

## AMBIGÜIDADES E DILEMAS DO TRABALHO GERENCIAL

**Ângelo Brigato Ésther<sup>1</sup>**

Rua José Thomé de Souza, 05 / 504  
CEP: 36037-030 Juiz de Fora/MG Brasil  
Fone: (32) 3236-4189  
E-mail: [angelo.esther@ufjf.edu.br](mailto:angelo.esther@ufjf.edu.br)

**Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo<sup>2</sup>**

Rua Alvarenga Peixoto, 1270  
CEP: 30180-121 Belo Horizonte/MG Brasil  
Fone: (31) 3293-7010  
E-mail: [lenemelo@unihorizontes.br](mailto:lenemelo@unihorizontes.br)

<sup>1</sup>Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF  
Ciências Administrativas  
CEP: 36036-030 Juiz de Fora/MG Brasil

<sup>2</sup>Faculdades Novos Horizontes  
Diretoria Acadêmica  
CEP: 30180-121 Belo Horizonte/MG Brasil

### **Resumo**

A proposta deste artigo é contribuir para o entendimento do trabalho dos gerentes, em especial os dilemas encontrados e enfrentados na sua prática cotidiana. Para tanto, aborda-se, inicialmente, o desenvolvimento teórico-conceitual sobre o gerente, especialmente no que concerne ao seu papel, características, funções, status, poder, ambigüidades, dilemas e problemas vivenciados. Destaca-se também a necessidade de se entender o que ocorre com o gerente em sua ação tendo em vista a adoção de modelos de gestão por parte das organizações, como mecanismo de poder que visa conformar em certa medida tal ação. A seguir, a ação gerencial é analisada tomando-se como referência alguns conceitos da psicossociologia, em especial a distinção entre indivíduo e sujeito, autonomia e heteronomia, dentro do contexto em que se vive. Ultrapassando a visão tradicional do trabalho gerencial, em que este está à mercê exclusivamente dos imperativos funcionais, é enfatizada a noção de gestão como prática social, pois esta visa re-inserir a noção do sujeito dentro do seu contexto de ação. Finalmente, a partir de um estudo de caso, é analisado o trabalho de cinco gerentes médios de uma grande empresa de informática localizada na capital mineira, à luz do

referencial apresentado. Os resultados apontam para uma predominância do indivíduo heterônomo que luta, mas continua preso na armadilha estratégica da organização moderna.

**Palavras-chave:** trabalho gerencial; gestão; prática social; ambigüidades do trabalho; dilemas gerenciais.

### **Ambiguities and dilemmas of managerial work**

#### **Abstract**

This paper aims at contributing to the understanding of the manager's work in organizations, specially concerning the ambiguities and the dilemmas these professionals are supposed to face in their quotidian practice. First, the theoretical development about the work of the manager is shown, considering his roles, functions, status, power, ambiguities, dilemmas and troubles in his daily work. Moreover it is important to consider the adoption of management patterns as a power mechanism to regulate the managerial action. Hence, the managerial work in the present context is analyzed with the help of some psicosociology concepts, specially individual and subject, autonomy and heteronomy. Management as a social practice is also emphasized to understand the managerial action. Finally, a case study of five middle managers of a Brazilian informatics firm is discussed. The results point out the predomination of the heteronymous individual who despite fighting goes on tied down to the strategic trap of the modern organization.

**Key words:** managerial work; management; social practice; work ambiguities; managerial dilemmas.

## **1 Introdução**

O trabalho gerencial vem sendo alvo de estudos há algum tempo, mas ainda está longe o consenso que se desejaria acerca do tema. Assim, tal é a proposta deste artigo: contribuir para o entendimento do trabalho gerencial, em especial os dilemas encontrados e enfrentados na prática cotidiana. Para tanto, algumas questões-chave serão abordadas. Inicialmente, uma visão panorâmica do desenvolvimento teórico-conceitual sobre o tema, especialmente no que

concerne ao papel do gerente, suas características, funções, status, poder, ambigüidades e problemas vivenciados. Em seguida, a partir de um estudo de caso, será abordado o trabalho de cinco gerentes de uma grande empresa de informática localizada na capital mineira, com a finalidade de se ilustrar e de se refletir sobre a atuação dos gerentes.

A empresa não será identificada por solicitação dos entrevistados. No entanto, afiança-se que é uma unidade de uma grande empresa do setor, possuindo uma estrutura enxuta (3 níveis gerenciais: direção local, gerência e líderes), com atividades e serviços claramente definidos. Os entrevistados – cinco – representam praticamente a totalidade do quadro gerencial da unidade. As entrevistas foram semi-estruturadas e totalmente gravadas com o consentimento de todos os gerentes. Os dados foram sistematizados pela técnica da análise temática (BARDIN, 1977).

Portanto, espera-se continuar o debate que já vem sendo travado, sem a pretensão de esgotar a temática. Ao contrário, trata-se de um exercício reflexivo em que talvez surjam mais dúvidas e perguntas do que respostas, mas que, certamente, é uma das formas de se avançar no conhecimento.

## **2 O conhecimento sobre o trabalho gerencial: uma visão geral**

Aceita-se como a primeira sistematização da administração enquanto área do conhecimento o trabalho desenvolvido por Taylor, consubstanciado em seu livro “Princípios de administração científica”, publicado pela primeira vez em 1911 (TAYLOR, 1970). O livro aborda não exatamente a função ou papel gerencial, mas começa a esboçar parte de seu trabalho à medida que estabelece aquilo que compete à nascente administração e o que compete aos trabalhadores.

Quem irá se preocupar com os níveis superiores é Fayol, ao propor as chamadas funções da administração e os quatorze princípios que a empresa deve seguir (FAYOL, 1990). Na prática, os princípios orientam os gerentes quanto ao que eles devem fazer para garantir a eficiência da empresa. É a partir de Fayol que se estabelecem as funções “clássicas” da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. O gestor de Fayol é aquele que ocupa um cargo formal na burocracia de Weber, ou seja, é aquele indivíduo que detém uma especialização e autoridade formal, ou seja, o poder legítimo (WEBER, 1982).

Com os problemas advindos da adoção do taylorismo, várias críticas surgiram, procurando “humanizar” um pouco mais o ambiente organizacional. Um dos grandes expoentes da linha das “relações humanas” foi Rensis Likert. Nos anos 60 ele percebe o

aumento da concorrência no mercado norte-americano e se dá conta de que as organizações já não obtinham a mesma eficiência de antes com o sistema taylorista-fordista atrelado às idéias de Fayol. Sua crítica reside basicamente à gestão autoritária, que pressupõe meramente a obediência a ordens. Likert praticamente formula um modelo de gestão ao propor um sistema de administração que inclui as seguintes variáveis: natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo influência-interação, natureza do processo decisório, natureza do estabelecimento de metas, natureza dos processos de controle e características do desempenho (LIKERT, 1971). A partir da combinação de características das variáveis acima, Likert propõe seus quatro sistemas de administração: autoritário forte, autoritário benevolente, participativo consultivo e participativo de grupo.

