

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

THIAGO HARTENTHAL

**OS GERENTES INTERMEDIÁRIOS NO CONTEXTO BRASILEIRO: ENTRE A
NOBREZA DO BOMBEIRO E AS PERIPÉCIAS DO MALABARISTA**

SÃO PAULO

2008

THIAGO HARTENTHAL

**OS GERENTES INTERMEDIÁRIOS NO CONTEXTO BRASILEIRO: ENTRE A
NOBREZA DO BOMBEIRO E AS PERIPÉCIAS DO MALABARISTA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa:

Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria José Tonelli

SÃO PAULO

2008

Hartenthal, Thiago.

Os Gerentes Intermediários no Contexto Brasileiro: entre a nobreza do bombeiro e as peripécias do malabarista / Thiago Hartenthal. - 2008.

128 f.

Orientadora: Maria José Tonelli

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gerentes. 2. Gerentes de nível médio. 3. Gerentes de nível médio - Conduta. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3-052.23

THIAGO HARTENTHAL

**OS GERENTES INTERMEDIÁRIOS NO CONTEXTO BRASILEIRO: ENTRE A
NOBREZA DO BOMBEIRO E AS PERIPÉCIAS DO MALABARISTA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:

Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria José Tonelli

Data de aprovação:

__/__/__

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria José Tonelli (Orientadora)

FGV/EAESP

Prof.^a Dr.^a Beatriz Maria Braga Lacombe

FGV/EAESP

Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva

PUC-RJ/IAG

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um dos momentos mais maravilhosos da vida, poder dizer muito obrigado a todos aqueles que tornam possível nossa felicidade. O que seria de nós se não existisse essa cumplicidade, essa união de vontades? Provavelmente seríamos seres mais solitários, mais individualistas e menos felizes. Mas que bom que não é assim, que bom poder proclamar a todos os cantos da Terra o agradecimento àqueles que realizam nossa existência.

Gostaria de agradecer ao Pai que me criou, ao Filho que me ama, e ao Espírito Santo, que me permite viver. E também agradecer a minha Boa Mãe, Maria, Senhora da Luz, e ao seu filho são Marcelino Champagnat. A vossa companhia no mais íntimo do meu coração é muito mais que alento para a vida.

Agradeço a minha orientadora professora doutora Maria José Tonelli, pela compreensão, paciência e dedicação.

Agradeço as professoras Beatriz Maria Braga Lacombe, Maria Cecília Coutinho de Arruda, Maria Ester de Freitas e Marta Ferreira Santos Farah. Vocês são exemplo de profissionais!

Aos colegas de curso que tornaram o caminhar mais fácil e muito mais divertido.

Aos gerentes entrevistados que colocaram seu tempo para apagar mais este incêndio.

Às agências de fomento CAPES e CNPQ pelo apoio financeiro. Como já ouvi da boca de mais de um cientista: Ah, se todo o dinheiro de nosso país fosse gasto como essas agências gastam...

De forma especial à minha família, que aceitou a distância e as constantes viagens.

Aos meus amigos Carlos Eduardo de Andrea, Gustavo Jacinto Caldas e Maria Aparecida Mazzante Colacique. Obrigado por agüentar meus desabafos e, especialmente, por incentivar e animar.

RESUMO

Diante de um ambiente de mudanças organizacionais que impactam a estrutura funcional e as atividades dos trabalhadores, uma das camadas hierárquicas que mais vivencia as consequências são os gerentes intermediários. O objetivo deste trabalho foi compreender como os gerentes intermediários entendem suas funções.

Para isso, esta dissertação apresenta uma revisão sobre temas como: o surgimento da figura do gerente, as prescrições feitas aos gerentes, as atividades cotidianas dos gerentes, a definição de gerente intermediário, o impacto das novas realidades organizacionais nas vidas dos gerentes intermediários e as ambigüidades vividas por esta camada gerencial. Estes temas também foram resgatados dentro do contexto brasileiro.

Desta maneira, o objetivo da dissertação é compreender o que faz um gerente intermediário e como ele descreve suas atividades cotidianas. Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 20 gerentes intermediários.

Os gerentes intermediários entrevistados possuem uma rotina fragmentada, com escassez de tempo e forte impacto da tecnologia. Suas relações com as pessoas e com as organizações são marcadas pela experiência pessoal, bem como suas perspectivas em relação à carreira. Assumem em diversas ocasiões o discurso da empresa mas também são capazes de tecerem críticas agudas.

Os resultados das entrevistas estão na mesma direção dos trabalhos da escola das práticas do cotidiano. Entende-se que a maior contribuição desta dissertação está na utilização de metáforas levantadas pelos próprios entrevistados. Estas metáforas mostram que o gerente intermediário se vê como um bombeiro e como um malabarista.

Palavras-chave: gerentes, gerentes intermediários, atividades do cotidiano dos gestores.

ABSTRACT

Immerse an atmosphere of organizational changes that impact the functional structure and the workers' activities, one of the hierarchical layers that more lives the consequences are the middle managers. The objective of this work was to understand how the middle managers understand its functions.

For this, this dissertation presents a revision on subjects as: the appearance of the figure of the manager, the prescriptions made to the managers, the managers' daily activities, middle manager's definition, the impact of the new organizational realities in the middle managers' lives and the ambiguities lived by this managerial layer. These subjects had been also rescued inside of the Brazilian context.

In this way, the objective of the dissertation is to understand what does a middle manager and as him describes their daily activities. For that, interviews half-structures with 20 middle managers had been carried through.

The middle managers interviewed have a fragmented routine, with limited time and strong impact of the technology. His relations with people and organizations are marked by personal experience, as well as its perspectives to the career. They assume in several occasions the speech of the company but are also capable of had made acute critical.

The results of the interviews are in the same direction of the works of the school of the practical ones of the daily one. The largest contribution of this dissertation is in the use of metaphors raised for the interviewed. These metaphors show that the middle manager sees himself as a fireman and as a juggler.

Keywords: managers, middle managers, daily activities of the middle managers.

Lista de Quadros

Quadro 1	Abordagens sobre o surgimento do gerente	15
Quadro 2	Resumo das atividades do gerente segundo autores prescritivos	19
Quadro 3	Resumo das atividades do gerente segundo autores do cotidiano	27
Quadro 4	Caracterização dos entrevistados	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1. O GERENTE	13
1.1. O surgimento da figura do gerente	13
1.2. As atividades prescritas aos gerentes	15
1.3. As atividades do cotidiano dos gerentes	20
2. CONTEXTO DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS	28
2.1. Os gerentes intermediários	28
2.2. Gerentes intermediários e novas realidades organizacionais	29
2.3. Os papéis dos gerentes intermediários	34
2.4. A rede de relações dos gerentes intermediários	39
2.5. Os novos gerentes intermediários	41
3. CONTEXTO BRASILEIRO	44
3.1. Surgimento dos gestores no Brasil	44
3.2. Gerentes no contexto brasileiro	48
3.3. Gerentes intermediários no contexto brasileiro	54
4. ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA	57
4.1. Pesquisa qualitativa	57
4.2. Descrição dos entrevistados	60
4.3. Descrição da coleta de dados	62
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	65
5.1. Ser gerente	65
5.2. Rotina dos gerentes intermediários	69
5.3. O tempo, os isolamentos e o trabalho levado para casa	74
5.4. As Pendências	77
5.5. Gostos e desgostos no dia-a-dia de trabalho	79
5.6. Relacionamento com as pessoas	81
5.7. Relacionamento com a organização	85
5.8. Motivação e carreira	89
5.9. Gerente do mês x Crítico contumaz	93
5.10. O que descreve o “ser gerente”	97
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	99

6.1. “Ser” ou “Estar” gerente? As novas realidades organizacionais	99
6.2. Dia-a-dia	102
6.3. Gerente bombeiro	105
6.4. Além da rotina	108
6.5. E o dinheiro?	111
6.6. Bonzinhos, mas nem tanto	114
6.7. Gerente malabarista	116
CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122

INTRODUÇÃO

Com a intensificação do processo de abertura do mercado no governo Collor o Brasil começou a viver mais intensamente o fenômeno da globalização, aumentando significativamente sua inserção na economia mundial (AZEVEDO E PORTUGAL, 1998). Pode-se dizer que desde então as empresas no Brasil vivem em um ambiente constante de mudanças.

Estas mudanças acompanharam tanto as modas globais quanto as particularidades do país. Trabalho em grupo, achatamento das hierarquias, técnicas motivacionais e remuneração flexível são alguns dos exemplos de modas importadas. Aprender a lidar com as disparidades regionais, os desafios da exportação e a internacionalização são exemplos de mudanças características do país. A internacionalização das empresas trouxe novos temas à gestão empresarial. Esses novos temas são tratados como imprescindíveis e trazem à tona o discurso da mudança, o discurso da flexibilidade e o discurso das inovações radicais (GREY, 2004).

Os cargos, ou melhor, os papéis também mudaram dentro das companhias. Com estruturas cada vez mais enxutas e com grande ênfase nos serviços, as empresas foram obrigadas a reverem muitos conceitos administrativos. Essas revisões impactaram na estrutura funcional e, principalmente, nas atividades dos funcionários. Talvez a camada que mais sofre com as mudanças seja a gerência intermediária. A aproximação entre altos executivos e linha de frente levou a um estrangulamento da média gerência.

Diante desse panorama complexo e, ao mesmo tempo, ainda novo, surgem questões que motivam o estudo e a compreensão dos gerentes intermediários: o que faz o gerente intermediário e qual interpretação possui sobre sua atividade? Estas perguntas incluem entender quais são os desafios, as oportunidades e as motivações dos gerentes intermediários.

A compreensão do próprio trabalho e de suas funções contribui para que os gerentes intermediários encontrem sua identidade e possam mover-se com mais facilidade dentro do contexto organizacional atual. Além disso, o entendimento das

ambigüidades sobre seu trabalho leva a uma maior riqueza no seu desenvolvimento e permite seguir adiante nos pontos positivos, corrigir erros e traçar novos rumos.

Com estas perguntas e motivações, iniciou-se a pesquisa bibliográfica que é apresentada nos primeiros três capítulos. Após a discussão dos textos partiu-se para a realização de entrevistas que são apresentadas no capítulo 5 e discutidas no capítulo 6. Por fim, fazem-se considerações sobre os resultados encontrados bem como sugestões de futuros estudos.

O primeiro capítulo é dividido em três seções que discutem o surgimento do gerente, as atividades prescritas aos gerentes e as atividades do cotidiano dos gerentes. Não existe uma única explicação para o surgimento do gerente, elas são tão diversas quanto diversos são os pontos de vista a respeito do que é organização. Grey (1999) sugere três abordagens, uma técnica, uma elitista e outra política. Além do surgimento, considerou-se relevante trazer as principais prescrições feitas aos gerentes. Neste ponto, revisaram-se os trabalhos de Taylor (1990) – para quem o gerente deveria substituir métodos intuitivos por ciência, de Fayol (1976) – para quem o gerente deveria executar um ciclo de tarefas específicas, e de Barnard (1971) – para quem as tarefas do gerente são comunicação, assegurar os serviços essenciais e formular propósitos.

Ainda no primeiro capítulo, foi apresentada uma síntese dos principais trabalhos sobre as atividades do cotidiano dos gerentes. Eles possuem jornadas fragmentadas, preferem comunicações informais e estão inseridos em redes de relações de dependência mútua. O destaque fica para o trabalho de Mintzberg (1973) que é o mais extenso e profundo apresentado. Mintzberg (1973) percebe que os gerentes precisam conviver com a dicotomia entre serem especialistas e generalistas ao mesmo tempo.

No segundo capítulo, são apresentados trabalhos que discutem o contexto dos gerentes intermediários. Discute-se a definição de gerente intermediário, as novas realidades organizacionais, os papéis desempenhados pelos gerentes intermediários e suas redes de relações. Gerente intermediário é aquele que está em um nível intermediário na hierarquia, abaixo do grupo estratégico e acima da primeira linha de supervisão (UYTERHOEVEN, 1989 E DOPSON, RISK E STEWART, 1996).

Os processos de *downsizing* ocorridos nas décadas de 1980 e 1990 levaram os gerentes intermediários da simples função de supervisores para funções como lidar com performance, motivação, liderança, desenvolvimento pessoal, gerenciamento de carreira e etc. Autores apontam que esta mudança trouxe conseqüências tanto positivas quanto negativas para o trabalho dos gerentes intermediários (THOMAS E DUNKERLEY, 1999 E JANCZAK, 2004). Estresse, má qualidade de vida, invasão da vida profissional na vida familiar, conflitos com colegas e problemas de saúde são alguns dos desafios enfrentados por este grupo. Em compensação, nunca foram tantas as oportunidades. Confinados no passado a uma hierarquia rígida e com poucas possibilidades de crescimento, este grupo vê-se com possibilidade de ser alçado ao patamar mais alto das organizações em poucos anos.

Aliado a este panorama, os gerentes intermediários possuem o particular papel de serem os pivôs entre os mais estratégicos interesses da direção e o conhecimento local dos trabalhadores da linha de frente (CLEGG E MCAULEY, 2005), além de relacionarem-se com seus pares em diferentes situações. Além disso, os gerentes intermediários podem desempenhar diferentes papéis na mudança organizacional, ora sendo aliados, ora sendo inimigos (JAEGER E PEKRUHL, 1998 E GIANGRECO E PECCEI, 2005). Esta posição diferente e diversa em suas relações com as pessoas e com as organizações impacta na identidade dos gerentes intermediários. Conhecedores destes diferentes papéis que precisam desempenhar os gerentes intermediários muitas vezes não sabem quem são (SIMS, 2003).

No terceiro capítulo, apresenta-se o contexto brasileiro. Após alguns pioneiros empreendedores (STORCK, 1983), os administradores surgem da necessidade de organizar a máquina pública brasileira. O grande impulso se dá com a ascensão, ou surgimento, de uma classe média consistente (BRESSER PEREIRA, 1962). Trabalhos nacionais interessantes são revisados, como os de Covre (1981) e Davel e Melo (2005). Contudo, estes trabalhos acadêmicos não formam uma unidade independente do que se produz no exterior. Especificamente sobre gerentes intermediários, a produção está restrita a dissertações de mestrado.

Após a revisão bibliográfica, o capítulo 4 explicita o ponto de vista teórico e metodológico. O trabalho baseou-se em uma abordagem de pesquisa qualitativa,

utilizando entrevistas semi-estruturadas como forma de coleta de dados e a análise dos mesmos se deu por uma visão construcionista.

Os capítulos 5 e 6 apresentam respectivamente o resultado das entrevistas e sua discussão. Em primeiro, é possível perceber que o gerente é aquele que está em uma posição hierárquica na organização, e não aquele que assume uma nova profissão por ser gerente. O dia-a-dia dos gerentes entrevistados confirma as impressões dos trabalhos da escola do cotidiano que foram apresentados na revisão bibliográfica, com especial destaque para as questões da correspondência eletrônica e da escassez de tempo.

Porém, o que mais chamou a atenção foi a sensação de “estar devendo” dos gerentes intermediários. São tantas as prescrições ao seu cargo, que quando se vê obrigado a lidar com as minúcias do cotidiano, ele se sente como um bombeiro: apagando incêndios.

