, cabendo aos gerentes papel importante na gestão das pessoas, não seria mais uma questão a ser considerada pelos profissionais de Recursos Humanos na sua função de prover políticas e processos para a gestão dos gerentes nas organizações?

Referências Bibliográficas

- ALVES, Giovanni. **A Fúria do Capital**. Campinas: Boitempo, 2000.
- BARBOSA, M.L.O. **Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais – ANPOCS**, A Sociologia das Profissões: Em Torno da Legitimidade de um Objeto. Rio de Janeiro, 1993.
- BOLTANSKI, L. **Les cadres – la formation d’un groupe social**. Paris: Minuit, 1982.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **A dinâmica do poder no espaço organizacional: uma análise das práticas de gestão da força de trabalho**. Lavras, 2002 (Dissertação de mestrado - UFLA)
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Porto Alegre : Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, J. M. **Burocracia, ideologia e controle: um estudo de caso**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1989 (Dissertação de Mestrado em Administração)
- CBO – Classificação Brasileira de Ocupações**. Ministério do Trabalho. Brasília, 2002.
- CHAMPY, James. **Reengenharia da Gerência: o mandato da nova liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CUNNINGHAM, I. & HYMAN, J.: “The poverty of empowerment? A critical case study”. **Personal Review**, v.28, n.3, p.192-207, 1999.
- DANTAS, Laura. Ambigüidade e socialização do chefe intermediário industrial. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 4, Salvador: 1980. **Anais...**
- DUBAR, Claude. **A socialização- construção das identidades sociais e profissionais**. Traduzido por: Annette Pierrette R. Botelho e Estela Pinto Ribeiro Lamas. 2 ed. (edição revisada) Portugal: Porto Editora LDA. 1997. (Título original: La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles).
- GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- GRUN, Roberto. **A revolução dos gerentes brasileiros**. Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Campinas, São Paulo 1990 (Tese, doutorado).
- HARRISON, Bennett. **Lean and Mean**. Nova York: Basic Books, 1994, p. 72-73.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços - PAS** Disponível na internet em <www.ibge.gov.br>
- Jack Welch. In: BENNIS, W. (Org.). **Líderes e Lideranças: entrevista com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MELO, M.C.O.L. **Os Dramas e as Tramas da Carreira Gerencial**. In: Anais da XIX Reunião da ANPAD. V. 1, n. 9, Rio de Janeiro. 25-27 de setembro de 1995, p. 119-135.

MELO, M. C. O.L. **A função gerencial: Imaginário e Realidade – Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais**. Relatório de Pesquisa, CNPq/FACE/UFMG. Belo Horizonte, 1997.

MELO, Marlene Catarina de O. L. Categoria Gerencial e seus Conflitos nas Relações de Trabalho. In: **III Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, Buenos Aires, 17 a 20 de maio de 2000.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro**. In: Colloque International L'analyse des organizations et le Management strategique: perspectives latines, **Zacatecas**, 2000.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GODOY, Maria Carolina Guimarães; MONTEIRO, Nelson Reis. Saúde Versus Trabalho: Uma comparação entre mulheres e homens gerentes do setor industrial da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: **VIII Encontro nacional de estudos do trabalho**, 2003, São Paulo. Anais...

MELO, M.C.O.L. **Gestor e Gerência em Organizações Públicas e Privadas: Questões de reestruturação, de gênero e descentralização**. 2004. 196f. Relatório de Pesquisa – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

PAGÈS, Max et. al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

REED, Michel. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1991. (Tese apresentada como requisito parcial ao concurso de professor titular - UFMG)

SAMPSON, A. **O homem da companhia – uma história dos executivos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SAUSSOIS, Jean-Michel. Coordenador, coopérer, adhérer – Les enjeux du management. In: **Sciences Humaines** – Hous Série, n.20 – mars/avril 1998.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.