Também é digno de destaque o livro de Peter Drucker (DRUCKER, s.d.), publicado pela primeira vez em 1967. Nesta obra, o autor – a exemplo da preocupação de Likert com o aumento da concorrência – enfatiza a questão da eficácia, afirmando que para trabalhos manuais basta a eficiência, enquanto que para o trabalho gerencial era necessária a eficácia, definida por ele como “...a tecnologia específica do trabalhador com conhecimento dentro de uma organização (DRUCKER, s.d, p.2)”, ao mesmo tempo em que a associa com o alcance de resultados, com o “fazer as coisas certas”.

De forma paralela, é notório e reconhecido o trabalho de Barnard (1979), que tendo trabalhado como executivo durante muito tempo de sua carreira, propõe algumas funções para o ocupante do cargo: manutenção das comunicações na organização; asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos; formulação de propósitos e objetivos. Em conjunto, Barnard as considera como constituindo o processo executivo, desempenhado dentro da organização, que ele vê como um sistema cooperativo racional.

Pouco tempo depois – na década de 70 – Mintzberg analisa o trabalho de cinco executivos de uma empresa e acaba por identificar aquilo que ele chamou de o folclore e o fato do trabalho do executivo. Em resumo, o que ele aponta é que o executivo desempenha dez papéis agregados em três categorias, originados de sua autoridade formal e *status*: os papéis interpessoais (imagem de chefe, líder, contato) que dão origem aos papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz), e estes dois capacitam o executivo a desempenhar os papéis decisoriais (empreeendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Na prática, o que o autor demonstra, ao contrário da imagem que se tinha, é que: os executivos trabalham num ritmo inexorável e que suas tarefas são breves, variadas e descontínuas e que eles estão firmemente orientados para a ação; o trabalho administrativo envolve execução de rotinas, incluindo rituais e cerimônias; os executivos

preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões; os programas de executivos para organizar o tempo, processar informações e tomar decisões estão em suas cabeças, havendo uso de julgamento e de intuição (MINTZBERG, 1977).

Na mesma época (década de 70), Robert Katz aponta que existem diferenças entre as qualidades requeridas para os gerentes nos diversos níveis hierárquicos organizacionais. Ele identificou um conjunto de três habilidades (técnicas, humanas e conceituais) necessárias a todos os administradores, mas que possuem importância relativa conforme o escalão. Katz define habilidade como uma capacidade que pode ser desenvolvida, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial, ou a capacidade de transformar conhecimento em ação (KATZ, 1986).

Pelo exame da literatura, é notória a ênfase nos aspectos técnicos e racionais do trabalho gerencial. Apesar de tantos estudos, em pesquisa recente sobre o gerente e a função gerencial em organizações pós-reestruturação produtiva, Melo (1999) aponta a ausência de consenso sobre o perfil gerencial mesmo entre os gerentes. Na verdade, há uma grande diversidade de opiniões sobre os desafios que se impõem aos gerentes e quais são exatamente as características e habilidades que eles precisam ter para exercer suas funções.

No Brasil, alguns estudos sobre a atuação do gerente vêm sendo desenvolvidos há algum tempo. No entanto, eles serão apresentados na seção seguinte, quando se discutirá a inserção da ação gerencial dentro de um espectro mais amplo: o modelo de gestão.

### **3 Modelos de gestão, estratégia, poder e o gerente**

É praticamente impossível imaginar uma organização moderna sem se pensar na existência de um modelo de gestão. Este pode ser definido como

“o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.” (CHANLAT, 1996; p.119).

Chanlat classifica os modelos de gestão como taylorista/fordista, tecnoburocrático, da excelência e participativo (CHANLAT, 1996). Em relação ao que foi apresentado, percebe-se que o perfil e funções desenhados por Taylor (1970), Fayol (1990), Weber (1982), Likert (1971), e mesmo Mintzberg (1986), Katz (1986) e Drucker (s.d.) dizem respeito muito mais de perto aos dois primeiros modelos de Chanlat.

No entanto, o quadro de um mercado e economia estáveis com organizações burocráticas até então eficientes começa a mudar, especialmente a partir de meados dos anos 70 e de forma mais intensa nos anos 80, quando se observa a chamada “invasão japonesa”.

As indústrias japonesas desembarcaram nos Estados Unidos, e no mundo em geral, com a proposta de produtos de qualidade a preços baixos, baseados na microeletrônica e padrões rigorosos de produção, além de uma força de trabalho comprometida e coesa, estável e que vê a empresa quase que como uma continuação da família. A competitividade americana se vê diante de dificuldades e diversos estudos começam a surgir. Um dos nomes mais expressivos que aparecem é o de Porter, ao analisar a concorrência e sugerir as estratégias “genéricas” para fazer frente ao “modelo japonês” e à concorrência em geral (PORTER, 1992).

Tom Peters e Robert Waterman, por sua vez, publicam “Em busca da excelência”, inspirando as empresas a serem mais competitivas e agressivas no mercado, através de inovação e gestão efetiva de recursos humanos (PETERS & WATERMAN, 1982). É nesse sentido que Chanlat (1996) se refere aos modelos de excelência, que emblematicamente são as japonesas e as norte-americanas: busca por alto desempenho, metas contínuas e crescentes, alto padrão de qualidade, redução sistemática de custos, alto nível de inovação e menor uso de força de trabalho.

A partir daí (décadas de 80 e 90) ganham ênfase os modelos de gestão estratégica, passando a exigir uma postura diferente dos gerentes de forma geral. Motta, por exemplo, ao resenhar os avanços e conquistas sobre os estudos de liderança (e de certo modo sobre a gerência), aponta a visão estratégica como uma das qualidades necessárias ao líder/gerente de hoje (MOTTA, 1995). O próprio Katz (1986), na revisão do artigo mencionado anteriormente, admite que à época em que o escreveu, o conceito de estratégia empresarial era muito pouco compreendido.

No sentido acima, Enriquez (1997) chama a atenção para as “estruturas estratégicas”, expressão cunhada para denotar as empresas modernas, cujas principais características podem ser resumidas como orientadas para estratégias de curto prazo, que exigem a participação de todos, que exigem excelência em processos e resultados, enfim, que de certo modo combinam características dos modelos de gestão japonês e americano.

Entre exemplos importantes sobre a atuação estratégica das empresas estão as obras de Max Pagès, na França, e de Lima no Brasil (PAGÈS et al, 1987; LIMA, 1995). Estes autores, basicamente, demonstram o poder exercido pelas organizações, especialmente sob o enfoque

psicanalítico, com o objetivo de conformar a ação de seus profissionais. Tal é objetivo é reforçado pela literatura dominante, como observado anteriormente.

O poder é visto como intrínseco aos indivíduos, ao cargo ou à tradição, pelo menos na concepção de Weber (WEBER, 2000). Atualmente, faz mais sentido falar-se em relações de poder e, nesse sentido, destacam-se, dentre outros, Crozier (1981), Bacharach & Lawler (1981), Clegg (1992) e os trabalhos realizados por pesquisadores brasileiros, notadamente os de Melo (1991), Siqueira (1991) e Fleury & Fisher (1992). Estas autoras desenvolveram suas análises a partir da definição das relações de trabalho, tomando como premissa básica que as relações de poder são a variável estruturante das relações que ocorrem entre os empregadores e empregados na e para a realização do trabalho no interior das organizações, sendo o conflito sua consequência e ao mesmo tempo uma variável inerente àquelas relações. Ou seja, o poder está na base do modelo de gestão.