Uma ausência sentida nas falas foi a questão financeira, relegada a um plano inferior frente ao papel social a ser desempenhado pelos gerentes. Em suas relações com pessoas e com organizações não existem padrões, as experiências pessoais falam mais alto. Diante de tantas atividades a serem desempenhadas os gerentes intermediários entrevistados se sentem como malabaristas, equilibrando diversos papéis e diversas responsabilidades.

Por fim, nas considerações finais são destacados alguns pontos interessantes que sintetizam o trabalho. Também são apontadas as limitações do trabalho e são feitas sugestões para futuras pesquisas.

CAPITULO 1 – O GERENTE

1.1) O surgimento da figura do gerente

Se a classe gerencial é o tema de estudo desta dissertação, o primeiro passo a ser dado é conhecer como se deu o surgimento desta figura. Grey (1999) apresenta três possíveis explicações, cada uma partindo de um ponto de vista diferente, para o surgimento da classe gerencial: uma abordagem técnica, uma abordagem elitista e uma abordagem política.

A explicação mais comum para o desenvolvimento da gerência como uma atividade específica pode ser designada como uma abordagem técnica (GREY, 1999). O autor sugere que o crescimento em escala e em complexidade das empresas capitalistas desde a metade do século dezenove pediu, por si mesmo, o desenvolvimento de um novo grupo especializado em administração. Primeiramente, as decisões sobre a distribuição de recursos eram ditadas pela mão invisível do mercado, mas a mudança de várias condições prévias como concorrência e quantidade de produção alteraram este quadro. A partir de então se tornou necessária uma figura que coordenasse de forma mais eficaz a produção, a “mão visível do gerente” (GREY, 1999).

Esta perspectiva funda-se em uma profunda análise dos custos de transação das empresas (GREY, 1999). Até determinado tamanho de empresa o custo de não ter uma mão de obra qualificada poderia ser suprido pela própria capacidade gerencial do empreendedor. No entanto, com o crescimento das empresas e com a especialização maior dos trabalhadores, passou a ser necessário, e não apenas algo viável, uma figura que controlasse os custos e otimizasse a produção. Deste ponto de vista a figura do gerente surge por ser o meio econômico mais eficiente de se resolver um problema de custos.

Além disso, o crescimento das empresas também traz problemas de ordem burocrática, ou seja, o próprio tamanho das empresas exige uma pessoa que organize e coordene os problemas típicos do dia-a-dia do trabalho – um funcionário que organize os papéis, que resolva questões legais, etc. (PUGH et al., 1969).

A abordagem elitista avalia que um particular grupo de pessoas arrogou para si mesmo o papel de gerentes, com o objetivo de atingir o maior bem comum tanto econômico como social para todos, mas na realidade altamente auto-interessados (GREY, 1999). Os gerentes formavam uma espécie de sub-elite que se amolga dentro do modelo social existente servindo aos interesses da alta administração. O motivo que possibilitou esta auto-proclamação do grupo foi a separação entre produção e controle da produção. Ou seja, organizações que originalmente eram dirigidas pelo próprio proprietário passaram a ser dirigidas por um grupo de gerentes técnicos que representavam o interesse do proprietário junto ao mercado

Embora esse alçar-se para cargos importantes na hierarquia também ter sido fruto de conjunções sociais, esta nova elite, com o passar do tempo, agirá buscando redes formais e informais para perpetuar-se no poder. Limitar-se-á a impor barreiras de entrada como formação educacional, domínio de linguagem e ferramentas não necessariamente úteis para o trabalho diário (WHITLEY, 1989).

Por fim, Grey (1999) apresenta a abordagem política para explicar o surgimento do gerente. Ao contrário das demais visões, a abordagem política sustenta que a principal explicação para o desenvolvimento da Administração como uma atividade desenvolvida por especialistas (gerentes) está concentrada no controle do trabalho. Por esta visão, o sistema fabril desenvolve-se não pela redução de custos ou pelo uso de novas tecnologias, mas pela disciplina imposta ao trabalhador.

São as técnicas de disciplina e supervisão da força de trabalho que levam a Administração a tornar-se uma atividade separada dos demais processos da fábrica e desenvolvida por gerentes. A divisão do trabalho e os estudos de tempo e movimento reduziram a autonomia dos trabalhadores e progressivamente aumentaram a importância do controle exercido sobre eles. Grey (1999) considera importante notar que esta visão política é oposta ao funcionalismo da visão técnica, mas possui seu próprio funcionalismo: a disciplina no local de trabalho é vista como uma função que acumula capital. Assim, o trabalho gerencial é visto como uma prática política, pois a preocupação com a disciplina leva a mecanismos de vigilância e a julgamentos padrões do trabalhador (TOWNLEY, 1993).

Ao longo do artigo Grey (1999) constrói um quadro mostrando de qual base teórica vieram as distintas explicações sobre o surgimento do grupo gerencial. A

explicação técnica inspira-se na Economia Clássica, cujo expoente é Adam Smith e cuja visão de organização é plenamente racional buscando a eficiência técnica. A explicação da elite absorve a influência de Vilfredo Pareto em que o interesse é o princípio organizacional dominante e o atendimento das expectativas dos acionistas o único fim a ser buscado. Por fim, a explicação política adere às idéias de Karl Marx cuja explicação para a organização é a acumulação de capital e cuja única prática é o controle do trabalho e do trabalhador.

	Abordagens sobre o surgimento do gerente		
	Técnica	Elitista	Política
Fonte Teórica	Economia Clássica de Adam Smith	Teoria da Elite de Vilfredo Pareto	Teoria de Karl Marx
Autor Principal	Chandler (1977)	Burnham (1945)	Braverman (1974)
Outros Autores	Pugh et al. (1969) / Blau (1974) / Williamson (1975)	Pettigrew (1985) / Pfeffer (1992) / Locke (1996)	Marglin (1980) / Clawson (1980) / Clegg e Dunkerley (1980)
Princípio Organizacional	Racionalidade	Interesse	Acumulação de Capital
Explicação da gerência	Eficiência técnica	Interesse do grupo dominante	Controle do trabalho

Quadro 1: Abordagens sobre o surgimento do gerente de Grey (1999)

1.2) As atividades prescritas aos gerentes

Esta dissertação se orientará por uma perspectiva do cotidiano (MINTZBERG, 1973), ou seja, interessa o que realmente faz o gerente e não as prescrições feitas a um “gerente ideal”. No entanto, grande parte das atividades desempenhadas pelos gerentes foi descrita por autores funcionalistas e, antes de entrar na perspectiva do cotidiano, se fará um breve apanhado destas perspectivas sobre o papel do gerente, ou seja, perspectivas que dizem o que deve fazer o gerente.

Tido como fundador da Administração Científica, Taylor (1990) fala mais da Administração como uma entidade dentro da organização do que propriamente da atividade do gerente. Todavia, suas observações levam a construir um tipo ideal de gerente. O autor agrupa as atribuições dos gerentes em quatro estágios:

Primeiro – desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos;

Segundo – selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador, que antes escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia;

Terceiro – cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida e;

Quarto – manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário.

Portanto, o trabalho do gerente é praticamente idêntico ao de um cientista de laboratório, talvez com uma visão um pouco mais prática e aplicada de seus estudos. Percebe-se que Taylor possui uma visão muito técnica e pragmática desta sua nova ciência (GREY, 1999), pois o segundo estágio é selecionar, treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador em busca da maior eficácia e eficiência no desenvolvimento de seu trabalho. Ao mesmo tempo, demonstra certa sensibilidade com a forma com que se deve dar a relação entre chefes e operários. Taylor considera o operário como alguém limitado, mas propõe sempre um tratamento cordial. Sem dúvida, o tratamento cordial proposto busca construir um relacionamento verdadeiro entre ambas as partes, mas não se pode deixar de ressaltar seu caráter um tanto instrumental, de conquista, deste relacionamento cordial.

Por fim, o autor concentra uma significativa parte de seu trabalho em mostrar ao leitor a necessidade de manter uma divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades. Aliás, este é o centro do trabalho de Taylor, mostrar que operários possuem funções limitadas e, por isso, devem ser treinados e orientados para fazer apenas o que lhes compete. O desenvolvimento intelectual, científico, do trabalho cabe a outras pessoas que, cordialmente, devem repassar seus estudos para os operários. Neste sentido, verifica-se que as propostas de Taylor sobre as funções e atividades dos gerentes são absolutamente prescritivas. E esta é realmente sua proposta, ensinar como deve se comportar um gerente dentro desta nova perspectiva, a Administração Científica.

O segundo estudo relevante sobre as funções do administrador foi realizado por Henri Fayol (1841 – 1925) em 1916. Ele definiu as principais funções do administrador como sendo: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

- Planejar trata de definir como examinar o futuro e desenhar um plano de ação;
- Organizar significa construir uma estrutura material e humana do empreendimento;
- Dirigir era manter a atividade no pessoal;
- Coordenar significa reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços para facilitar o trabalho e;
- Controlar é assegurar que as atividades acontecem de acordo com as regras estabelecidas adotando medidas de continuidade ou de correção.

Fayol também fala sobre o papel do chefe. O chefe deveria ter um conhecimento profundo de seu pessoal, excluir os incapazes, conhecer bem os convênios e contratos de trabalho entre a empresa e seus agentes, dar o bom exemplo, fazer inspeções periódicas no corpo social da organização, reunir seus colaboradores em conferências para obter unidade de direção e convergência de esforços, não se deixar levar por detalhes e incentivar nas pessoas a atividade e a devoção à organização.

Existem diferenças entre as perspectivas de Taylor e de Fayol. Enquanto Taylor centra-se em uma abordagem científico-mecânica do trabalho dos operários, Fayol desenvolve uma Teoria da Administração que transcende a preocupação com a tarefa específica. Seus princípios são mais generalistas e mais facilmente aplicáveis em outros tipos de organizações. Fayol não abre mão do discurso científico e metodológico, mas deixa claro que a função do administrador não é apenas uma evolução das tarefas do operário e não se limita a preocupar-se apenas com ele.

Ao falar de suas cinco funções, Fayol dá abertura para outras preocupações além da tarefa imediata do operário. No entanto, é somente Chester Barnard, em 1939, que define a Organização. Até então, os teóricos se preocupam apenas com

as atividades e as funções que indicam para os gerentes. A partir da difusão do trabalho de Barnard, as funções dos gerentes ganham novos contornos.

Uma das mudanças percebidas por Barnard é que o grupo gerencial tornou-se independente na organização, ou seja, tão presente e atuante que não se limita mais a ele mesmo. Viu-se que o trabalho do gerente começou com a preocupação de desenvolver técnicas e métodos para o trabalho dos operários. A partir de determinado momento, especialmente devido ao crescimento das empresas, começam a existir vários executivos que lidam com problemas dos próprios gerentes, com nenhuma relação direta entre fim da empresa e própria atuação.

É neste ponto que devem ser entendidas as afirmações de Barnard sobre as atividades gerenciais:

“Essas funções são exercidas, não simplesmente por altos funcionários dessas organizações, mas por todos que se encontram em posição de controle, qualquer que seja o seu grau. Nas organizações de grande escala e complexas, os assistentes de executivos, embora não sejam eles próprios executivos, são ocupados em trabalhos característicos dessas funções” (BARNARD, 1971, pg. 38).

Barnard é um dos primeiros autores a definir o que é uma Organização. Para ele organização é um sistema de esforço cooperativo. Sendo assim, as funções dos administradores são de promover o sistema de comunicação com a organização informal, promover a garantia de esforços essenciais e de um sistema de recursos humanos para motivar as pessoas, bem como formular e definir propósitos e objetivos da organização.

A primeira tarefa de um administrador é a de comunicação. Comunicação é definir posições na organização, montar sua hierarquia, e colocar pessoas leais e com habilidades tanto gerais como específicas em cada cargo. Tudo isso perpassado pelo controle mais da própria administração da empresa do que dos funcionários. Barnard era convicto que a falta de sucesso de uma organização se devia a erros de sua própria direção. É interessante notar que para Barnard, comunicação é algo intrinsecamente ligado com hierarquia.

A segunda tarefa dos administradores é o asseguramento de serviços essenciais dos trabalhadores. Isto se consegue trazendo pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização e obtendo os serviços necessários dessas pessoas. Neste ponto, é possível perceber a influência do pensamento de Elton Mayo (1880 – 1949) no trabalho de Barnard, pois há uma ponte com o início da Escola de Relações Humanas. Barnard constrói vários argumentos sobre a necessidade dos incentivos e do exercício de autoridade dos administradores. Assim, o operário não é mais aquele sujeito limitado de Taylor, mas alguém que precisa ser incentivado, positiva ou negativamente, para o trabalho.

Por fim, Barnard termina dizendo que os administradores devem formular propósitos e objetivos para a organização e para as tarefas desenvolvidas. Saber que fabrica lingotes de ferro, por exemplo, não é mais suficiente para a organização. É preciso atentar também para as decisões e para as condutas reais que formam um sistema de trabalho.

Barnard, por tratar da definição de organização em si, é menos prescritivo que os autores vistos anteriormente. Mesmo assim, as prescrições existem e a preocupação com o que realmente faz um gerente ainda não surgiu. A tabela abaixo mostra de forma resumida a visão do gerente tida pelos autores até aqui discutidos:

Escola Prescritiva		
Frederick Taylor (1911)	Henri Fayol (1916)	Chester Barnard (1938)
Ciência substitui métodos empíricos	Planejar	Definir posições na organização
Selecionar, treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador	Organizar	Assegurar os serviços essenciais
Cooperar cordialmente com os trabalhadores	Dirigir	Formular propósitos e objetivos
Manter divisão eqüitativa do trabalho	Coordenar	
	Controlar	

Quadro 2: Resumo das atividades do gerente segundo autores prescritivos

1.3) As atividades do cotidiano dos gerentes

Como foi dito acima, o maior interesse desta dissertação está no que “faz” efetivamente um gerente e não naquilo que ele “deve” fazer. Dentro deste estudo das práticas do cotidiano, existem alguns trabalhos que podem auxiliar no entendimento de quem é e o que faz o gerente. O maior deles é o trabalho de Henry Mintzberg de 1973. Além dele existem os trabalhos de Carlson em 1951, Sayles em 1964 e Stewart em 1967.

Sune Carlson (in RAUFFLET, 2005) afirma enfaticamente que seu trabalho confirma aquilo que todos já sabiam, ou seja, que os administradores possuem uma jornada de trabalho fragmentada e preferem as comunicações verbais. Após alguns anos conversando com dirigentes de empresas sobre os problemas gerais da formação da Administração da empresa, Carlson parte para observações etnográficas. Sua observação consistia em anotar as atividades cotidianas de nove presidentes de empresas suecas e um alto dirigente francês. Após a observação, dividiu as atividades em categorias simples: local de trabalho; contatos com outras pessoas; técnica de comunicação; natureza da questão tratada; e do tipo de ação exercida durante esta atividade.