Assim, os modelos de gestão estratégica são apontados como fundamentais para qualquer organização, ao estabelecer as articulações das variáveis que o compõem, tal como definido por Chanlat (1996). Tal articulação acaba por propiciar um controle efetivo sobre a força de trabalho, seja por meios técnico-rationais, seja por meio político-ideológicos, seja por meio de dominação psicológica.

Portanto, todo modelo de gestão tem por finalidade estabelecer uma racionalidade própria à organização, conferindo-lhe as condições e os meios para justificar e legitimar suas ações (a gestão como uma prática social), tendo em vista (sempre) os objetivos organizacionais. Esta racionalidade própria alcança um limite jamais visto contexto atual, o que será discutido a seguir.

#### **4 A modernidade, as organizações e o gerente: sujeito, racionalidade e dilemas**

Para Touraine, “a idéia de modernidade substitui Deus no centro da sociedade pela ciência, deixando as crenças religiosas para a vida privada (TOURAINÉ, 1994, p. 8)”. Assim, modernidade está estreitamente associada à idéia de racionalização, substituindo também a idéia do sujeito. No entanto, Touraine não admite a exclusividade deste tipo de abordagem, e tenta trazer uma visão positiva ao incluir uma discussão acerca do indivíduo, do ator e do sujeito.

Giddens & Pierson (2000), por sua vez, destacam que a modernidade está associada a um conjunto de atitudes diante do mundo, como a idéia de que é possível intervir sobre ele, a um conjunto de instituições econômicas, especialmente a produção industrial e a economia de

mercado, e a um conjunto de instituições políticas, tornando a modernidade muito mais dinâmica do que qualquer ordem social anterior. Também afirmam que a tradição não acabou, que o mundo é pós-tradicional, em que nenhuma tradição espera prevalecer. Como bem resumido na introdução do livro citado,

“...nenhum modo costumeiro de ação pode servir de base para se viver nas complexas e mutáveis circunstâncias do presente. Tradições e costumes, crenças e expectativas constituem hoje recursos adaptáveis, flexíveis, ‘plásticos’, num mundo globalizado e cosmopolita de culturas e estilos de vida entrecruzados. Portanto, o mundo moderno não implica a morte da tradição. Em vez disso, situa e contextualiza as tradições como contextos alternativos de tomada de decisão e como fontes alternativas de conhecimento, valor e moralidade. Se antes vivíamos num mundo tradicional, hoje vivemos num mundo de tradições” (GIDDENS & PIERSON, 2000, p.20).

Essa modernidade é caracterizada por um alto grau de reflexividade, ou seja, “... as condições em que vivemos são cada vez mais o resultado de nossas próprias ações e, inversamente, nossas ações visam cada vez mais a administrar ou enfrentar os riscos e oportunidades que nós mesmos criamos” (GIDDENS & PIERSON, 2000, p.20).

Touraine e Giddens concordam com o fato de que a ciência e a tecnologia “dominam” nossas ações, à medida que Deus foi afastado e o sujeito substituído, prevalecendo, portanto, a racionalidade, sobretudo instrumental, como o paradigma dominante.

Quanto ao “fim do sujeito”, Enríquez se irrita, afirmando que isto na verdade não ocorreu. No entanto, há de reconhecer que a vida moderna exige das pessoas um comportamento muito mais de indivíduo do que de sujeito. A idéia de indivíduo remete à noção de alguém

“...conformado, que deve funcionar segundo comportamentos que agradem à sociedade. Esse movimento de conformismo não fascina somente os indivíduos que trabalham na indústria e no comércio. Tem repercussões e impacto profundo em todos os membros da sociedade, pelo próprio fato da empresa ter conseguido vender sua paixão pela eficácia ao conjunto do corpo social e, assim, ter exportado seus valores para fora do campo restrito. Todos os indivíduos devem ter agora o espírito de empresa, quer se trate de pessoas que trabalhem na empresa, nas universidades, nos hospitais. A adesão à ‘cultura da empresa’ torna-se dogma; o ‘culto da empresa’, um novo ritual” (ENRIQUÉZ, 1994, p.28).

Tal concepção é compartilhada por Chanlat (2000), quando se vê estarecido diante da declaração de um reitor de uma grande universidade de que as universidades deveriam inspirar-se nas técnicas do Wal-Mart.

Talvez o que Touraine e Giddens estejam querendo dizer, cada um a seu modo, é que a modernidade pode ser caracterizada por uma sociedade com um alto grau de heteronomia,

“... já que ela não se pensa como sendo produto da ação histórica e da atividade psíquica de seus membros, mas como estando submetida a um Sagrado Transcendente, que pode tomar a forma de totens, de antepassados e de Deuses, ou de um Deus único, que lhe dera direito à existência. Uma tal sociedade heterônoma tem, portanto, tendência a só produzir indivíduos heterônomos, conformados a seus votos e ideais” (ENRIQUÉZ, 1994, p.25).

O autor ressalva que não existe a heteronomia total, ao contrário, ela existe somente até um certo ponto. Mas, tomando sua afirmação como verdadeira, pode-se estabelecer a relação entre sociedade heterônoma e sociedade moderna, pois se Deus foi substituído, foi substituído por outro, ou outros: a ciência, a tecnologia, a empresa.

Nesse mundo heterônimo (guardando a ressalva de Enriquéz), em que a empresa assume uma identidade divina (deificação), o gestor se transforma numa figura central da sociedade, também deificada (AKTOUF, 1996). Chanlat chama esta sociedade de “sociedade *managerial*”, sendo que este aspecto invadiu inclusive a vida privada. Como coloca o autor,

Hoje, não se exprimem mais suas emoções, mas elas são gerenciadas, assim como o emprego do seu tempo, suas relações, sua imagem, e mesmo sua identidade. O *managerialismo*, isto é, o sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão, está profundamente bem instalado na experiência social contemporânea. Ele é, diretamente, o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social” (CHANLAT, 2000, p.17).

Em outras palavras, Chanlat quer dizer que até nossa base epistemológica científica – descrever, explicar e interpretar – está contaminada por um novo referencial, a empresa, ou melhor, o gerencialismo ou managerialismo. Ou seja, a sociedade moderna, heterônoma, que elegeu novos deuses, coloca a racionalidade gerencial não somente como a referência na esfera organizacional, mas também nas esferas societal e individual. Racionalidade que implica ação estratégica, adequação de meios e fins para atingimento de resultados, em todas as esferas.

Nas organizações, o gestor adere ao ideal organizacional, amparado por um tipo de sociedade que aplaude seu sucesso em tornar a “sua” organização eficaz diante das pressões de mercado. Ele se vê e é visto como um indivíduo criativo, comprometido e valente. Ele é visto como um vencedor, como um atleta<sup>i</sup> ou até mesmo como um Deus<sup>ii</sup>. Como bem explica Enriquéz,

“uma nova ética puritana se organiza: o vencedor deve experimentar uma ascese, deve se sacrificar (sacrificar sua vida, seu tempo, sua família) pela organização da qual ele veste a camisa. Ele deve gozar com essa renúncia, pois não há tarefa mais elevada do que desempenhar a missão que lhe foi confiada. Nessa ética, o elemento esportivo predomina, porque o homem de sucesso não é o homem nobre nem o virtuoso, mas é o homem da *performance* mensurável, *performance* sempre a

recomeçar, a vitória nunca sendo definitiva, ao contrário, ela pode ser bem efêmera. O winner sempre pode se tornar o loser” (ENRIQUÉZ, 1994, p.28).