Este trabalho pioneiro revela quão distante está a realidade daquelas prescrições repletas de ciência dos primeiros teóricos da Administração. Outro autor que vai mostrar esta distância é Leonard Sayles no seu livro *Managerial Behavior: administration in complex organizations* de 1964. Este livro também é resultante de um trabalho de observação, utilizando métodos etnográficos. O trabalho foi desenvolvido em uma empresa norte-americana de alta tecnologia. Concluiu que o comportamento dos gerentes se insere num sistema social. O gerente situa-se numa rede de relações de dependência mútua. O objetivo do gerente é se esforçar para construir e manter um sistema de relações recíprocas. Essas relações são o lugar de trocas de fluxos de trabalho, de estabilização mútua e de inovação. Além disso, esse sistema de relações é mais importante para o desempenho individual do que a motivação ou a missão atribuída ao gerente.

Neste ponto, pode-se fazer uma ligação entre o trabalho de Sayles e as idéias de organização de Barnard. Para Barnard a organização era um sistema de

cooperação e, na sua visão, o trabalho do gerente era “simplesmente” manter esse sistema de cooperação ativo. É neste aspecto que Sayles mostra que a grande preocupação dos gerentes é com suas relações informais. Barnard fala da organização informal, mas a vê como algo que deve ser controlado pelo gerente e não como algo de que ele próprio faça parte. No entanto, Barnard não percebeu que as relações necessárias para manter esse sistema em funcionamento poderiam ganhar vida própria, ou seja, percebeu o gerente como um grupo próprio (com suas dinâmicas próprias) mas não o inseriu dentro de um sistema próprio.

Ainda há o trabalho de Rosemary Stewart (in RAUFFLET, 2005) de 1967 sobre as práticas cotidianas dos administradores. Este trabalho consiste de um estudo com 160 gerentes britânicos. Durante quatro semanas a autora estudou como eles passavam efetivamente o tempo e como analisavam a forma de passar o tempo. Concluiu que os gerentes passam aproximadamente metade do tempo discutindo idéias, quer em discussões informais, em reuniões, ao telefone ou em atividades sociais. Existem variações em relação a este perfil, influenciadas pela personalidade dos próprios gerentes e pelo contexto do trabalho, mas as ocupações básicas permanecem as mesmas. O trabalho de Stewart é uma confirmação do trabalho de Carlson.

Raufflet (2005) ajuda a ver as constatações que convergem dos estudos sobre as atividades cotidianas dos gerentes. Os gerentes têm jornadas fragmentadas, essencialmente com comunicações verbais. São vistos como líderes, monitores e participantes no processo de trabalho e, justamente por esta visão, seu trabalho varia em função de relações interpessoais.

O próximo trabalho a ser discutido é o de maior influencia dentro da escola das práticas cotidianas. No livro *The Nature of Managerial Work* de 1973, Henry Mintzberg discute a natureza do trabalho dos gerentes, tendo como centro a pergunta: o que os administradores fazem? Seu método de coleta de dados é a observação direta, por cinco semanas acompanha o cotidiano de cinco gerentes nas suas atividades de trabalho.

Antes porém, Mintzberg apresenta uma profunda análise dos principais estudos feitos sobre gerentes até então e divide-os em oito escolas:

- Escola Clássica – que analisa o trabalho dos gestores em termos de um conjunto de funções, sendo a característica principal a decisão;
- Escola do Grande Homem – que destaca a biografia e a autobiografia de pessoas tidas como grandes gestores, sendo eles sempre grandes decisores;
- Escola do Empreendedor – que analisa o gestor como um ator racional que busca maximizar o lucro, sendo ele um especificador de inovação;
- Escola da Teoria da Decisão – que volta sua atenção para o estudo das decisões não programadas, geralmente realizadas pelos gestores seniores;
- Escola da Liderança Efetiva – que foca na questão e no papel de liderança dos gestores;
- Escola do Poder – que analisa como o gestor utiliza o poder para conseguir o que deseja de colegas e subordinados;
- Escola Comportamental – que procura estudar e dirigir o comportamento dos gestores e;
- Escola das Atividades do Trabalho – que analisa de forma sistemática as atividades dos gestores.

Depois de descrever as escolas e fundamentado em sua própria pesquisa empírica, Mintzberg apresenta uma longa lista de proposições sobre o trabalho dos gestores. Devido à natureza aberta do trabalho dos gestores, eles são compelidos a realizar uma grande quantidade de trabalho. Gestores seniores, em particular, não podem escapar de seu trabalho, pois levam muito trabalho para casa e durante seu tempo livre tendem a continuar pensando em trabalho. Em contraste com as atividades desempenhadas pelos não gestores, o trabalho dos gestores é enormemente caracterizado pela fragmentação, variedade e brevidade de suas atividades. Existe uma grande variedade nas atividades a serem realizadas e uma falta de continuidade entre elas. Os próprios gestores parecem gostar da brevidade e da interrupção em seu trabalho. Eles preferem comunicações e trocas informais. A

pressão do trabalho não os encoraja a desenvolver planificações mas os leva a uma adaptação às situações. Suas ferramentas de trabalho mais comuns são os contatos escritos e verbais, sendo nestes que os gestores gastam a maior parte de seu tempo.

Na maioria das vezes, os gestores possuem suas rotinas e tarefas ordinárias para serem desempenhadas muito longe da esfera do desafiador e inovador imaginado pela maioria das pessoas. São tarefas rotineiras, especialmente em movimentar sistemas de informação e na manutenção e regulação dos sistemas organizacionais. Eles são ao mesmo tempo especialistas e generalistas. Dentro de suas organizações eles são generalistas na análise das tarefas e desempenho de funções, porém, como gestores eles são especialistas, pois seu trabalho envolve papéis e habilidades específicas.

Por fim, como característica política, Mintzberg apresenta que os gestores possuem e carregam muitas informações, e estas se transformam em sua principal fonte de poder dentro da organização. Mesmo assim, suas rotinas são marcadas pela superficialidade, pois se ocupam de uma quantidade enorme de atividades, com pouco tempo para o aprofundamento das tarefas. Como a natureza de seu trabalho é aberta, graças a sua responsabilidade pelo processamento de informação e realização de estratégia, o gestor é induzido a fazer uma grande quantidade de trabalho.

O trabalho de Mintzberg teve uma grande repercussão e pode-se considerar que o fator contexto também contribuiu sobremaneira para esta influência. Até então, as organizações eram vistas de maneira muito negativa, seja por suas relações conturbadas com o operariado, seja por serem vistas como responsável por crises econômicas. No entanto, é no começo da década de 1970, justamente quando Mintzberg publica sua tese transformada em livro, que o despertar e o “boom” do movimento do “management” ocorre.

Entretanto, a partir deste ponto há uma grande diminuição no interesse acadêmico pela figura do administrador, como se tudo já tivesse sido dito. Mesmo assim, existem trabalhos relevantes como Kotter (1982), Hales (1986) e Gabarro (1992), além de revisões do próprio Mintzberg (1994) sobre seu trabalho original.

Kotter (1982) estudou 15 gerentes de 15 empresas diferentes e complementou suas observações com documentos secundários, questionários e entrevistas com os seus gerentes e seus principais contatos. O interesse da pesquisa recaiu sobre as diferenças entre os gerentes, e corrobora os resultados anteriores: descontinuidade das atividades dos gerentes e tempo gasto, basicamente, em interações. Também colocou em evidência que os gerentes são pouco suscetíveis de se adaptar a novas ocupações, que se diferenciem demasiadamente dos cargos que ocupam. Sua contribuição mais importante concentra-se nas noções de agenda pessoal e rede interpessoal. Segundo Kotter, cada gerente tem uma agenda ou um conjunto de objetivos e de estratégias pessoais pouco interligadas, e que ele elabora ao longo de seu primeiro ano num novo cargo. Para colocar em prática sua agenda, o gerente desenvolve e mantém uma rede de relações pessoais, atividade que necessita de tempo, favorece a obtenção de apoios para subir na hierarquia ou para se manter na mesma posição em caso de dificuldade.

Hales (1986) também analisou a função dos gestores revisando as principais conclusões dos estudos que tratam sobre o trabalho e sobre as funções desempenhadas pelos executivos. Ao analisar estes estudos, Hales apontou que tais pesquisas atribuem ao gestor as seguintes funções: atuar como líderes de uma unidade organizacional; formar e buscar manter contatos; monitorar, filtrar e disseminar informações; alocar recursos; lidar com distúrbios e procurar manter o fluxo de trabalho; negociar; inovar; planificar e controlar; e dirigir os subordinados.

De forma geral, estas pesquisas destacam as principais características do trabalho dos gestores, ou seja, de que este trabalho inclui, ao mesmo tempo, elementos especializados e gerenciais genéricos; envolve elementos substantivos de gestão e responsabilidade pelo processo de trabalho; o caráter dos elementos do trabalho varia em duração, espaço de tempo, recorrência e fonte; muito tempo é perdido em atividades para resolver problemas da organização e de regulação; muito do trabalho envolve pedir e persuadir outras pessoas a fazerem coisas, o que envolve os gestores em conversas cotidianas; as comunicações variam de acordo com o seu motivo e com quem ela deve ser feita; pouco tempo é gasto em uma atividade particular e na formação de planos conscientes, pois planificação e tomada de decisão tendem a ser realizadas no decorrer de outras atividades; perde-se muito

tempo cobrando e explicando o que fazem em relações informais e em relações políticas; suas atividades são norteadas por contradições, pressões e conflitos e existe a possibilidade de escolher o que deve ser feito e como: parte do trabalho dos gestores é estabelecer as fronteiras e negociar o trabalho em si.

Gabarro (1992) apresenta um estudo longitudinal em que descreve as ações dos gerentes no tempo, realizando o acompanhamento de 17 gerentes durante três anos e meio, desde o momento em que começaram a ocupar o novo cargo. Conclui que os gerentes passam por cinco fases:

- ambientação que dura de três a seis meses;
- imersão que dura de quatro a onze meses, ao longo dos quais o gerente efetua apenas algumas mudanças;
- reformulação que dura de três a seis meses e representa um período de mudanças sistemáticas;
- consolidação que se estende por três a nove meses e;
- consolidação final no posto de trabalho.

Para Gabarro (1992), um gerente leva muito mais tempo para adaptar-se a novas situações do que o previsto pelos superiores. A transição ocorre em estágios previsíveis que incluem períodos de pausa para imersão e ajustes. Além disso, quem já está envolvido no setor econômico assume o comando da situação mais rápido do que aqueles que vêm de fora. Outro fato importante para a adaptação é a boa relação com os superiores, boas relações aumentam a probabilidade de sucesso. Por fim, a conclusão mais significativa do trabalho foi a explicitação de que este processo de aclimatação exige muito tempo.

Mais de 25 anos depois de seu estudo clássico, Mintzberg publica outros dois artigos sobre o tema. Em 1990, o autor apresenta uma discussão sobre os fatos e os folclores que cercam a profissão. O primeiro folclore: “os administradores são planejadores sistemáticos e reflexivos”. De acordo com o autor, os executivos apenas respondem às pressões do trabalho; eles são mais orientados à ação e não gostam de atividades reflexivas. O segundo folclore: “os administradores não têm tarefas regulares”. Não só eles estão freqüentemente engajados em atividades de rotina, como participam regularmente de cerimônias e obrigações costumeiras.

Terceiro folclore: “os administradores agregam informações que são provenientes de sistemas formais de gerenciamento”. De acordo com Mintzberg (1990, pg. 165), as comunicações orais predominam como ferramentas de informação, especialmente comentários, fofocas e especulações. De fato, diz o autor, são esses comentários que podem fornecer pistas para a identificação de problemas e oportunidades. Quarto folclore: “O Management é, ou está se tornando rapidamente, uma ciência e uma profissão”. Em oposição a essa idéia, o autor diz que qualquer observação do trabalho dos administradores derruba a afirmação de que eles praticam uma ciência. De fato, diz o autor, os administradores usam “julgamento” e “intuição”. Não há diferenças entre os administradores de hoje e os de um século atrás: apesar de computadores e novas tecnologias os administradores ainda usam os mesmos procedimentos nas tomadas de decisão.

Ainda de acordo com Mintzberg (1990), os administradores desempenham três papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. Nos papéis interpessoais, os executivos participam de deveres e cerimônias de rotina que são importantes para o funcionamento da organização ainda que não envolvam decisões. De fato, aqui se coloca, de acordo com o autor, a função de líder (que, em geral, tem sido o papel mais pesquisado em estudos organizacionais); neste papel se coloca também a função de ligação: o administrador faz os contatos na cadeia de comando. No papel informacional, os administradores, por sua autoridade formal na organização, mantêm um status que lhes permite acessar e processar informações, que, aliás, estão permanentemente buscando; além disso, por sua rede de contatos, o *CEO* acaba por se tornar o nervo central das organizações. O terceiro papel é o de decisor. As informações obtidas são usadas para tomada de decisão e os administradores, neste sentido, transformam-se em empreendedores e supervisores de projetos, onde alocam recursos. Além disso, diz Mintzberg (1990), dizer que estes papéis estão presentes na função dos administradores não significa dizer que elas estão presentes o tempo todo para todos os administradores.

Em 1994, Mintzberg publica outro artigo e argumenta que os administradores exercem funções de controle e de comunicação e gerenciamento das ações. No entanto, a função de comunicação representa 40% das atividades dos gestores. No papel de controle, os executivos usam informações para desenvolver sistemas, desenhar estruturas e impor diretrizes, uma vez que estabelecem responsabilidades.

Essas funções, diz Mintzberg, são absolutamente semelhantes com as proposições de Fayol, do início do século XX, ou seja, coordenar, planejar, organizar, dirigir e controlar.

No quadro abaixo é possível ver um breve resumo dos autores apresentados nesta parte do trabalho:

Escola do Cotidiano							
Sune Carlson (1951)	Leonard Sayles (1964)	Rosemary Stewart (1967)	Emmanuel Raufflet	Henry Mintzberg (1973)	John Kotter (1982)	Colin Hales (1986)	John Gabarro (1992)
Jornada de trabalho fragmentada	Rede de relações de dependência mútua	Metade do tempo discutindo idéias	Jornadas fragmentadas	Grande quantidade de trabalho	Descontinuidade das atividades	Líderes de uma unidade	Inteiração
Comunicações verbais			Comunicações verbais	Fragmentação, variedade e brevidade	Pouca adaptação	Formar e manter contatos	Imersão
			Líderes, monitores e participantes	Comunicações e trocas informais	Agenda pessoal e rede interpessoal	Monitorar, filtrar e disseminar informações	Reformulação
				Especialistas e generalistas		Alocar recursos	Consolidação
				Possuem e carregam muitas informações		Lidar com distúrbios	
						Negociar	

Quadro 3: Resumo das atividades dos gerentes segundo autores do cotidiano

CAPÍTULO 2 – CONTEXTOS DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS

2.1) Os gerentes intermediários

Na primeira parte deste trabalho, discutiu-se como surgiu a figura do gerente e como é definido seu trabalho de acordo com abordagens diferenciadas, sempre dentro de uma perspectiva histórica. Esta segunda parte do trabalho busca aprofundar e delimitar melhor a discussão, ou seja, falar do gerente intermediário especificamente.