Essa situação é percebida também por Sennett, quando aponta para o que ele chamou de “corrosão do caráter” e quando diz que as “qualidades de um bom trabalho não são as mesmas do bom caráter” (SENNETT, 2003, p.21).

Se por um lado o indivíduo, que é heterônomo, que idealiza a sociedade e os ideais que ela propõe, funciona (mais do que vive) sob a égide da doença do ideal, por outro lado o sujeito é aquele que tenta sair da clausura social e psíquica, para se abrir ao mundo e tentar transformá-lo, transformar as relações sociais, as significações das ações. Ele é um ser criativo, portador de sabedoria e de loucura,

“... interessando-se mais pela germinação das coisas do que pelos resultados tangíveis, inebriado pela diversidade da vida e capaz de percebê-la; portanto, homem que sabe desposar suas contradições e fazer de seus conflitos, de seus medos, de suas metamorfoses a própria condição de vida, sem dominar o caminho que toma nem as conseqüências exatas de seus atos; homem apto a recolocar em jogo sua vida e a correr riscos” (ENRIQUÉZ, 1994, p.33).

O indivíduo alcança a idealização, que é o mecanismo que permite a uma sociedade instaurar-se e faz com que o indivíduo nela possa viver como membro essencial, correndo um mínimo de riscos, podendo, assim, recalcar seus desejos, reprimir suas pulsões e aderir às injunções sociais. O sujeito, ao contrário, está preso na necessidade de sublimação, que é

“... aceitar sua parte de estranheza, de contradição, de remorsos, de metamorfoses ou de êxtase. O fato de poder se interrogar sobre si mesmo, de se descobrir estrangeiro para consigo mesmo ... permite considerar o outro como menos estranho e mais semelhante a si mesmo. Assim, o outro ... não é mais um ser a dominar, a domar, mas alguém com quem se pode tentar manter relações de reciprocidade, relações que podem se mostrar difíceis, conflitivas se necessário, mas que tendem a ser as mais simétricas possíveis. A sublimação não impede o ideal, mas ela luta contra a doença do ideal” (ENRIQUÉZ, 1994, p.39)

É possível perceber claramente que a sociedade *managerial* de Chanlat abre pouco espaço para o sujeito (lembrando sempre que não há nem indivíduo nem sujeito em termos totais), o que acaba se tornando uma poderosa fonte de ansiedade, percebida e discutida por Pahl (1997), ao discutir os limites e a falência do ideal taylorista/fordista e tecnoburocrático, sobretudo quando o relaciona aos critérios de sucesso da sociedade.

Tal é o que acontece com o gerente nas organizações. Seu papel é cheio de contradições, de ambigüidades e de dilemas. Ao mesmo tempo em que deve atender às demandas organizacionais, vê-se pressionado por seus subordinados. Ao mesmo tempo em que torna sua organização mais eficiente e eficaz, mais racionalizada, pode se ver em situação

de se tornar desnecessário ou obsoleto. Ao mesmo tempo em que quer fazer algo diferente, também quer ser reconhecido socialmente e pelos superiores. Ao mesmo tempo em que sente seus desejos e pulsões, vê-se obrigado a comportar-se de forma racional. Deve ser criativo e produtivo, mas é limitado pela hierarquia e pela cultura organizacional.

No entanto, Reed (1997) chama a atenção para o fato de que só é possível perceber tais contradições, dilemas e ambigüidades à medida que se entende a gestão como uma prática social, ou seja, quando se adota uma abordagem praxeológica da gestão, diferentemente das abordagens tradicionais<sup>iii</sup>, para as quais

“os gestores tornam-se simplesmente agentes de imperativos funcionais, produzidos fora das práticas sociais em que se acham quotidianamente envolvidos. Enquanto portadores de uma racionalidade instrumental, ou enquanto representantes públicos da arte de fazer política organizacional, ou ainda como joguetes de forças sociais inexoráveis, os gestores perdem qualquer direito de compreensão sobre si próprios e de defesa da sua identidade cultural” (REED, 1997, p.22).

Conceituar a gestão como prática social implica especificar cinco fatores básicos inter-relacionados: o tipo de ação desenvolvida por um conjunto de indivíduos que fazem parte de uma comunidade e se envolvem em determinadas práticas; os pressupostos que simbolicamente constituem a base para a interação recíproca; os objetivos ou problemas compartilhados que orientam as práticas; os meios ou recursos através dos quais se persegue a realização dos projetos a que atribuem significado; e as condições que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros.

Dentro desta perspectiva, os gestores devem não apenas assegurar a disciplina organizacional e a cooperação dos seus membros, como também se encontram divididos internamente, entre e dentro das diferentes especializações, sobre como estes objetivos, mutuamente incompatíveis, podem vir a ser alcançados (REED, 1997). Portanto, a abordagem de Reed, que integra estrutura e processos, permite identificar questões centrais sobre a ação do gerente no contexto em que se vive.

## **5 Ambigüidades e dilemas gerenciais: um caso empírico**

De modo a se ilustrar os diversos argumentos apresentados, foi realizada uma pesquisa em uma unidade de uma grande empresa de informática, localizada na cidade de Belo Horizonte. Sua estrutura é rasa, composta de três níveis gerenciais, com um total de cinco gerentes médios e um na alta administração. No nível de supervisão, os gerentes recebem a

nomenclatura “líder”. Seus serviços são claramente definidos e sua atuação no país data de algumas décadas. A não identificação da empresa foi solicitada pelos próprios gerentes. Foram entrevistados os cinco gerentes médios.

As entrevistas abordaram três temáticas centrais: trajetória, mal-estar e dilemas na tomada de decisão no que concerne à gestão de recursos humanos (GRH). Para o objetivo deste trabalho, creditou-se atenção especial à questão dos dilemas gerenciais no que diz respeito a GRH, guardando relação com as ambigüidades, contradições, desafios e problemas do dia a dia da ação gerencial.

Não se estabeleceu, a priori, um conjunto particular ou possível de dilemas a serem enfrentados, ao contrário, deixou-se que os entrevistados manifestassem suas visões, percepções, sensações e mesmo emoções acerca da temática e do seu trabalho em geral. Os entrevistados serão identificados como E1, E2, E3, E4 e E5. Após a análise das entrevistas, chegou-se a seguinte classificação dos dilemas (nem sempre assim chamados pelos entrevistados): Própria carreira, Vida e carreira dos outros, Trabalho e vida pessoal, Comportamento no trabalho, Políticas de negócios e Políticas de RH da empresa. A seguir, serão descritos, exemplificados e analisados tais dilemas.