Uyterhoeven (1989) define esta camada gerencial da seguinte forma:

“A general manager who is responsible for a particular business unit at the intermediate level of the corporate hierarchy” (UYTERHOEVEN, 1989, pg. 136).

Esta definição é bastante semelhante com as adotadas por outros autores como Mintzberg (1989):

“A hierarchy of authority between the operating core and the apex” (MINTZBERG, 1989, pg. 98).

e Dopson, Risk e Stewart (1996):

“Those below the small group of top strategic managers and above first-level supervision” (DOPSON, RISK E STEWART, 1996, pg. 40).

A definição de Uyterhoeven (1989) explicita melhor o entendimento que este trabalho possui do gerente intermediário, com a ressalva de que não é necessário que seja o responsável direto, ou único, por uma unidade de negócio dada a diversidade de hierarquias e organogramas presentes nas organizações atuais. Ele diferencia-se do cargo genérico de “gerente” pela posição que ocupa na hierarquia

que lhe possibilita um intenso viver entre os responsáveis pela estratégia da organização e os executores de ponta desta estratégia.

Jaeger e Pekruhl (1998) são autores citados em trabalhos sobre gerentes intermediários, principalmente por apresentarem um considerável resumo de pesquisas onde os gerentes intermediários aparecem como personagens decisivos. Citam estudos espanhóis, portugueses, italianos e alemães onde ora os gerentes intermediários são vistos como facilitadores e promotores dos processos de transformação organizacional, ora são vistos como seus principais opositores. Depreende-se que mais do que definidos academicamente, este grupo de gerentes surge nas pesquisas de forma imprevista e surpreendente, ou seja, o objeto de estudo dificilmente é o gerente intermediário, mas sim os processos e as estruturas da organização. Aliás, o gerente intermediário começa a ser estudado devido aos impactos dos processos de reestruturação na vida de todos os trabalhadores.

Os autores Jaeger e Pekruhl (1998) mostram com especial destaque o papel do chefe industrial alemão, aquele empregado com habilidades especiais que foi promovido do chão de fábrica para a supervisão dos trabalhos após alguns anos de experiência e da realização de um curso técnico. São profissionais qualificados a ponto de supervisionar a performance operacional de sua equipe bem como lidar com as questões burocráticas desta mesma equipe. Com as mudanças no processo de produção, especialmente com a implantação dos times semi-autônomos, este gerente intermediário viu seu papel mudar fortemente. A produção passa a se algo mais coletivo e o peso técnico do gerente tende a diminuir consideravelmente. Ao mesmo tempo, suas funções burocráticas junto ao time crescem de responsabilidade, ele assume funções de Recursos Humanos e, muitas vezes, a gestão financeira do projeto. Desde ponto de vista, o gerente intermediário sente-se frustrado pela perda de importância técnica, mas ao mesmo tempo sente-se valorizado pelo empoderamento de suas funções.

2.2) Gerentes intermediários e novas realidades organizacionais

A desaceleração econômica que teve início nos anos 1970 disparou uma das maiores ondas de demissão depois da grande depressão de 1929. Além disso, esta

desaceleração trouxe mudanças profundas nas estruturas das organizações: começaram os processos de fusões e aquisições. Em conjunto, tem-se o surgimento das empresas de alta tecnologia que reconfiguram o parque industrial mundial de uma economia de base para uma economia de serviços e de tecnologia. Esses fatores levam a perda do trabalho ou a redução de privilégios e expectativas dos trabalhadores (GREENHALGH E ROSENBLATT, 1984).

Essas mudanças no cenário econômico e organizacional transformaram as organizações e a experiência de trabalho. As estruturas organizacionais passaram a ser desenhadas de acordo com este ambiente de aumento da competitividade, da redução dos níveis de lucratividade e da necessidade de redução dos custos (MCCANN, HASSARD E MORRIS, 2004). Estes novos desenhos organizacionais contemplam uma organização ágil, flexível e rápida o suficiente para poder se adaptar às novas exigências do mercado. O senso comum levou ao entendimento de que para a organização ser flexível e ágil ela deveria ter uma hierarquia mais plana.

Diante da necessidade de responder a estes novos fatores, as empresas enveredaram pelo caminho da reestruturação organizacional, sendo sua principal prática o *downsizing* (MCCANN, HASSARD E MORRIS, 2004), entendido como “uma série de atividades com o objetivo de melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e aumentar a competitividade” (FREEMAN E CAMERON, 1993). Infelizmente algumas organizações restringem o processo a cortes de níveis hierárquicos e a demissões em massa. Segunda Caldas (2000), o movimento de *downsizings* teve início nos Estados Unidos, a partir dos anos 1980. E, em decorrência da grande influência dos modelos norte-americanos de gestão, as práticas relacionadas a esse movimento foram sendo gradativamente aplicadas por gestores de outros países em um típico processo de mimetismo.

As mudanças organizacionais caracterizadas como *downsizing* ocorrem em períodos de tempo muito curtos. São mudanças abruptas na estratégia, distribuição de poder, estrutura e sistemas de controle que buscam mudar a estratégia e a missão da organização (FREEMAN E CAMERON, 1993). A ênfase do *downsizing* ocorre nos níveis mais altos da escala hierárquica. Nos níveis gerenciais, primeiro observa-se a mudança na estrutura da organização, seguida por mudança na tecnologia e depois no trabalho em si. Cabe ressaltar que os mesmos autores

também consideram outra possibilidade para a ocorrência do *downsizing*, a convergência, que busca reforçar a missão, a estratégia e os sistemas atuais da empresa. Na convergência, o *downsizing* é incremental, moderado e sem mudanças de tecnologia. A ênfase ocorre nos níveis hierárquicos mais baixos e o nível gerencial percebe a mudança na maneira de trabalhar, seguida pela mudança de tecnologia e, por fim, na mudança de estrutura.

Uma outra visão é a de Budros (1999) que sugere o *downsizing* como um processo de inovação organizacional, definida como adoção de um sistema, processo, política, produto ou serviço que é alheio a organização. Assim, processos de *downsizing* não são apenas inovações, mas inovações radicais que produzem mudanças fundamentais nas atividades das organizações. Em comparação com a abordagem de Freeman e Cameron (1993), Budros (1999) trata o *downsizing* no contexto de reestruturação organizacional. Uma qualidade da perspectiva de Budros (1999) é levar em conta elementos de fora da organização e também aspectos não racionais que influenciam nas mudanças das organizações.

Pliopas (2004) faz um apanhado das causas dos processos de reestruturação, baseada na perspectiva de Budros (1999) que vem de encontro às necessidades deste trabalho. Não se discutirá o *downsizing* em si, mas sim o contexto histórico e organizacional em que ocorreram, pois será relevante para entender as mudanças que ocorreram e ocorrem no trabalho dos gerentes intermediários.

Segundo Pliopas (2004) os fatores racionais organizacionais que levaram ao *downsizing* se resumem a busca de produtividade das empresas. Esta busca se dá pelo desenvolvimento tecnológico que substitui a mão-de-obra das fábricas por equipamentos altamente eficientes. A substituição da mão-de-obra se dá tanto pela simples substituição como pela falta de capacidade dos atuais empregados em lidar com a nova tecnologia. Mas a busca pela produtividade se dá também pela reestruturação funcional da empresa, ou seja, pelo desenho de novos organogramas enxutos, com menos funções e menos empregados. Neste caso, os gerentes de níveis hierárquicos intermediários são os mais suscetíveis à perda de emprego. Segundo Rifkin (1995), o efeito da tecnologia nas grandes organizações aumentou a produtividade destas e colocou em risco cerca de 80% dos empregos de funcionários americanos em funções de gerência intermediária em grandes

empresas. E segundo Feldman (1996) apesar de representarem 8% da força de trabalho, a incidência de demissões entre tais gerentes foi de 19% entre 1988 e 1993.

Hecksher (apud PLIOPAS, 2004) argumenta que é preciso entender a mudança da natureza das relações de trabalho para a análise de processos de downsizing. Para o autor, o paternalismo característico das organizações burocráticas foi substituído pela valorização do gerente profissional a partir da década de 1980. Segundo o autor, os pressupostos antigos eram que a organização cuidaria de seus funcionários em troca de obediência. Tal abordagem perdeu sua atração e o empreendedorismo passou a ser valorizado. As organizações não buscam mais obediência e subordinação, mas passam a promover o “empoderamento” e esperam que seus funcionários tornem as velhas regras obsoletas. Os gerentes intermediários são os mais afetados com esta mudança de relação de trabalho, não só pela maior incidência de *downsizing*, mas também pela perda do senso de lealdade que antes permeava a relação gerente-empresa (PLIOPAS, 2004).

A importância desse fenômeno organizacional baseia-se no fato de que essas práticas perduram há pelo menos duas décadas e tendem a manter-se. Essa continuidade seria causada pela globalização e pelo acirramento da competição internacional: quanto mais competitivo o ambiente, maior o esforço das empresas em serem competitivas individualmente (CALDAS, 2000).

Como pode ser percebido, os processos de *downsizing* tiveram um impacto sem precedentes na vida dos gestores, especialmente na vida dos gerentes intermediários. Thomas e Dunkerley (1999) começam um artigo sobre as experiências dos gerentes intermediários em organizações que passaram por processos de *downsizing*, brincando que alguns chegaram a dizer que a presença de gerentes intermediários nas organizações da década de 1990 seria anátema. O trabalho deles mostra que a experiência do *downsizing* trouxe consequências positivas e negativas para o trabalho dos gerentes intermediários. Pelo lado positivo, o impacto da reestruturação ajudou a diminuir algumas das tradicionais frustrações dos gerentes intermediários como estarem perdidos no meio de longas hierarquias, apenas admirando o poder e o glamour dos gerentes seniores. Além disso, muitos gerentes intermediários passaram a ver o próprio trabalho como algo mais

desafiador, com maior possibilidade de contribuição estratégica, maior controle no processo de tomada de decisão e maior liberdade na atuação profissional.

Porém, para Thomas e Dunkerley (1999) também está claro que os gerentes intermediários estão trabalhando mais duro, por mais tempo, com papéis mais amplos e com maiores responsabilidades. Amplitude de funções implica em mais tempo controlando os que estão abaixo na organização. Também se tem que a redução na hierarquia resultou em trabalho extra e maiores responsabilidades para com os que estão acima e para com os que estão abaixo. Isso fez com que o compromisso dos gerentes intermediários se voltasse mais para as tarefas do que para com a organização, afinal vendo os processos que ocorriam eles se sentiam como sendo apenas um par de mãos a mais na organização. As evidências do trabalho levam a intensificação do trabalho e a uma maior individualização dos gerentes intermediários.

Os autores continuam, afirmando que a nova noção de “trabalho sem fronteiras”, em que o indivíduo precisa de um portfólio de habilidades e move-se de organização em organização, ou dentro da própria organização, pressupõe também um mercado de trabalho onde o empregador esteja disposto a prover as oportunidades para os gestores, o que não ocorreu. Em algumas organizações, existiam planos de carreiras individuais mas em outras as oportunidades de progresso para cima na hierarquia foi praticamente extinta. Para muitos gerentes então, especialmente os de meia-idade, a noção de “trabalho sem fronteiras” foi vista com bastante ceticismo senão como um novo inimigo do trabalhador.

Thomas e Dunkerley (1999) analisam também a questão de gênero. Em um primeiro momento levantou-se a possibilidade do homem ser mais atingido pelo processo de reestruturação, pois veria seu papel de comando e centro da empresa ser dissolvido na hierarquia. Haveria até mesmo uma melhor oportunidade para as mulheres, uma vez que as estruturas se tornaram mais cooperativas, de certo modo, igualando os gêneros. Mas foi apenas uma impressão, a pesquisa empírica dos autores concluiu que longas horas de trabalho, aumento das pressões, maior desequilíbrio entre vida doméstica e carreira afeta ambos os gêneros de igual modo.

Por fim, os autores mostram que não apenas a vida psicológica dos gerentes intermediários foi afetada, mas a própria vida física com a exigência de mais presença no espaço de trabalho, com a invasão do trabalho nos horários que seriam

para a vida pessoal, com a aceleração do ritmo e da intensidade do trabalho. Mas, sem dúvida, a vida psicológica sofreu as maiores pressões, pela necessidade de lealdade sem condições às empresas sem a reciprocidade na forma de segurança e progresso na carreira. Esta quebra do contrato psicológico leva os gerentes intermediários a trabalharem de forma cínica, amarga e invejosa, conduzindo, portanto, a alienação do sentido de seu trabalho. A superação de todo este processo exige que os gestores sejam capazes de repensar o seu papel continuamente, de encontrarem um novo sentido a cada momento, como foi visto no trabalho de Thomas e Linstead (2002).

2.3) Os papéis dos gerentes intermediários

Na vida gerencial os gerentes intermediários possuem o particular papel de serem os pivôs entre os mais estratégicos interesses da direção e o conhecimento local dos trabalhadores da linha de frente (CLEGG E MCAULEY, 2005). Além dessa relação entre opostos eles exercem um considerável poder em diversas ocasiões como sugere Kanter (1979): onde eles estão nem todos os procedimentos organizacionais estão implantados; onde eles estão há espaço para inovação; o coração do negócio, física e emocionalmente, está na condução do trabalho desempenhado diretamente por eles; e eles podem participar de decisões de alto nível bem como participar da solução direta de problemas.

Clegg e McAuley (2005) mostram que o trabalho do gerente intermediário nem sempre é tão cativante, onde estas condições organizacionais não estão presentes, eles sentem-se alienados e marginalizados. Também afirmam que algo bastante difundido sobre a administração intermediária é que esta está sempre propensa a tensão pela sua mesma natureza de pivô, quando, na maioria dos casos, a tensão surge de uma má resolvida aspiração de mobilidade em contraste com a definida situação da administração de cúpula.

Outra importante contribuição do trabalho de Clegg e McAuley (2005) é a identificação dos discursos dominantes sobre os gerentes intermediários:

- 1 – O primeiro destes discursos (da década de 1970) descreve a gerência intermediária como representante dos valores organizacionais

e, por isso, agente de controle destes mesmos valores na organização. Neste sentido, o gerente intermediário é descrito como captador da essência do gerente sênior e como orientador instrumental do empregado;

2 – O segundo discurso (predominante nos anos 1980) representa o gerente intermediário como um auto-interessado agente de controle. Neste discurso, o gerente intermediário é essencialmente redundante, um tanto cético quanto a visão e a estratégia da gerência sênior e um tanto cético quanto ao empoderamento do empregado;

3 – O terceiro discurso (também dos anos 1980) mostra a gerência intermediária como peça fundamental para o desenvolvimento do discurso gerencialista. O gerente intermediário é visto como um burocrata corporativo, agente do controle organizacional. Ele é essencialmente agente da gerência sênior;

4 – O quarto e último discurso (com raízes em 1970) apresenta o gerente intermediário como o transmissor dos valores estratégicos no papel de mentor e guia do processo. Nesta visão, o gerente intermediário é entendido como um suporte que exerce essencialmente um controle benigno sobre o pessoal localizado em sua esfera de relações.