## 5.1 Própria carreira

Por ser uma empresa de informática, muitos dos empregados possuem formação técnica na área. Ao assumirem as funções gerenciais, muitas vezes o fazem a contragosto ou por não haver chance de crescimento na carreira, tendo que decidirem entre uma coisa ou outra. O depoimento de E2 é significativo nesse sentido:

*eu sempre fui técnico, então, eu tive uma certa resistência pra ir pra esse lado gerencial, trabalharei muito “a minha cabeça” pra eu trilhar esse caminho, é...*

O entrevistado E1 manifestou seu interesse em reorientar sua qualificação – por estar num cargo de gerente – para a área gerencial, no entanto se ressentia de ter que sair da cidade para investir numa nova carreira. De todo modo, ele também vive um dilema, ao se ver diante de escolhas que podem vir a ser mutuamente excludentes. Os demais entrevistados mencionaram esta questão mas em seus casos não viram exatamente como um dilema.

Nota-se, a partir da trajetória pessoal profissional, que os critérios de sucesso começam a influenciar a decisão de assumirem funções gerenciais, sendo que este tipo de

decisão é incentivado pela empresa. Em outras palavras, tornar-se gerente é o caminho para o sucesso.

## 5.2 Vida e carreira dos outros empregados

De modo geral, a decisão de demitir um empregado foi apontada como uma das mais difíceis. Especialmente por duas razões: quando chega uma ordem superior (da diretoria da empresa, que não fica em Belo Horizonte) para redução de quadro, em função, por exemplo, de uma necessidade de redução de custos da empresa como um todo (ainda que a unidade esteja apresentando resultados positivos). Neste caso o mal estar é decorrente de ter que demitir um desligado “sem necessidade”. A outra razão é mais de ordem psicológica: nenhum dos gerentes se sente bem ao demitir um empregado, exceto quando este é visto efetivamente como um problema para a empresa. Embora o critério objetivo seja a *performance* (unanimemente declarado pelos entrevistados), há momentos em que a demissão pode ser motivada por fatos pontuais, gerando uma certa ansiedade ou sentimento de culpa quanto a tal decisão:

*Demissão sempre é complicado né? , demitir uma pessoa é... pode até ser por justa causa ou por que tenha motivos, mas é muito difícil você demitir uma pessoas, é...por exemplo, por corte simplesmente, aí é mais duro ainda. Demitir por corte eu acho que isso é um dilema, eu nunca passei por isso não, mas já demiti alguns funcionários por outros motivos: éticos, comportamentais, de performance é difícil, mas não sei se chega a ser um dilema, é uma coisa que... são os ossos do ofício, mesmo.(E2);*

Ainda nesse sentido, alguns gerentes temem estar sendo injustos, mesmo na hora da seleção (o inverso da demissão):

*eu acho que é exatamente a questão de estar sendo correta, até mesmo na seleção das pessoas pra entrar. Eu estou escolhendo a pessoa certa? Ela realmente tem o perfil e tudo? Então eu acho que isso é o questionamento maior que eu me faço, essa é a melhor decisão? Eu tô avaliando todos os critérios que eu tenho que avaliar mesmo? Eu tenho que demitir, eu tô avaliando só o momento que aconteceu ou eu tô avaliando o período correto, na hora da promoção será que fiquei só com a imagem só do que ele fez no fim do ano, ou eu tô fazendo uma retrospectiva dele no ano inteiro? Então, isso é o dilema maior que eu enfrento na hora de fazer as coisas. É o sentido de estar sendo correta, de estar sendo justa mesmo, né? (E3).*

Por outro lado, algumas estratégias defensivas são adotadas pelo corpo gerencial, que as transmite de modo a criar uma justificativa plausível para se lidar com a ansiedade e com a dificuldade de uma decisão de demissão:

*Mas, eu tinha um gerente, que agora ele é diretor, uma vez que... ele me chama muito de “mãezona”, que... então, uma vez eu tinha que demitir um funcionário e eu tava assim, eu tava preocupada com isso, mas eu vi que não tinha jeito, eu tinha que tomar essa ação. Aí ele virou pra mim e falou assim: Olha, toda vez que você for demitir uma pessoa, e você vai demitir essa pessoa, porque ela não tá rendendo bem, você pensa que tem uma série de pessoas desempregadas, boas de serviço e que não estão ganhando, que estão doidas pra trabalhar e que você vai dar oportunidade pra essas pessoas conseguirem alguma coisa, porque esse que tá aqui não quer, tem um tanto de gente lá fora precisando, igual ele são pais de família também, que tem necessidade, tem qualificação e que podem trabalhar. Pensando por esse lado é algo que facilita um pouco essa decisão, né? Eu sempre me lembro muito dele. Então, essa parte de admissão é por perfil técnico, que a gente tá precisando e a demissão é por performance mesmo (E3).*

Por outro lado, há aqueles que afirmam que sentem relativamente tranquilos quanto a uma decisão, como é o caso de E5, especialmente em situações consideradas de justa causa. Como gerente sênior, ele se sente mais seguro ao tomar decisões desta natureza, ainda que contenha uma certa dose de pesar.

Quanto às promoções, a política da empresa é bem clara: *performance*. Os avaliados recebem uma nota, mas há uma cota para talentos, como bem explica E1:

*... você estabelece as metas, que você se compromete a cumprir durante o ano, então, no início do ano seguinte, mês de janeiro, você faz uma avaliação com o seu chefe, pra ver as metas que você cumpriu e as notas vão de 1 a 5, então 1 é a melhor nota, só que essas notas elas obedecem uma curva, que é estabelecida pela corporação, então, a corporação diz o seguinte: olha, eu não posso ter mais de 10% da minha empresa no nível 1, não existe isso, mas de 10% da empresa, sendo talentos. Então ela define certas regras que mesmo que eu queira focar um... dizer assim olha duas pessoas na minha equipe são 1, mas se isso não estiver dentro da curva, eu tenho que escolher um dos dois pra colocar como 2, é, então isso é péssimo. Aí eu acho que entra o nível de tensão.*

Embora não tenha sido investigada a consequência desta política, é possível inferir que a competitividade é a palavra de ordem dentro da empresa, pelo menos na visão de E1, quando perguntado sobre qual palavra caracterizaria a empresa, em síntese.

### 5.3 Trabalho e vida pessoal

A conciliação entre vida profissional e pessoal é recorrente em qualquer pesquisa sobre o gerente. Aqui a situação não é diferente. De modo geral, todos os entrevistados disseram ter que enfrentar o dilema. Alguns lidam melhor com ele até porque já ocupam cargos gerenciais há muito tempo, enquanto outros têm maior dificuldade:

*Olha, eu acho que eu até ano passado eu tive situação pessoal minha muito difícil, muito mesmo, é poucas pessoas... só quem eu contei foi duas pessoas aqui dentro, o*

*restante jamais imaginou que eu tivesse passado por uma situação tão difícil, por que eu soube segurar a peteca, então, é tinha dia que eu achei que eu não ia agüentar trabalhar. Entendeu? E aí... então, quanto a isso eu consigo, consigo segurar bem (E1).*

*eu não quero passar minha vida é, é trabalhando em empresa, do jeito que a gente trabalha hoje, passando dez, doze horas por dia dentro da empresa, ou mesmo na área de computação ... Esse é meu dilema quanto a minha vida profissional versus a minha vida pessoal, eu na verdade ... queria ter uma vida... mais qualidade de vida (E2).*

Por outro lado, há quem acabe por desenvolver patologias em função da pressão e da ansiedade por ocupar um cargo gerencial:

*Já senti muito palpitações um bater mais acelerado e aí achei que eu tava com taquicardia consultei o médico, sinto também a um tempo desde que eu comecei a gerencia aqui uma dor na coluna, que ah, já fui até em médico, já tomei remédio, a gente vê que é tensão mesmo, é uma dor que começa na coluna e vai para o braço que eu não consigo nem mexer e é tensão mesmo de trabalho aí tem que tomar relaxante muscular, né? Pra conseguir levar. Então fisicamente eu tive taquicardia, meu coração tava acelerado, mas era emocional mesmo e de vez em quando eu tenho essa dor na coluna (E3).*

Pelo próprio depoimento, percebe-se a carga emocional em função dos problemas inerentes ao cargo. É nesse sentido que, em geral, as pessoas se queixam por maior qualidade de vida. Por fim, a questão da remuneração pelo tempo de trabalho e o tempo livre.