Outro discurso que pode ser adicionado está presente no trabalho de Jaeger e Pekruhl (1998): o gerente intermediário é visto como o grande empecilho para a implantação das estratégias organizacionais. Por estar em posição privilegiada na organização, boicota os planos de seus superiores e alia-se aos empregados do nível abaixo (GIANGRECO E PECCEI, 2005).

Estes quatro discursos e o que se adiciona, retratam o papel ambíguo que os gerentes intermediários desempenham para aqueles que estão em níveis hierárquicos diferentes na organização. Em primeiro, eles são vistos como representantes dos valores chave da organização. De acordo com este discurso, a difusão dos valores na organização pertence aos gerentes intermediários, eles são as pessoas que realmente se importam com a organização (FLOYD E WOOLRIDGE, 1994). Esta identificação com a organização é resultante da natureza

do papel de pivô profundamente arraigada na consciência dos gerentes intermediários. No cerne desta visão está a noção de que o gerente intermediário está essencialmente concentrado no complexo papel de subordinado, igual e superior, com a habilidade de “não somente gerir os três tipos de relação mas mudar rapidamente e freqüentemente de uma para outra” (UYTERHOEVEN, 1989, p. 137).

No entanto, esta visão um tanto humanitária também pode ser interpretada como uma forma interessada de controle organizacional, eles fazem parte do grupo que mantém os sistemas internos e querem ser vistos como o grupo que controla distúrbios e capaz de negociar (COUCH, 1979, p.37). O trabalho de Horne e Lupton (1965) indica que os gerentes intermediários necessitam conhecer técnica e comercialmente sua própria empresa, além de entender as relações que lá ocorram, afinal quanto mais conhecimento dos procedimentos da organização mais o gerenciamento será facilitado e maior será o sucesso de longo prazo na organização.

Em segundo, os gerentes intermediários são entendidos como agentes de controle auto-interessados. O discurso que eles empregam é muito próximo dos valores da organização, mas justamente por este cuidado com os valores, os gerentes intermediários tendem a não admitir mudanças nos seus trabalhos e influencias. Num nível mais profundo, o papel de pivô dá um potencial em questões como levar ou não as idéias dos níveis mais baixos para os gerentes seniores (KANTER, 1986), a possibilidade dos gerentes seniores serem protegidos de más notícias (ocultá-las) e um baixo grau de aspiração para a própria carreira e para a organização como um todo (CLARKE, 1982). Estas manifestações de controle disfuncional são causadas, ao menos em parte, pela premissa de que o papel de pivô foi construído com alto grau de impotência, ou seja, “presos entre demandas de estratégias que eles não influenciam e ambições de crescimento que deixam de lado seus subordinados” (KANTER, 1986, p. 19).

Além disso, o discurso mostra que aonde os gerentes intermediários possuem poder, eles o usarão para dividir a organização, uma tendência de “comercializar” a estrutura, para concentrar poder em suas próprias unidades (MINTZBERG, 1989, p. 112). Também é sugerido que o advento da comunicação eletrônica os tornou mais holísticos e, por isso, menos diferenciados, ou seja, menos capazes de coordenar e controlar o conhecimento organizacional (CLEGG E MCAULEY, 2005). Estes fatos

levam os gerentes intermediários a querer concentrar o poder e o controle em suas próprias mãos.

Em terceiro, os gerentes intermediários são vistos como burocratas corporativos, ou seja, os que colocam em prática o discurso gerencialista dos anos 1980 e 1990. O gerencialismo transformou-se, com o declínio do socialismo e a exaustão intelectual do capitalismo, em uma nova ideologia global cujo objetivo é integrar múltiplos significados e alternativas em uma única voz, a voz da organização (REED E WATSON, 1999). Esta onisciência do gerencialismo foi contestada vigorosamente (MACINTYRE, 2001; PRICHARD E WILLMOTT, 1997; MCAULEY, DUBERLEY E COHEN, 2000) mas sua influência, especialmente no campo do desenho organizacional é indiscutível. O discurso do gerente passa para toda a organização, todos passam a usar o mesmo linguajar, os mesmos conceitos e a adotar as mesmas atitudes.

Como consequência do discurso gerencialista, Gordon (1996) argumenta que o controle da organização passou para as mãos dos burocratas corporativos. Estes construíram as condições para a própria expansão e desenvolvimento. Ele diz mais, longe de desempenhar o papel de pivô eles erodem as bases do “*accountability*” pelo seu interesse em dominância e controle. Estes burocratas – alimentados por uma infinidade de cursos e publicações – são “*experts*” em planos corporativos, processos de re-engenharia, sistemas de controle de qualidade e programas de recursos humanos.

Em quarto, os gerentes intermediários devem ser compreendidos como um recurso estratégico (UYTERHOEVEN, 1989) por fazerem a ligação entre trabalhadores e cúpula organizacional. São uma forte vantagem competitiva (FLOYD E WOOLRIDGE, 1994) pelo crucial papel de desenvolvedores das competências chave da organização. Os gerentes intermediários estão diretamente preocupados com a tensão entre os objetivos organizacionais de curto e longo prazo, desenvolvendo constantemente processos de mudança e adaptação. King, Fowler e Zeithaml (2001) enfatizam a necessidade de consenso entre os gerentes intermediários para o desenvolvimento de vantagens competitivas que levem a conhecimentos e habilidades valiosos em uma indústria. Este consenso auxilia na interpretação e na comunicação das visões do topo da hierarquia para as estratégias

específicas formuladas pelos gerentes intermediários para os níveis mais baixos da empresa.

Huy (2001) sugere que no mundo dos negócios contemporâneo os gerentes intermediários fazem uma importante contribuição para a mudança organizacional, embora freqüentemente não reconhecida pelos gerentes seniores. Ele afirma que os gerentes intermediários, ao construir seu próprio papel, sempre adicionam valor as estratégias empresariais. Eles conduzem melhor que os gerentes seniores as redes informais, os humores e emoções dos empregados e a tensão entre continuidade e mudança.

Por fim, tem-se a visão antagônica a esta última apresentada, o gerente intermediário como empecilho para a mudança organizacional pela sua proximidade com os níveis mais baixos da hierarquia. Em alguns discursos apresentados, os gerentes intermediários concentram poder em suas próprias mãos para proteger-se. Desta vez, os gerentes intermediários impedem a mudança pois são aliados com seus subalternos (GIANGRECO E PECCEI, 2005). A resistência dos gerentes intermediários é um dos principais obstáculos apontados pelos gerentes seniores para conseguir implementar novas formas de organização. Isto se deve ao fato dos gerentes intermediários terem sido recrutados entre os trabalhadores de chão de fábrica e sentirem-se representantes desse grupo político da organização.

Segundo os autores Giangreco e Peccei (2005), a resistência dos gerentes intermediários não se dá apenas por uma falta de vontade individual em proceder a mudança requisitada pela organização. Também existe uma propensão a engajar-se em variadas formas de resistência a mudança. Não se pode negligenciar a perda de poder que os gerentes intermediários terão com a mudança organizacional, mas este não é o único motivo da resistência. Ainda mais que depois de uma primeira reação de não engajamento, começa a existir um envolvimento em atividades com outro caráter de resistência, como protestos e desqualificação das propostas da alta gerência.

Mas o papel ambíguo vivido pelos gerentes intermediários não se resume apenas ao seu apoio ou falta de apoio as políticas e estratégias da organização. A ambigüidade está no próprio reconhecimento que os gerentes intermediários possuem de si mesmos.

2.4) A rede de relações dos gerentes intermediários

Uma das considerações freqüentes na literatura sobre os gerentes intermediários é a peculiaridade de relacionarem-se como subordinados, iguais e superiores na mesma organização e ao mesmo tempo (UYTERHOEVEN, 1989; SIMS, 2003; THOMAS E LINSTED, 2002).

Para aprofundar nesta discussão, Sims (2003) vale-se da narrativa, em que os gerentes intermediários constroem sua história de vida e analisam a história de outros gerentes. Ele conclui que os gerentes intermediários estão em posição única de vulnerabilidade, especialmente pela necessidade de criar histórias com bom senso tanto para a administração sênior como para os subordinados. Os dois jogos de histórias não se encaixam perfeitamente quando colocados em conjunto, até mesmo estão em conflito.

Além de constatar empiricamente esta dificuldade, Sims não encontra uma comunidade de prática em que os gerentes intermediários possam explorar as inconsistências e conflitos existem nas suas próprias narrativas. Por isso, fazem um esforço descomunal para se convencerem das próprias histórias que estão contando. A vida deles é caracterizada por um ar enérgico de atuação, pela necessidade de convencer a “audiência” momentânea, ou seja, ou os chefes ou os subordinados. Isso os faz sentirem-se no limite da desonestidade. Muitos acreditam que esta atividade problemática é apenas temporária; se tudo ocorrer bem, eles sairão dos graus intermediários de gerência para os mais estratégicos. Assim, o período atual em que vivem faz parte do processo para chegar mais longe, mesmo que para isso eles contem histórias que nem eles mesmos acreditem.

Os gerentes intermediários pesquisados por Sims (2003) acham sua condição pior do que aqueles que não têm voz na organização, pois estes não são obrigados a usar sua voz para fazer sentido para os outros. Especialmente porque este “sentido para os outros” pode ser destruído ou ignorado pelos superiores ou vistos como pura demonstração de “ego” para esconder a verdadeira fraqueza dos subordinados. Além do mais, eles não podem silenciar, pelo contrário, são forçados a usar a voz mesmo quando não possuem convicção no que estão dizendo. Disto conclui-se que os gerentes intermediários estão na situação de não poderem criar

uma narrativa de suas próprias circunstâncias, estão presos no meio, privado de histórias (QUINN, 1996). Para eles a única esperança é subir um degrau na administração e tornarem-se gerentes seniores.

Mas não existem apenas aspectos negativos no caminho dos gerentes intermediários. Thomas e Linstead (2002) argumentam que sim, os gerentes intermediários convivem com ambigüidades, mas também convivem com uma série de oportunidades inexistentes em outros graus hierárquicos da organização. Com os novos desenhos organizacionais os gerentes intermediários foram libertados da burocracia, assim seu trabalho foi transformado. Ou seja, estão muito mais próximos das decisões estratégicas, em um novo tipo de trabalho que permite envolvimento, empreendedorismo, motivação intrínseca alta, e um papel enriquecido (DOPSON E NEUMANN, 1990; FLOYD E WOOLRIDGE, 1994).

O trabalho de Thomas e Linstead (2002) também compartilha das visões de Sims (2003) sobre as dificuldades dos gerentes intermediários. Mas os autores vão além ao admitir que, mesmo com papel ambíguo, os gerentes intermediários constroem uma imagem de si mesmos e são capazes de conviver com ela. O discurso organizacional da mudança e da reestruturação lançou um novo desafio de legitimidade para os gerentes intermediários. Esta situação lançou um debate sobre o estado e o futuro do papel dos gerentes intermediários (DOPSON E NEUMANN, 1990), lançando respostas ora pessimistas, ora otimistas.

Thomas e Linstead (2002) confirmam o sentimento de instabilidade dos gerentes intermediários. Insegurança, ambigüidade e confusões são entendidas como leitmotiv para a sensação de que os gerentes intermediários estão perdidos no meio do caminho. Construir uma imagem deles mesmos é difícil pela própria natureza opaca do trabalho gerencial e pelos limites indefinidos do ser intermediário (WATSON E WATSON, 1999). Porém, dentro das organizações contemporâneas, esta falta de definição se torna ainda mais crítica pela necessidade de justificação social e econômica da função de gerente intermediário. O que Thomas e Linstead (2002) perceberam é que os gerentes intermediários, por diversas razões, procuram estabilidade e sentido na reflexão sobre suas próprias vidas. Assim, eles continuamente reformulam seus vínculos com a organização. Estes vínculos se refletem nos papéis e status e podem ser verificados nos discursos de legitimidade e justificação constantemente empregados por eles. Estes discursos provêm um

ponto fixo, uma referência, por meio do qual eles podem se localizar e podem alcançar um sentido para si mesmos.

Os discursos empregados pelos gerentes intermediários trazem temas como profissionalismo e perícia, questões de gênero, desempenho e compromisso e questões morais. Os discursos também revelam as tensões dentro e entre os discursos. Por exemplo, uma gerente intermediária entrevistada pelos autores utiliza um discurso de gênero para se distinguir como anormal, uma estranha. Porém, outro gerente intermediário, ao falar sobre a relação dele com a família, utiliza a questão de gênero como o homem que ganha o pão da família e, por isso, precisa fazer sacrifícios na vida pessoal para ser um bom gerente.

Para legitimar o espaço que ocupam na organização, os gerentes entrevistados pelos autores substituem discursos sobre suas famílias por discursos onde são assumidos os desafios organizacionais como sobrevivência e competição do mercado. Dentro da organização reestruturada, os limites entre o organizacional e o privado são pouco claros, sendo que o organizacional ocupa o espaço do privado na vida dos gerentes intermediários. Horas extras, regimes de trabalho intensificados e múltiplas demandas criam tensões entre a casa e o trabalho. Os gerentes intermediários encaram esta situação de pressões com os discursos contemporâneos de administração, afiançando a retórica do “gerente eficaz” (DRUCKER, 1981). Ao assumir estes discursos, os gerentes encontram um ponto de referência para o entendimento que possuem de si mesmos.

2.5) Os novos gerentes intermediários

Em síntese, parece que os gerentes intermediários, que até então ocupavam posição de destaque viram surgir um cenário marcado pela insegurança, excesso de trabalho e pouca possibilidade de ascensão profissional. O impacto desses acontecimentos para os gerentes intermediários foi sentido, entre outros fatores, pela quebra do contrato psicológico que tinham com suas organizações e perda de status (THOMAS E DUNKERLEY, 1999). O achatamento da hierarquia levou ao fim projetos profissionais baseados em bons planos de carreira delineados pelas próprias empresas. Além disso, o sentimento de insegurança em relação à

manutenção do próprio emprego passou a fazer parte do ambiente profissional. Os gerentes intermediários “tradicionais” – responsáveis pelo papel de coordenadores, controladores e guardiões das informações – tornaram-se obsoletos, uma vez que a tecnologia permite a comunicação, sem intermediários, entre trabalhadores, cliente e fornecedores (MCDERMOTT, 1995).

Os fatores que têm influenciado a transição do papel dos gestores são, sob a perspectiva de Jackson e Humble (1994), as seguintes: revolução tecnológica, novas trajetórias de carreira, necessidade de lidar com uma realidade pontuada por mudanças constantes e o surgimento de valores que visam garantir o comprometimento dos trabalhadores em relação aos objetivos da organização e a responsabilidade dos gerentes intermediários em transformarem os valores escritos em guias práticos.

As estruturas organizacionais hoje em voga são menos hierárquicas, mais flexíveis e estimulam o trabalho em equipe. Jaeger e Pekruhl (1998) discutem o novo modelo organizacional difundido na literatura, e confirmado por pesquisas em empresas européias, de acordo com o qual o perfil profissional do futuro é aquele em que os trabalhadores são participativos, têm comprometimento e envolvimento com a organização, além de exercerem a cooperação. Os autores apontam que os gerentes intermediários são de especial importância no processo de implementação desse novo projeto organizacional, uma vez que a resistência por parte desses profissionais inviabilizaria o sucesso de qualquer introdução de novas formas de organização do trabalho.

Como já se discutiu, os gerentes intermediários estariam temerosos de que a nova estrutura organizacional tornasse o seu trabalho dispensável. De fato, o achatamento das estruturas hierárquicas corrobora esse risco, mas o mais provável é que os gerentes continuem existindo e seus papéis sejam redefinidos.

Além disso, os gerentes intermediários ajudam a desenvolver e traduzir a visão de organização, e idéias, em ação e mudança (SMITS, 1989); são agentes de mudança que fazem sentido, unem e transmitem a cultura de uma organização (VALENTINO, 2004); desenvolvem e mantêm as competências de uma organização (KING, FOWLER E ZEITHALM, 2000); representam a memória da organização (JANCZAK, 2004); são construtores de narrativas que precisam ser convincentes tanto para seus superiores como para seus colaboradores (SIMS, 2003); são de

capital importância em períodos de mudanças radicais (HUY, 2001). Essas são algumas das inúmeras, e às vezes conflitantes, funções atualmente atribuídas aos gerentes intermediários.

Smits (1989) afirma que os gerentes intermediários são a peça fundamental para a propagação da cultura organizacional, são os funcionários que melhor representam a cultura da organização e, por isso mesmo, devem ser especialmente atendidos pela alta gerência. Por estarem em contato direto com a massa de trabalhadores, são eles que precisam ser treinados para assumir a responsabilidade da transmissão dos valores da organização. Valentino (2004) corrobora esta visão de Smits (1989) e ainda acrescenta que a capacidade de liderança do gerente intermediário é de fundamental importância para que o processo de transmissão da cultura se realize satisfatoriamente. Sem liderança o gerente intermediário é apenas uma voz mais da organização, sem muito a acrescentar dentro de todo o conjunto. Mas quando possui a liderança, o gerente agrega um valor fundamental para a organização.

Janczak (2004) considera os gerentes intermediários como a peça mais fundamental da empresa, são eles que conhecem e possuem os valores chave da organização, são eles que lidam diretamente com as tensões e, por isso, são os capazes de balancear e estabilizar a organização. É dos gerentes intermediários que saem, ou ao menos aonde se implantam diretamente, as estratégias fundamentais para o sucesso.

Assim, o papel dos gerentes intermediários ganha contornos novos a cada mudança que ocorre na organização (HUY, 2001). O gerente intermediário precisa refazer-se como profissional a cada instante, pois novas habilidades são requisitadas a cada dia. Janczak (2004) chega a se referir aos gerentes intermediários com a metáfora da Fênix, pois a cada mudança precisa nascer um novo ser, precisa desempenhar um novo papel.

CAPÍTULO 3 – CONTEXTO BRASILEIRO

3.1) Surgimento dos gestores no Brasil

Foi apresentado na primeira parte deste trabalho o surgimento da figura do gerente. Também foram apresentados trabalhos que prescrevem as atividades do gerente e trabalhos que descrevem o que o gerente faz em seu cotidiano, com o objetivo de contrapor a abordagem funcionalista com a abordagem das práticas do cotidiano. Na segunda parte, trabalhou-se com a questão do gerente intermediário, sua definição e quais as mudanças que ocorreram em seu trabalho tanto positivas quanto negativas. Este capítulo pretende mostrar o contexto brasileiro para estas questões.

O surgimento do administrador no Brasil acompanha a evolução da industrialização do Brasil (STORCK, 1983). É com o processo de industrialização da década de 1930 que surge a necessidade de formar administradores profissionais. Rapidamente o país passa da totalidade econômica agrária para uma economia industrializada. Isso leva, com o passar dos anos, a que a figura do administrador ganhe mais autonomia, distinguindo-se cada vez mais do economista, do advogado, do contador, etc.

Porém, antes do processo de industrialização chegar com todas as suas forças ao país, já existem algumas figuras de chefes familiares ou líderes que representam a administração no país. Em seu artigo de 1983, Vera Storck mostra que a administração no Brasil é feita de pioneiros, de homens que, sozinhos, começaram do nada a construir impérios. A autora cita especificamente o caso de Antonio Jacob Renner, no Rio Grande do Sul. Antes porém, convém resgatar brevemente a figura do Barão de Mauá.

Irineu Evangelista de Sousa, visconde de Mauá, foi pioneiro de empresariado brasileiro. Nascido no Rio Grande do Sul, foi criado por um tio que trabalhava na marinha mercante. Seu primeiro trabalho foi em um comércio como caixeiro, depois passou a ser guarda-livros e foi o responsável pela liquidação do negócio. Por recomendação, trabalhou em uma empresa importadora onde se tornou gerente e, depois, sócio. Em 1840, viaja à Inglaterra e trava contato com diversas fábricas e

convence-se de que o Brasil deveria trilhar o mesmo caminho. Com o dinheiro acumulado inicia seu trabalho na indústria adquirindo uma pequena fundição. Além de industrial, torna-se banqueiro e pessoa de extrema influência na sociedade brasileira (CALDEIRA, 1995).

Antônio Renner era neto de imigrantes alemães e vivia no leste do Rio Grande do Sul. Aos 20 anos casou com a herdeira de uma empresa de distribuição de mercadorias. Esta proximidade familiar o fez entrar no ramo e sua primeira grande iniciativa foi a fundação de uma pequena tecelagem, em 1911, que ganhou fama por produzir capas de chuvas impermeáveis. Poucos anos depois a sede da empresa já estava na capital do estado, enfrentando principalmente problemas técnicos de produção. O grande deslançar deveu-se a restrição de importações por causa da Primeira Grande Guerra Mundial (STORCK, 1983; SCHEMES, 2006).

Estes dois empreendedores refletem o começo do mundo das organizações privadas no Brasil, influenciado por imigrantes e grandes visionários. Mas esta não é a figura típica do administrador, são pioneiros fundamentais pois permitem o surgimento de empresas e o começo das funções inerentes a elas no país. Até a década de 1930 ainda são poucas as empresas estabelecidas, mas é a partir deste momento que um novo impulso toma conta do país.

Em 1962, Bresser Pereira escreve um trabalho que auxilia a entender o surgimento dos gerentes intermediários no país e alguns de seus desafios. Ele estabelece uma relação entre o surgimento da classe média brasileira e a formação da gerência intermediária. Esta nova classe emergente e “espremida” entre a oligarquia e os trabalhadores rurais será de extrema importância para a formação de um verdadeiro mercado consumidor local, ao mesmo tempo em que forma a classe de burocratas do governo:

“With the withdrawal of the Portuguese, it was necessary to organize the state, to perform judiciary, legislative, and executive functions with the upper class, that performed these functions.” (BRESSER PEREIRA, 1962, pg. 315)

Este processo ocorreu no Brasil ao final do século XIX e é, com ressalvas e particularidades, similar ao acontecido no resto do mundo, embora em momentos distintos.

De acordo com o autor, a Revolução Industrial brasileira que se sucedeu às crises econômicas mundiais dos anos 1930, gerou a migração de uma economia predominante agrícola para uma economia baseada na produção industrial. A tecnologia do petróleo, será de tal magnitude para o capitalismo mundial que será chamada de Segunda Revolução Industrial, o que ocorre também no Brasil.

Além da expansão do Petróleo outro fator mundial terá forte impacto sobre as empresas: a Segunda Guerra Mundial. Será no pós-guerra desenvolvimentista que a figura do gerente intermediário ganhará maior relevância no país. Bresser Pereira (1962) ressalta que o aparecimento da chamada “classe média” está intrinsecamente ligado a este processo de surgimento do gerente.

O fortalecimento das instituições contempla a formação de uma classe capaz de administrá-la. Assim, afirma Bresser Pereira:

“The take-off period is decisive in the development of a particular country, and once entered, economic growth becomes almost automatic (...) The internal market, one of the main characteristics of a well-developed economy, (in Brazil) became important only after 1930.” (BRESSER PEREIRA, 1962, pg. 313)

Assim, o Brasil entrou em um círculo virtuoso que permite o desenvolvimento de antigas e novas empresas (BRESSER PEREIRA, 1962). A integração de novas pessoas ao mercado consumidor, o rápido crescimento econômico e a diversificação de necessidades levam, quase que automaticamente, ao desenvolvimento destas mesmas empresas e, conseqüentemente, de seus cargos e de suas funções. A população torna-se urbana e necessita de novos produtos para se adaptar a esta nova vida.

Esse novo modelo produtivo estimulou o surgimento de uma classe média brasileira, que tanto era o mercado consumidor como ocupava os cargos de média gerência que foram abertos a partir do aumento da complexidade organizacional. No

entanto, Bresser Pereira (1962) aponta que não havia pessoal suficientemente qualificado para ocupar todas as vagas disponíveis para esse tipo de profissional.

Esta falta de pessoal qualificado é percebida pelo governo que estimula acordos para o ensino da administração. Temos, então, no início do século XX o surgimento dos primeiros cursos voltados para a área de Administração, são cursos oferecidos pela Escola Álvares Penteado, no estado de São Paulo. Neste primeiro estágio, o ensino da Administração está estritamente ligado com os cursos de Economia, sendo um adendo prático dos mesmos. Vista como profissão técnica, a Administração ganha um pouco de independência com a criação dos cursos de Administração Pública, especialmente pelo DASP – Departamento de Administração do Setor Público, em 1938 (COVRE, 1991).

A instituição da Fundação Getúlio Vargas em 1944 abre novas perspectivas para o ensino de Administração no país, culminando com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública em 1952 e a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo em 1954. Ambas as escolas foram ícones da importação de modelos americanos para a gestão de empresas brasileiras. Neste ponto, também é importante ressaltar as fundações da Faculdade de Economia e Administração – FEA da Universidade de São Paulo, do Instituto de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, nas décadas de quarenta e cinquenta, respectivamente.

Percebe-se que a evolução do ensino em administração acompanha a evolução da industrialização do país (STORCK, 1983) neste processo de mão dupla apontado por Bresser Pereira (1962). É com o processo de industrialização da década de 1930 que surge a necessidade de formar gestores. Rapidamente o país passa da totalidade econômica agrária para uma economia industrializada. Isso leva, com o passar dos anos, a que a figura do gerente ganhe mais autonomia, distinguindo-se cada vez mais do economista, do sociólogo, do contador, etc. Questões relativas à construção dessa identidade ficam cada vez mais comuns. Afinal, quem é e o que faz o administrador no Brasil?

3.2) Gerentes no contexto brasileiro

Apesar de todas as ressalvas (pelo excesso de prescrição) que possam ser feitas ao trabalho de Idalberto Chiavenato (1983), é ele o autor brasileiro de Administração mais difundido. Uma rápida pesquisa no site da editora Campus mostra que quatro livros de Chiavenato estão entre os dez mais vendidos na categoria livros universitários. Sua visão é clássica:

“a tarefa do administrador é de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização” (CHIAVENATO, 1983, p. 10).

Esta visão é claramente a importação de modelos estrangeiros para a realidade local. Outro autor muito conhecido é Antonio Cesar Maximiano (1985). Uma pesquisa no site da editora Atlas mostra que seus livros de Teoria Geral da Administração possuem mais de 13 edições, com mais de uma tiragem para cada uma delas. Sua visão de administração pode ser percebida pelo trecho abaixo transcrito:

“Os administradores desempenham papéis de resolução de problemas, de conflitos e de negociação. Eles são os ‘bombeiros administrativos’ da organização. (...) Quando se concentra a atenção nas decisões e tarefas que são comuns a todos os gerentes – tomar decisões sobre o uso de recursos – verifica-se que as técnicas e princípios administrativos são universais, independentes do tipo de organização a ser administrado e de filosofia política. No que diz respeito à prática do processo administrativo, as responsabilidades dos gerentes são iguais em todos os lugares” (MAXIMIANO, 1985, p. 26).

Estes e outros autores de abordagem funcionalista contribuíram para a difusão do sentido da profissão. Wood Jr e Paes de Paula mostram numa série de trabalhos sobre a difusão do *management* (2002, 2002 e 2004) que esta se dá por

meio das Escolas de Negócios, da publicação de livros e revistas e das empresas de consultoria. Numa visão mais crítica, Paes de Paula (2001) traz interessantes observações:

“O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e antever mudanças. Valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes. Além disso, o administrador deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas social, política, econômica e ecológica” (PAES DE PAULA, 2001, p. 78).

Por fim, não se pode deixar de considerar que a velocidade atingida pelas empresas brasileiras – especialmente após a abertura do mercado feita no governo Collor – influiu sobremaneira no atuar do gerente no nosso país:

“dos gestores que atuam nesses segmentos, espera-se, no mínimo, conhecimentos técnicos e do ambiente, habilidade para agir com desenvoltura e flexibilidade, e, ainda, disposição e talento para passar da percepção à ação por meio de respostas ‘confiáveis e rápidas’” (RUAS, 2003, p. 57).

Como é possível perceber, os autores nacionais mais difundidos não se preocupam propriamente em definir um “gerente nacional”. Chiavenato (1983) traz importações de modelos estrangeiros e Maximiano (1985) diz claramente que as funções, ao menos no uso dos recursos, independem do lugar. São prescritivos, usando expressões como “o administrador deve ser...” ou então “dos gestores (...) espera-se, no mínimo, habilidades...”

Um trabalho relevante sobre a figura do administrador brasileiro é o livro “A formação e a ideologia do administrador de empresas” de Maria de Lourdes Covre (1981). Resultado de uma pesquisa bastante extensa, Covre (1981) inicia seu livro com a discussão sobre a ideologia capitalista e, especialmente, sobre o papel da burocracia. Em seguida, faz um breve apanhado histórico sobre o surgimento do administrador, colocando especial ênfase na atuação governamental.

Mas a contribuição mais importante está na construção de uma tipologia do administrador, tipologia que se forma de acordo com os discursos sociais (ideologias dominantes, governo, escolas de administração). Covre (1981) enumera 7 tipos típicos de administrador:

1 – Aluno-imagem positiva do administrador – que é o aspirante a administrador;

2 – Administrador em ascensão – que aquele preocupado em atender à empresa a subir na hierarquia na medida do crescimento da empresa;

3 – Administrador propriamente dito – aquele que está bem situado na empresa e sente a influência da formação teórica na sua atuação;

4 – Administrador deslocado – aquele que se vê atuando em pequenas empresas depois de receber uma formação voltada para cargos de direção;

5 – Administrador desajustado – aquele que encontra dificuldade no desempenho de sua função ou errou na escolha desta carreira;

6 – Administrador tecnocrata – aquele que mais evidencia a influência da formação acadêmica e;

7 – Administrador técnico – aquele que está fora da área burocrática, que atende a tarefas técnicas e não de relações humanas.

Por fim, cabe ressaltar que o trabalho de Covre (1981) é extremamente crítico em relação à formação recebida pelo administrador brasileiro. Para a autora, são fornecidos conteúdos com ideologia liberal, que buscam manter a estrutura da sociedade e, por isso, vendem uma imagem de elite para os administradores em formação. Não há espaço para outras visões de mundo e de negócios, as escolas apenas repetem internamente o consenso existente no exterior sobre as ideologias capitalistas. Além disso, a formação é excessivamente técnica e pouco voltada para a sociedade e para a pessoa humana.