*eu descobri porque que gerente precisa ganhar mais, porque gerente não tem tempo pra fazer as coisas. Então, às vezes me angústia, essa parte de relacionamento, a gente vive numa sala separada aqui, o que a gente faz; tem os gerentes do colegiado, né? Os gerentes trabalham juntos. Então, é e o pessoal fica lá em cima. E eu brinco olha quando eu trabalhava junto com a minha equipe, eu era líder de equipe eu sabia todas as ofertas, todas as liquidações. Então eu aproveitava na hora de almoço, eu podia atrasar um pouquinho, eu não tinha aquele diretor que ta na minha cola, que tem a meta, que eu tenho que enviar aquele relatório, que traduzir não sei o que... Eu descobri que gerente... eu às vezes esqueço de pagar minhas contas, não tem ninguém que faça isso pra mim., é algo complicado, então, é por isso que gerente tem que ganhar mais. Porque não tem tempo pra fazer determinadas coisas a gente acaba gastando muito mais. A gente estressa mais, então, a gente precisa de fim de semana... (E3).*

#### **5.4 Comportamento no trabalho**

O comportamento dos gerentes também é observado pela empresa, ainda que através de mecanismos formais ou por meio de elementos ocultos mas presentes na cultura organizacional. Assim, os gerentes se vêem obrigados a adotar certas estratégias políticas, nem sempre compatíveis com sua posição pessoal quanto à decisão:

*eu particularmente não quero passar do nível que eu estou hoje, eu acho que é o meu limite de eficiência, pra te dizer assim, porque eu é... hoje pra eu sair de onde eu estou, é... antes eu queria um nível maior, né? que seria né? Estar como um gerente de cliente, é algo que pessoalmente não me... não me... atrai, nem um pouco. Porque aí você já começa a tá num patamar muito político e eu não sou muito política. Eu sou muito técnica, né? Igual eu te falei eu estava muito bem no nível de coordenação, eu adorava, eu gostava muito, mas foi um desafio quando eu aceitei a ser gerente e também porque eu acho que eu cheguei num ponto que ou eu ia ser gerente ou eu, então, não ia ser (risos)... né? era uma situação difícil, e você chega nisso na empresa, chega uma situação que você tem que decidir, você recebe um convite, de repente se você recusa esse convite, é... de repente, você pode ficar numa situação muito difícil, né? A empresa não quer ficar com quem não quer crescer, eu sei disso, pra mim eu tenho plena consciência disso, então, é... pensando nisso, e de acordo com essa consciência foi que eu aceitei ser gerente. (E3)*

Percebe-se acima, também, o padrão de sucesso de hoje: “crescimento contínuo” para “ser alguém” dentro da organização e perante a sociedade.

O ponto de vista de E1 é semelhante, mas incisivo:

*Eu sinto isso. Às vezes, tem umas coisas que você finge de morto, mas tem outras que não dá pra fingir de morto, não é? você tem que... tem que falar. E é você tem que ter muito cuidado com a forma como você fala, é... exatamente é uma coisa que eu preciso trabalhar ao longo da minha carreira, porque as vezes a língua é um pouco afiada (risos) e isso não é bom, eu já tive problemas por causa disso há um tempo atrás. É justamente, as vezes você tem que... eu digo que é mais hipócrita, alguns preferem dizer que é mais político. Aí depende do ponto de vista, tá? (E1).*

Em adotando comportamentos políticos ou contraditórios aos desejados, os gerentes acabam esbarrando nos limites que lhe são impostos, limites estes presentes em todos os depoimentos, sob vários aspectos. Evidentemente, estes limites são esperados, pois não há ambiente em que haja autonomia total, muito embora alguns discursos procurem transmitir esta idéia. Ou seja, percebe-se o “desaparecimento do sujeito”, uma vez que o indivíduo tem que adotar comportamentos que lhe são desagradáveis, porém “necessários politicamente”.

O estilo de gestão é também um fator de preocupação para certos gerentes. Ainda que não se constitua um dilema, é um elemento dificultador ou facilitador do seu trabalho à medida que a opinião e a percepção dos subordinados para a ser importante. Além do estilo, está em jogo a aceitação como um gerente democrático, traço da cultura organizacional, pelo menos no discurso dos entrevistados em sua totalidade. Com afirma E2,

*... eu não quero ser autoridade de autoritário, eu quero ser uma autoridade de parceiro mesmo, que eles vejam a mim como um ponto focal, uma pessoa que quer ajudar, que quer fazer crescer as pessoas pessoalmente, profissionalmente... melhorar a qualidade de vida das pessoas e não ser um gerente realmente autoritário (E2).*

É também uma prática gerencial a conversa informal com outros gerentes e superiores sobre determinado curso de ação ou decisão, incluindo promoção, seleção e até mesmo demissão. Tal prática também acaba se constituindo numa estratégia para se proteger de eventuais riscos inesperados, dividindo-se a responsabilidade com os pares.

## 5.5 Políticas de negócios

Há um dilema existente na tomada de decisão gerencial no que diz respeito à questão da lucratividade/produzividade e políticas mais “humanas” por parte da empresa, como mostra o discurso de E3, reforçando novamente a dificuldade de o sujeito se sobrepor ao indivíduo diante de uma política empresarial estabelecida e legítima:

*Às vezes eu acho que se a empresa fosse minha eu de repente poderia diminuir a minha margem pra favorecer o outro lado, mais humano, entendeu? Mas eu sei que não é isso que eu vou fazer, o que importa são os acionistas, né? São eles que mantêm a empresa. Então eu sempre penso, é são duas... é per aí eu tenho que pensar que agora eu sou empresa, a empresa não é essa coisa intangível não, a empresa sou eu. Então eu tenho que agir de acordo com o que tá aqui na cabeça minha como empresa. Então, eu preciso agora manter a margem. Então, eu faço o que é necessário, né? (E3).*

Por outro lado, a comunicação precária da empresa com a unidade parece gerar um certo descompasso entre o que a empresa pretende e o que a unidade planeja para si, causando alguma dificuldade de orientação e de decisão quanto ao que fazer. No entanto, este dilema apontado por E1 não parece ser a tônica da unidade, pois, no geral, todos os demais se referiram ao estabelecimento de metas como algo corriqueiro e alinhado com as metas da empresa.