Um trabalho recente é o livro *Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial* de Eduardo Davel e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo de 2005. No prefácio do livro têm-se as seguintes considerações:

“Este livro, em particular, abre caminho na direção – o que me deixa esperançoso – de uma possível teoria da reunificação em administração (...). E o que haveria de melhor do que um país como o Brasil (enquanto a velha Europa e o novo Ocidente norte-americano se detêm em combates estéreis de hegemonismos atrasados), com suas magnitudes e suas diferenças ainda fecundas e ativas, não dirigidas num melting pot superficial, com sua audácia que exige de si suas infinidades, com sua capacidade de receber e trabalhar, sem ter preconceitos com teorias e práticas oriundas de uma imensidade de horizontes econômicos e culturais, para carregar essa flama?” (Aktouf in DAVEL E MELO, 2005, pg. 23)

Neste ponto, vale ressaltar que o prefácio é do professor argelino Omar Aktouf, que desenvolve boa parte de sua carreira em escolas canadenses. É este autor estrangeiro que ressalta a importância de se construir um pensamento brasileiro sobre a figura do gerente.

Davel e Melo falam sobre as singularidades e as transformações no trabalho dos gerentes. Baseiam-se no conceito de *homo administrativus* e adotam a visão da escola do cotidiano. Apresentam o trabalho dos gerentes como um processo multidimensional formado pelas seguintes esferas: atuação, interação, simbolização, dominação e controle, e assimilação e reprodução. Ainda contextualizam estas tarefas de acordo com a visão de mercado e a questão do gênero. Em seguida, apresentam o quadro das transformações no mundo do trabalho dos últimos anos que reflete diretamente na atuação e na identidade dos gerentes. Ocorreram mudanças nos contratos psicológicos que os gerentes tinham com a organização, especificamente em relação ao conhecimento necessário, à motivação, aos objetivos, ao comportamento e à ética. Mas não há uma elaboração das singularidades e das transformações brasileiras na vida dos gerentes presente neste capítulo.

O tema da liderança, um dos mais debatidos por executivos e gerentes, aparece de maneira pós-moderna no capítulo “Simbologia da Liderança na Ótica

Cinematográfica” escrito por Thomaz Wood Júnior. O autor apresenta o campo de pesquisa como algo muito próximo do ficcional, pois o ficcional é o lugar de reatualização das fantasias pessoais. Além disso, a ilusão – que o cinema tanto trás – é que torna possível a objetividade, a percepção do mundo interpessoal socialmente estabelecido. Em seguida há um panorama sobre o “tema da liderança até cairmos nas telas”. Cidadão Kane, de Orson Welles, e Terra em Transe, de Glauber Rocha, servirão de guia para explorar o papel da liderança, com suas oportunidades, suas desvantagens e suas ilusões. Enfim, o texto é extremamente agradável e, para aqueles que assistiram aos filmes, a metáfora com o mundo das organizações é fantástica. Mas, apesar de um dos filmes ser nacional, não se tem uma perspectiva brasileira levada à discussão.

Uma das tentativas de colocar o nacional em evidência surge no capítulo escrito por Gelson Silva Junquillo, da Universidade Federal do Espírito Santo. O autor apresenta três perspectivas de análise: técnica, política e crítica, mas abraça o ponto de vista da teoria da estruturação. Como ilustração utiliza a ação gerencial da administração pública do estado do Espírito Santo. Fica claro que a ação gerencial não se dá ao acaso, mas reflete características de um determinado contexto histórico-social. Mais do que construir uma definição de gerente brasileiro ou expor um retrato atualizado, o autor busca mostrar que as particularidades culturais de uma sociedade influem nas condutas humanas e, conseqüentemente, na forma de administrar.

Outro capítulo com participação de brasileiros trata do gerente e das organizações na pós-modernidade – escrito pelo britânico John Hassard, por Maria José Tonelli e por Rafael Alcadipani. Em nenhum momento os autores se propõem a analisar a realidade brasileira, seus objetivos são apresentar as influências da pós-modernidade no mundo do trabalho e seu reflexo na teoria dos estudos organizacionais.

Por fim, os dois últimos capítulos escritos por brasileiros tratam da aprendizagem nas organizações, escrito por José Luis Salinas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e da reflexividade e dinâmica da ação gerencial, pelos organizadores do livro. O capítulo de Salinas é uma revisão da literatura sobre o tema das competências e aprendizagem. O último capítulo é um conclamar dos

organizadores para uma ação gerencial reflexiva, com atuação e não passividade por parte dos gerentes. Mais uma vez, não existem fortes referências nacionais.

Este coletânea de textos coordenada por Davel e Melo (2005) aborda as ações dos gerentes no cotidiano das organizações, em confronto com o que é teoricamente produzido sobre tais ações. No entanto, apesar da presença de textos de vários autores brasileiros não existe um pensamento nacional sobre o tema. O que ocorre é a repetição da contradição entre abordagem funcionalista e abordagem do cotidiano ocorrida nas produções estrangeiras.

Além deste trabalho conjunto com Davel, Marlene Catarina Melo publicou outros trabalhos sobre a figura do gerente (MELO E GASPAR, 1995; MELO, 2000; DAVEL E MELO, 2005; ÉSTHER E MELO, 2006). Para Melo, trata-se de um grupo social em situação de transição, em que é observado um novo contorno tanto para a função como para a carreira gerencial e realidades diferenciadas vivenciadas por grupos de gerentes face às novas práticas organizacionais decorrentes de um novo capitalismo (MELO, 2000).

Estudando a carreira dos gerentes, Melo (2000) conclui que ela repete o conceito de mobilidade individual e seus impactos sobre sua trajetória profissional, indicando tipos de mobilidade ascendente, descendente ou estabilizada. A autora vai além, ao afirmar que se a carreira do gerente tende a desaparecer segundo os seus moldes clássicos, seja com a criação do gerente-parceiro, seja pela eliminação de cargos gerenciais em espaços da estrutura organizacional, o gerente permanece e ainda é figura de destaque no atual contexto de turbulência organizacional (MELO, 2000).

Em outro trabalho (ÉSTHER E MELO, 2006), um estudo de caso com gerentes de Minas Gerais, analisa a ação gerencial tomando como referência conceitos de psicossociologia, em especial a distinção entre indivíduo e sujeito, autonomia e heteronomia, dentro do contexto em que se vive. E afirma, referindo-se ao gerente, que existe uma predominância do indivíduo heterônomo que luta, mas continua preso na armadilha estratégica da organização moderna (ÉSTHER E MELO, 2006).

Seus trabalhos ressaltam os aspectos positivos e desafiadores ao mesmo tempo em que aponta as ambigüidades, dilemas e dificuldades do trabalho

gerencial. Apresenta também uma visão abrangente pois já tratou em seus artigos temas como carreira, desenho organizacional, gestão de competências, questões de gênero, cultura organizacional e poder. Como limitação, seus trabalhos sempre são realizados dentro do contexto do estado de Minas Gerais e sempre com a mesma abordagem epistemológica.

3.3) Gerentes Intermediários no contexto brasileiro

Até agora, falou-se de gerentes de maneira geral, sem entrar na especificação de gerentes intermediários. Neste tema a produção nacional é bastante exígua, encontraram-se apenas algumas dissertações que se referem diretamente aos gerentes intermediários (LAMBIASI, 1998, PUJOL, 2002; BASTONI, 2007; DANTAS, 2007).

Lambiasi (1998) realizou uma pesquisa com gerentes intermediários de um banco público em São Paulo sobre a qualidade de vida no trabalho. Para Lambiasi, a gerência intermediária é a força motriz das ações que se desenvolvem nas empresas, de modo que esta classe é o principal foco na busca por resultados. Em sua pesquisa comparou a percepção de qualidade de vida entre funcionários da gerência intermediária na capital e no interior do estado, concluiu que o aspecto satisfação é maior para a gerência que reside no interior, devido basicamente a dois fatores: integração com a comunidade e situação econômica.

O trabalho de Pujol (2002) estudou as características dos gerentes intermediários de um banco público no estado do Rio Grande do Sul, buscando caracterizá-los como gerentes tradicionais ou gerentes contemporâneos. Os principais resultados obtidos evidenciaram um gerente intermediário tanto com características tradicionais, quanto com características contemporâneas, o que, segundo o autor, se deve às mudanças que se processaram na organização e no ambiente organizacional nos últimos anos.

O trabalho de Bastoni (2007) mostra-se de especial interesse pois identificou dez estratégias de sobrevivência e de manutenção do trabalho utilizadas pelos gerentes intermediários, a saber:

- 1 – Ser conhecido como detentor do conteúdo técnico necessário para o desempenho do papel gerencial;
- 2 – Buscar desafios junto aos superiores para mostrar que seu grau de envolvimento é maior que o de seus pares, mesmo que para isso seja necessário “roubar” trabalho de outros;
- 3 – Alinhamento com as estratégias dos superiores;
- 4 – Adaptar-se as mudanças não se prendendo ao status mas sim a resultados;
- 5 – Criação e fortalecimento da rede de relacionamentos colaborativa com os pares e com os funcionários;
- 6 – Utilizar sua posição estratégica para fortalecer o relacionamento com o superior;
- 7 – Preparação de sucessores para que possa ter agilidade em eventuais mudanças;
- 8 – Conhecimento profundo das regras, políticas, valores e crenças da organização;
- 9 – Identificar a agenda e os objetivos dos superiores com antecipação e;
- 10 – Declarar explicitamente ao superior seu objetivo de crescimento profissional.

Bastoni (2007) conclui que existem padrões nas respostas apresentadas pelos gerentes intermediários em resposta às mudanças em seus ambientes profissionais e que estas estão relacionadas às características do negócio, ao grau de estruturação da organização, à posição que ocupam, ao seu tempo de trabalho e a sua rede de relacionamentos dentro e fora da organização.

Por fim, tem-se o trabalho de Dantas (2007) que discute a vivência do tempo no trabalho dos gerentes intermediários, pois este grupo vivencia um duplo foco de pressão, originado da alta gerência e do nível operacional da organização. O trabalho mostra que os gerentes definem o tempo como um recurso econômico, mas a experiência temporal dos gerentes intermediários não é homogênea. Existem

fatores ambientais comum a todos, como a compressão do tempo, o sentido de urgência, as novas tecnologias e as características intrínsecas do papel gerencial. No entanto, características relacionadas à idade, gênero, valores e experiências pessoais, além do segmento de atuação da empresa, também impactam a experiência temporal dos gerentes intermediários. Mas a despeito dos fatores ambientais compartilhados, a experiência temporal dos gerentes intermediários é heterogênea e subjetiva.

Do apresentado nesta parte do trabalho, é possível perceber que existem esforços para construir um conhecimento nacional sobre a gerência intermediária. Mesmo assim, ainda há muito a entender (e construir) sobre a figura do gerente intermediário no Brasil. É preciso ressaltar que é legítima a utilização de referenciais estrangeiros, mas a não existência de uma construção sólida, preocupada em ressaltar as diferenças (positivas e negativas) que marcam o gestor brasileiro apenas reforçam as impressões de Bertero, Caldas e Wood (1997) sobre a produção acadêmica nacional, ou seja, mera reprodutora do *mainstream* estrangeiro.

Neste sentido, a presente dissertação pretende fazer sua contribuição para a construção desse conhecimento nacional ao buscar entender o que faz o gerente intermediário brasileiro e como ele entende seu cotidiano.

CAPÍTULO 4 – ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Na primeira parte deste trabalho investigou-se o surgimento da figura do gerente. Na segunda parte, discutiu-se o problema central da pesquisa, as atividades dos gerentes intermediários. Na terceira parte apresentou-se uma discussão sobre os gerentes, e os gerentes intermediários, na produção acadêmica brasileira. Nesta parte tem-se a abordagem teórico-metodológica sob a qual esta pesquisa foi desenvolvida.

Este trabalho baseou-se em uma abordagem qualitativa para a investigação das atividades dos gerentes intermediários. Segundo Denzin e Lincoln (2000), diferentes procedimentos podem ser utilizados para auxiliar a construção do método final de abordagem do problema. Este trabalho utilizou a entrevista semi-estruturada como abordagem de coleta de dados e a análises destes mesmos dados se dá por uma abordagem construcionista (BERGER E LUCKMANN, 1985).

“A pesquisa qualitativa lança mão de muitos métodos, envolvendo uma abordagem naturalista e interpretativa em relação ao assunto estudado. Isso significa que a pesquisa interpretativa estuda coisas em sua ambientação natural, e tenta fazer sentido ou interpretar os fenômenos nos termos do significado que as pessoas atribuem a tais fenômenos” (DENZIN E LINCOLN, 2000).

4.1) Pesquisa Qualitativa

Schawdt (2000) apresenta três diferentes posturas epistemológicas relacionadas à pesquisa qualitativa: interpretativa, hermenêutica, e construcionista. Entender o significado de uma ação exige que esta ação seja interpretada dentro de uma maneira específica. Um processo de interpretação diferente é o que separa as filosofias interpretativas da hermenêutica.

As abordagens interpretacionistas (identificação empática, sociologia fenomenológica e jogos de linguagem) acreditam que é possível entender os

significados de uma ação, mas fazer isto de maneira objetiva. O interpretador transforma o que vai ser interpretado em dado objetivo (SCHWANDT, 2000).

A abordagem hermenêutica desafia as abordagens interpretacionistas, ao apontar que o intérprete não pode se distanciar do objeto. Segundo esta postura, compreender é interpretar e faz parte do ser humano. Além disso, a compreensão é participativa, conversacional e dialógica. Compreender não é algo reproduzido pelo intérprete, mas sim algo produzido no diálogo (SCHWANDT, 2000).

Por sua vez, a postura construcionista defende que não se descobre o conhecimento, mas sim que ele é construído e argumenta que entender as expressões (palavras) não é um processo de semântica, ou de mapear a visão cognitiva que é provocada na mente, mas que entender como as expressões funcionam é uma questão de compreensão das práticas sociais e análise das estratégias retóricas presentes em tipos particulares de discursos (SCHWANDT, 2000).

Esta abordagem se baseia nos conceitos de Berger e Luckman (1985) sobre a construção social da realidade. Os autores colocam que a realidade é socialmente construída, especialmente a realidade da vida cotidiana, que só se torna efetivamente realidade quando ela é compreendida por alguém. Para os atores, as pessoas têm consciência de que o mundo consiste em múltiplas realidades. Entre estas, há uma que se apresenta como a realidade por excelência: a realidade da vida cotidiana.

“A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER E LUCKMAN, 1985).

Esta realidade da vida cotidiana aparece já como objetivada, construída por objetos que foram designados como objetos antes do surgimento de cada indivíduo na situação na qual estes se encontram. Berger e Luckman (1985) também esclarecem que os indivíduos desde seu nascimento estão expostos a interferências socialmente determinadas. Assim, o processo de cada ser humano tornar-se indivíduo efetua-se em correlação com o meio ambiente, e este meio ambiente é, ao

mesmo tempo, um ambiente composto por elementos naturais e humanos, produzidos pelas pessoas. Dessa maneira, a própria natureza humana implica que o homem e sua sociabilidade estão entrelaçados.