*Olha, eu acho que a meta da corporação não é muito clara pra gente, então, o que as metas das áreas associadas têm que chegar a meta da corporação, só que você ... eu não sei se porque a forma de...de comunicação da empresa ainda é falha, se você chegar hoje pra qualquer funcionário e disser assim, perguntar: qual que é a meta da Yunes? Ele não vai te responder.(E1).*

Nesse sentido, fica a indagação se ocorre ou não na empresa tal dificuldade. De todo modo, sua indicação sinaliza uma possibilidade concreta de ocorrência e de ser mais um dilema a ser enfrentado pelos gerentes no seu dia a dia.

## 5.6 Políticas de RH da empresa

Talvez um dos dilemas “clássicos” da empresa moderna seja a questão da cooperação versus a competição, deseja-se uma e outra, não uma ou outra. Ao que parece, a empresa, pelo menos por enquanto, não conseguiu equacionar bem esta situação:

*ela [a empresa] alimenta uma certa competitividade entre os funcionários, que eu considero negativa, né? Ao mesmo... de um lado, ela promove o seu desenvolvimento profissional, mas de outro gera certos comportamentos, vamos dizer, aqueles que estão é... mais propensos a certas atitudes, elas são incentivadas pela política da empresa, ou seja, você está sempre querendo levar uma certa vantagem, pra no final do ano ter o seu [desempenho] com uma nota melhor, e esse é um lado negativo (E1).*

Certamente, a situação acima cria uma grande dificuldade para o trabalho do gerente, pois suas escolhas para promoção, demissão e outras questões passam pela análise da *performance* como já foi enfatizado diversas vezes. No entanto, ele tem que garantir uma cooperação de modo que as pessoas trabalhem como uma equipe e o vejam como alguém justo. É nesse sentido que todos os entrevistados apontaram para a necessidade de se saber lidar com as pessoas, saber estabelecer relações humanas adequadas no ambiente de trabalho.

Aliado a este fator, há também a questão de se alocar as pessoas conforme suas habilidades, o que às vezes gera certas dificuldades diante de políticas que nem sempre prevêem diferenças:

*e eu tenho bastante cuidado nisso, ver o que que as pessoas gostam mais de fazer, cada um tem um talento, né? Então, assim, se eu tenho lá na área uma pessoa que detesta mexer com qualquer tipo de documentação, eu já... tem uns que preferem não colocar essa pessoa pra fazer isso pra ela desenvolver essa habilidade. Não acho que esteja errado não, mas eu prefiro colocá-la para fazer uma coisa que ela goste mais. Se ela quiser desenvolver essa habilidade mesmo não gostando, tudo bem ela me fala, mas eu não vou forçá-la a isso, porque eu posso... (E1)*

Quando perguntado pelos dilemas, um dos entrevistados aponta as políticas de RH como um dos maiores, sobretudo em função da empresa em não conseguir colocá-las efetivamente em prática. É nesse sentido que o mesmo entrevistado vê as políticas de GRH como inadequadas para manter/reter pessoal motivado, ou seja, elas são projetadas para isto, mas parecem não funcionar bem. No entanto, neste momento a ambigüidade da função e papel gerenciais se faz presente de forma clara:

*Olha, é... vou começar pelo maior, o mais complicado RH, é... a política de RH da empresa é... prega uma coisa, mas a gente não consegue colocar isso em prática, 100% ... Tem muitas oportunidades pra quem realmente tá correndo atrás, é, é tá a fim de trabalhar mesmo, que gosta, muita coisa depende da gente mesmo e não da empresa. Mas têm algumas injustiças, na execução de determinadas promessas ou políticas. Então, nada é perfeito, né? (risos) nada é perfeito, mas é uma empresa boa de se trabalhar, eu falaria isso, vale a pena! (E2)*

Evidentemente, os dilemas, ambigüidades e problemas apontados pelos entrevistados não esgotam as possibilidades, mas ajudam a entender melhor o que ocorre no cotidiano da prática social da gestão.

## 5.7 Análise do caso

Embora não tenha sido literalmente expresso pelos entrevistados, a empresa possui um modelo de gestão baseado na excelência (CHANLAT, 1996), claramente orientado para resultados com uso altamente racional de recursos. Neste tipo de modelo, predomina o sistema participativo de grupo de Likert (1971), possuindo o gestor um perfil que tenha visão conceitual e de longo prazo, que possua habilidades técnicas mínimas e grande habilidade humana.

Os papéis atuais do gerente são de mesma natureza dos papéis clássicos do passado, travestidos de uma nova roupagem e com táticas persuasivas mais sutis do que o mero comando autoritário e burocrático. Tais táticas apelam para o domínio ideológico, simbólico e psicológico de maneira não vista antes. Talvez aí também esteja outro aspecto da modernidade ou da sociedade *managerialista* de Chanlat (2000). Ficou para trás aquele gestor taylorista que extrai o *know-how* operacional do trabalhador e surge aquele que, além do conhecimento (em sentido mais amplo do que o de Taylor) visa obter o comprometimento do empregado em última instância: a renúncia do sujeito ou de sua alma. O depoimento de E1 é ao mesmo tempo surpreendentemente “bem humorado” e lúcido quanto a isto, :

Hoje eu assumo a seguinte postura: eu vou fazer todas as atividades que eu tenho que fazer da melhor forma possível, as pressões eu procuro deixar do lado de fora, é uma escolha simples, porque se não eu não durmo, eu vivo de mau humor, isso não pode acontecer, ou eu vivo bem e administro as pressões ou então, a empresa me engole, né? **A minha alma eu deixo comigo, eu não deixo com ninguém não** (risos) (E1).

Mesmo inserida numa empresa moderna, E1 mostra que ainda procura lutar contra a armadilha estratégica (ENRIQUÈZ, 1997), tentando ainda ser mais sujeito do que indivíduo. No entanto, a doença da idealização (ENRIQUÈZ, 1994) é forte e persuasiva, pois garante a inserção do indivíduo na sociedade e propicia um critério objetivo de sucesso. Não alcançar este sucesso pode ser fator de estresse e ansiedade, tanto quanto tentar ser sujeito solitário numa sociedade individualizada. Tal cultura da *performance* e os dogmas empresariais possuem um apelo psicológico forte, forçando o indivíduo a eleger um novo deus, deus

implacável, mas que recompensa quem se esforça em nome dele, ainda que nem sempre haja vagas para todos no “céu”...

Ao se considerar a gestão como prática social proposta por Reed (1997), pode-se identificar seus elementos no caso estudado, conforme quadro a seguir (Quadro 1).

**Quadro 1 – Principais elementos da gestão como prática social na empresa estudada**

Elementos da gestão como prática social (reed, 1997)	Elementos na empresa estudada
O tipo de ação desenvolvida por um conjunto de indivíduos que fazem parte de uma comunidade e se envolvem em determinadas práticas	Ação racional e política, concebida para a consecução dos objetivos organizacionais, expressos de forma instrumental e quantitativa. Adoção de estilos de gestão participativos, através de práticas de reuniões, envolvimento de pares em decisões, busca de legitimação por meio de discursos psicológicos e ideológicos.
Os pressupostos que simbolicamente constituem a base para a interação recíproca	Indivíduo é capaz de viver e trabalhar em grupo em consonância com o ideário organizacional que prega valores como união, coletivismo, alcance de resultados, satisfação de clientes, racionalidade e comprometimento.
Os objetivos ou problemas compartilhados que orientam as práticas	Alcance de resultados expressos em metas, definidas e compartilhadas pelo grupo, em consonância com as diretrizes superiores.
Os meios ou recursos através dos quais se persegue a realização dos projetos a que atribuem significado	Uso de tecnologia informacional e de gestão, desenvolvimento de poucos talentos, treinamento generalizado conforme a necessidade, apego às “boas práticas” gerenciais, expressas em diretrizes internacionais.
As condições que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros	Relações de certa confiança, exigindo-se crescimento e desenvolvimento coletivo, através do repasse de informação e tecnologia. Recompensa através de análise da <i>performance</i> , para poucos, mas que visa estimular a competição entre os, mediante feedback em caso de desempenho insatisfatório; práticas cotidianas de reforço dos valores e crenças organizacionais; gestão orientada para a excelência.

Baseado nos depoimentos.

Pelo exposto no Quadro 1, percebe-se a articulação dos elementos da prática social de modo a viabilizar o alcance dos resultados organizacionais. Tais elementos estão implícitos ou explícitos nos depoimentos e retratam a percepção gerencial quanto à gestão da empresa, em termos de seus pressupostos e características. Também deve ficar evidente que, embora os elementos da prática de gestão estejam articulados, eles contêm sua própria dose de ambigüidade e de contradições, pois são resultados das ações dos indivíduos na organização, que carregam consigo seus próprios dilemas, ambigüidades e contradições, presos que estão na idealização de uma sociedade *managerialista*, moderna, repleta de novos deuses, por sua vez contraditórios e ambíguos, que prometem mais do que cumprem.

Nesse sentido, espera-se que tenha se tornado claro de que forma a gestão, como uma prática social, cumpre suas finalidades dentro de um contexto mais amplo, através de um modelo eficaz aos propósitos que se propõe. Em outras palavras, nenhum modelo é

implantado de forma isenta, ao contrário, ele corresponde a uma ideologia (na organização ela é expressa pela cultura organizacional, parceira da gestão da excelência) que tem como objetivo atender a certos interesses e objetivos expressamente colocados, cujos meios nem sempre são tão explícitos, mas que funcionam como um mecanismo de conformação poderoso dos indivíduos na organização.

Como bem coloca Aktouf (1996), em relação à gestão de excelência amparada na cultura organizacional, “o empregado deve muito simplesmente crer que fazer eco às ‘maneiras de dizer’ produzidas fora e acima dele constituem sua própria fala. Isso não é somente uma alienação, mas a obrigação de fingir acreditar que se ignora o fato de ser alienado (AKTOUF, 1996, p.247)”.

Porém, como em vários depoimentos fica patente, há sempre uma “dose de sujeito” que experimenta e vivencia as ambigüidades e contradições da função gerencial, mas preso que está na armadilha estratégica da organização, luta (ou não) com grande dificuldade para não se anular totalmente em função dos objetivos “coletivos”.

## **6 Considerações Finais**

Talvez o maior dos dilemas, que reúne e resume todos os outros, seja: como ser sujeito de suas ações, numa sociedade heterônoma, que cultua uma racionalidade técnica, que subjuga a natureza e por conseguinte o próprio homem? Como ser sujeito diante de critérios objetivos e materiais de sucesso, sucesso este sempre provisório e sujeito à revisão? Como ser sujeito numa organização que recompensa a adesão a um ideário que tem por finalidade lhe roubar a alma?

São questões duras e difíceis. Embora haja indícios de que o ideal da modernidade esteja sendo colocado em xeque (o que não foi discutido aqui), ainda há muito o que se discutir a respeito da vida em sociedade e do papel das organizações, mediadas pelos seus gestores, que imprimem uma dinâmica agressiva, positiva, mas também destrutiva à vida humana em seu sentido mais amplo.

Não é à toa que os gerentes vivenciam tantos dilemas. Não é sem razão que adoecem ou racionalizam suas emoções e sentimentos. É porque o sujeito (e o indivíduo) está emaranhado numa rede densa e obscura, cujos caminhos para a “autonomia” são díspares e sempre contraditórios.

## Referências Bibliográficas

1. AKTOUF, Omar. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In DAVEL & VASCONCELOS. **“Recursos” Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
2. BACHARACH, Samuel B., LAWLER, Edward J. **Power and politics in organizations; the social psychology of conflict, coalitions and bargaining**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
3. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977.
4. CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança do trabalho. In DAVEL & VASCONCELOS. **“Recursos” Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
5. CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
6. CLEGG, Stewart. O poder, linguagem e ação nas organizações. In CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992
7. CROZIER, Michel. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Editora da UnB, 1981. Capítulo 1: do problema do poder nas sociedades adiantadas. p.17-33.
8. DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, s.d.
9. ENRIQUEZ, Eugène. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, vol.37, n.1, p18-29, jan/mar.1997.
10. ENRIQUÉZ, Eugène. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In LEVY et al. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.
11. FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
12. FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
13. GIDDENS, Anthony, PIERSON, Christopher. **Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
14. KATZ, Robert. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. Vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p.57-92.
15. LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
16. LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, 1995.
17. MELO, Marlene Catarina de O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas, 1991 (Tese, Professor Titular).
18. MELO, Marlene Catarina de Oliveria Lopes. **O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva**. Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, VI, ANAIS. São Paulo: ABET, 1999.
19. MINTZBERG, Henry. The manager’s job: folklore and fact. In CARROL, Jr, Stephen, PAINE, Frank T., MINER, John B. **The management process: cases and readings**. 2.ed. New York: MacMillan, London: Collier MacMillan, 1977.
20. MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
21. PAHL, Ray. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997.
22. PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
23. PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. **In search of excellence: lessons from Americas’s best companies**. Harper & Row, 1982.
24. PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
25. REED, Michael. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997

26. SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 7.ed, 2003.
27. SIQUEIRA, Moema Miranda de. **Relações de trabalho em hospitais de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Ciências Econômicas. Tese (Professor Titular), 1991.
28. TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
29. TOURAINE, Alain. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
30. WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos de sociologia compreensiva. Vol.1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.
31. WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

---

<sup>i</sup> Apenas a título de ilustração deste argumento, a revista Exame, na edição de 06/02/2002, trouxe a seguinte matéria de capa: “Procura-se atleta corporativo”. Páginas 32 a 45.

<sup>ii</sup> Para uma discussão aprofundada sobre a questão da deificação do dirigente, ver AKTOUF (1996).

<sup>iii</sup> Reed (1997) percebe a existência de três correntes sobre a gestão: técnica, política e crítica. A perspectiva técnica tem como temática os instrumentos racionalmente concebidos para a realização de objetivos instrumentais. A perspectiva política analisa o processo social de negociação para regulação de conflitos de grupos de interesse. A perspectiva crítica, por sua vez, enfatiza o mecanismo de controle destinado à exploração da mais-valia.