Em sociedade os homens transformam suas atividades em hábitos que libertam o indivíduo da carga de tomar decisões. Esses processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização. Quando as ações habituais são tipificadas, ocorre a institucionalização, ou seja, uma tipificação de ações habituais é uma instituição. Porém é preciso ressaltar que a institucionalização é uma objetividade construída pelo homem. O primeiro momento é a criação da instituição, o segundo é a reação do produto sobre o produtor e o terceiro é a interiorização.

“A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social” (BERGER E LUCKMAN, 1985).

A linguagem tem um papel central na construção dessa realidade, uma vez que ela viabiliza a expressão das várias idéias individuais e, dessa forma, permite que o homem estabeleça um caminho de ligação, de acesso aos outros, às suas subjetividades. Contudo, como colocou Dantas (2007) mesmo a objetividade da linguagem está sujeita à subjetividade dos indivíduos, uma vez que uma mesma construção gramatical pode ser interpretada de maneiras diferentes dependendo daquele que a fala, do contexto onde esta fala está inserida e dos agentes envolvidos. A realidade social, assim construída, consiste numa complexa relação entre uma pluralidade de mundos objetivos e subjetivos e compreendê-la exige que o pesquisador interprete os fenômenos sociais a partir do sentido dado por aqueles que fazem parte deles.

Para compreender melhor o cotidiano dos gerentes intermediários, entende-se que a idéia de Berger e Luckman (1985) é adequada. O trabalho dos gerentes intermediários é socialmente construído. Assim, as entrevistas foram interpretadas, buscando entender como se dá esta construção social.

4.2) Descrição dos entrevistados

Para desenvolver a pesquisa da dissertação, foram entrevistados 20 gerentes intermediários de empresas de grande porte (acima de 1000 funcionários), sendo que metade das entrevistas ocorreu na cidade de São Paulo e metade na cidade de Curitiba. O objetivo era abranger duas realidades distintas no que se refere ao mundo empresarial. Em todas as entrevistas se garantiu o sigilo do nome dos entrevistados e das organizações envolvidas em suas vidas.

Os entrevistados foram selecionados por indicações de pessoas conhecidas do pesquisador, mas nunca de pessoas com próxima relação. Chegou-se ao número de 20 entrevistas pois começavam a ocorrer repetições nas falas dos gerentes a partir da décima sexta entrevista. Com o objetivo de conseguir uma amostra diversa e representativa foram escolhidas pessoas em diferentes situações, ou seja, pessoas de diferentes idades, de diferentes áreas de atuação e com tempo de experiência diverso no cargo gerencial. No quadro resumo abaixo se encontra a descrição dos entrevistados que será apresentada nos próximos parágrafos:

	Área da Empresa	Capital da Empresa	Estado da Entrevista	Tempo na gerência	Sexo	Faixa Etária	Formação Superior	Escola
1	Farmacêutica	Nacional	São Paulo	8 anos	Feminino	40 - 45	Administração	Particular
2	Calçados	Nacional	São Paulo	6,5 anos	Feminino	30 - 35	Administração	Particular
3	Telefonia	Estrangeira	Paraná	6 meses	Masculino	30 - 35	Administração	Pública
4	Telefonia	Estrangeira	Paraná	2 anos	Masculino	35 - 40	Informática	Particular
5	Automação Comercial	Nacional	Paraná	5 anos	Masculino	45 - 50	Administração	Pública
6	Automobilística	Estrangeira	São Paulo	18 anos	Masculino	50 - 55	Administração	Pública
7	Energia	Estrangeira	São Paulo	2 anos	Feminino	30 - 35	Jornalismo	Particular
8	Calçados	Nacional	São Paulo	8 anos	Feminino	30 - 35	Administração	Particular
9	Informática	Estrangeira	São Paulo	1 ano	Masculino	40 - 45	Proc. de Dados	Pública
10	Perfumaria	Nacional	Paraná	8 anos	Masculino	35 - 40	Administração	Particular
11	Perfumaria	Nacional	Paraná	5 anos	Masculino	30 - 35	Engenharia	Particular
12	Perfumaria	Nacional	Paraná	5 anos	Feminino	40 - 45	Direito	Pública
13	Automobilística	Estrangeira	Paraná	7 anos	Masculino	35 - 40	Informática	Pública
14	Informática	Estrangeira	São Paulo	4 anos	Masculino	30 - 35	Computação	Particular
15	Informática	Estrangeira	São Paulo	3 anos	Masculino	40 - 45	Computação	Particular
16	Papel e Celulose	Nacional	São Paulo	9 anos	Masculino	35 - 40	Engenharia	Pública
17	Informática	Estrangeira	São Paulo	9 anos	Masculino	35 - 40	Proc. de Dados	Pública
18	Telefonia	Estrangeira	Paraná	2 anos	Masculino	35 - 40	Computação	Pública
19	Telefonia	Estrangeira	Paraná	2 anos	Masculino	30 - 35	Informática	Particular
20	Automação Comercial	Nacional	Paraná	3 anos	Masculino	30 - 35	Engenharia	Pública

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados

Dentro da amostra existem 5 mulheres e 15 homens. A idade varia entre 30 e 55 anos, com maior concentração para pessoas na faixa dos 30 a 35 anos de idade (8 entrevistados). Todos os entrevistados possuem formação superior, sendo a formação predominantemente na área de Computação (8 entrevistados) – nos cursos paralelos de: Ciência da Computação, Informática e Processamento de Dados. Seguidos pela significativa presença de pessoas formadas em Administração de Empresas (7 entrevistados). Outro fator que se mostrará relevante na análise das entrevistas, refere-se ao financiador dos estudos fundamental e médio dos gerentes, neste ponto são 10 pessoas que estudaram predominantemente em escolas públicas e 10 pessoas que estudaram predominantemente em escolas particulares.

O tempo de trabalho dos entrevistados em suas organizações varia de 3 meses a 13 anos, sendo que 2 entrevistados tiveram mais de uma passagem pela mesma organização. A diversidade se reflete também no tempo de experiência em cargo gerencial, sendo que o tempo varia de 6 meses a 18 anos. A maioria dos gerentes entrevistados está na faixa de 2 a 3 anos na função gerencial.

Também cabem considerações sobre a organização em que trabalham os entrevistados. Metade dos entrevistados trabalha no setor industrial, porém apenas 1 gerente possui contato direto com a fábrica, os demais estão envolvidos em atividades administrativas. Tem-se 3 pessoas que trabalham na mesma empresa de perfumaria, 2 pessoas que trabalham na mesma empresa de calçados e 2 pessoas que trabalham em empresas diferentes do setor automotivo. Os outros 10 entrevistados trabalham em empresas do setor de serviços, a saber: 4 pessoas que trabalham na mesma empresa de informática, 4 pessoas que trabalham em 2 empresas de telefonia (uma celular e outra fixa) e 2 pessoas que trabalham na mesma empresa de automação comercial.

Portanto, foram feitas entrevistas com gerentes de 12 empresas diferentes, 7 delas de capital estrangeiro e 5 de capital nacional. Como existem empresas em que foram entrevistados mais de um gerente, temos: 11 entrevistas em empresas de capital estrangeiro e 9 entrevistas em empresas de capital nacional. Como particularidade, uma das empresas de capital estrangeiro existe apenas no Brasil, todas as demais são filiais.

4.3) Descrição da coleta de dados

Como foi dito acima, utilizou-se uma abordagem de entrevista semi-estruturada em profundidade para conduzir as entrevistas. Deste modo, foi elaborado um roteiro inicial que se amoldava as considerações dos entrevistados. Antes do início da entrevista eram coletados alguns dados específicos para identificação do perfil demográfico do entrevistado. Após estas questões preliminares iniciava-se a entrevista.

A maioria das entrevistas foi realizada no local de trabalho do entrevistado, e em geral em sua própria mesa de trabalho. Quando não foi possível realizar a

entrevista no local de trabalho o motivo sempre esteve relacionado com a agenda do entrevistado e não por uma recusa de conceder a entrevista em seu trabalho.

As questões que nortearam as entrevistas foram as seguintes:

- 1 – Como é sua rotina de trabalho?
- 2 – Como você chegou ao cargo de gerente?
- 3 – Quais são as dificuldades que você enfrenta em seu trabalho?
- 4 – Quais coisas o realizam no seu trabalho?
- 5 – Quais são os desafios do gerente?
- 6 – Quais são as oportunidades do gerente?
- 7 – Como você define a relação funcionário – empresa?
- 8 – O que o motiva a continuar sendo gerente?

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pelo próprio pesquisador, o que lhe permitiu capturar entonação das falas, pausas e intervenções. Este processo de transcrição pessoal reveste-se de especial importância pois permite a sedimentação da entrevista na memória do entrevistador e caracteriza-se como o primeiro passo de análise dos dados.

Após a transcrição, todo o material foi categorizado com o objetivo de construir uma planilha de dados que facilitasse a continuação da análise. Foi montada uma planilha para cada entrevistado e a seguir foram nomeados os temas de relevância de acordo com as observações dos entrevistados e com o que já foi apresentado pela literatura.

Como última etapa, foi feito um reagrupamento dos temas com o objetivo de selecionar as questões que mais apareceram nas falas dos entrevistados. A análise das entrevistas foi realizada após a construção dos temas relevantes e a luz da revisão bibliográfica efetuada nos capítulos precedentes, acerca do gerente, do gerente intermediário e do contexto brasileiro. É preciso ressaltar que a construção da análise advém dos comentários dos entrevistados, mas não se buscou uma mera narrativa dos resultados. O texto foi construído de maneira a produzir uma sequência lógica que permita o encadeamento de idéias que são apresentadas como resultado da pesquisa.

As citações dos próximos capítulos indicam o entrevistado de acordo com o número estabelecido na tabela acima apresentada, sobre a caracterização dos entrevistados.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos os resultados das entrevistas, divididos em subcapítulos que refletem as questões mais relevantes das falas dos entrevistados. A primeira questão relevante refere-se à definição do que é ser gerente. Em seguida, tem-se a rotina dos gerentes intermediários, as pendências do dia-a-dia, os gostos e desgostos, as relações com as pessoas e com a organização, a motivação e a carreira, a absorção do discurso empresarial versus as críticas a este mesmo discurso e, por fim, se retoma o entendimento do que é ser gerente na visão dos entrevistados.

5.1) Ser gerente

O que mais sobressai quando perguntados sobre o papel do gerente, de forma genérica, são as qualidades individuais que cada um necessita ter para exercer a função com qualidade:

Acho que a função do gerente está na própria palavra: é gerenciar, gerenciar bem o trabalho dele equilibrando... isso que eu falei, se você deixar o dia passar sem você controlar o seu tempo, você vai acabar se perdendo, então assim além de ser... um gerente tem que gerenciar o seu dia (Entrevistado 2)

Bem, pelo menos um tino pra isso, se o cara é desorganizado, ele até consegue como analista, até um coordenador, agora se ele é desorganizado nesse nível (*de gerente*) ele atrapalha a equipe. Se eu fosse escolher um gerente hoje a primeira coisa que iria olhar é se ele é um cara organizado. Porque é a base do trabalho dele, organizar a equipe dele, dar direcionamento. “Pô” ele não consegue fazer nem com ele mesmo... acho que é muito disso. (Entrevistado 4)

Eu entendo que tem que ter perfil pro gestor, porque um bom técnico nem sempre é um bom gestor. E pode, às vezes, achatar uma equipe inteira

embaixo de você porque você não é um bom gestor. Eu considero o gestor a ferramenta mais importante da empresa, porque lá em cima são criadas as estratégias diretivas, os diretores fazem isso muito bem, mas se o gestor não fizer rodar, não vai, não rola. (Entrevistado 12)

Não, o principal é isso, o gerente precisa ser um líder e representar os valores da organização, não que você vista uma nova face, mas se travestir da organização e representá-la (Entrevistado 11).

Eu vejo que hoje a média gerência, que somos nós, ela esta muito envolvida em detalhes, ela precisa conhecer muito detalhes da sua área. Hoje se eu chegar ao presidente da empresa e quiser discutir algum processo de TI ele discute em detalhe comigo, ele conhece detalhe (Entrevistado 19).

Ao serem perguntados sobre o que é ser um gerente, alguns comentaram imediatamente sobre as novas realidades organizacionais, especialmente após os processos de *downsizing* e, muitas vezes, finalizavam suas respostas sem concluir o que é ser um gerente. Daí a importância dada pelos gestores a estas novas realidades organizacionais que impactaram sobremaneira o seu atuar:

Entrei como gerente de saúde, segurança e meio ambiente. Mas houve algumas situações interessantes no meio do caminho. Entrei em janeiro de 2003, e em março houve uma reestruturação e a diretoria me solicitou que eu assumisse temporariamente a gerencia de manutenção. Então era algo novo para mim, eu tive essa possibilidade de aprender sobre esses trâmites. Em dezembro de 2003 me solicitaram que eu assumisse a gerência de projetos, então acumulei as 3 funções, em um momento temporário da organização, por causa do processo de reestruturação (Entrevistado 11).

Para ter um grau de comparação eu tenho 4 áreas embaixo de mim agora e quando entrei tinha uma delas (Entrevistado 16).

A complexidade das estruturas das organizações sobressai com facilidade e, até mesmo, torna-se difícil para os gestores explicarem a alguém que não esteja dentro do sistema.

No meu departamento, ele (*o gerente*) reporta direto ao *CEO*, é um dos eixos estratégicos da companhia. Nós, por sermos um operador logístico, o conceito do operador seja no conceito que for de terceirização, quarteirização ou quinteirização... aqui nós somos entre terceirização e quarteirização, nós não temos bens. A carreta não é nossa, o prédio não é nosso. Nós praticamente não temos ativos, nosso bem é pessoa e sistema (Entrevistado 13).

A gente tem dois sentidos, existe a hierarquia clássica que tem diretores, gerentes, pessoas em baixo e tem o que a gente chama de unidades virtuais. Então minha área clássica é serviços, eu tenho um diretor de serviços, um superintendente de serviço e gerentes de serviço. Só que eu trabalho ao mesmo tempo com o time que atende a conta (*nome do cliente*). Lá a gente tem uma estrutura de serviço que atende uma estrutura de licenciamento, que atende uma estrutura especialista em produtos. Porém nós formamos um time em que eu gerencio a parte de serviços. Então tem pessoas que não estão embaixo de mim formalmente, na hierarquia clássica, mas estão sob minha coordenação virtualmente. Então eu faço a estratégia da conta, junto com o *account management*, ele faz a estratégia e eu respondo para ele virtualmente. Ele não é meu chefe, mas em relação à conta que a gente trabalha, tem uma estrutura virtual (Entrevistado 14).

Os gestores comentam com bastante frequência as conseqüências destas novas formas de organização no seu dia-a-dia:

Eu costumo... acordo de manhã e vou... a gente vai muito pra rua, trabalho muito na rua e também faço muito *Home Office*. Então tenho notebook, acesso a internet e tenho todas as informações da empresa de casa, tenho um celular que me dá acesso a um bom número de recursos da empresa, e eu não preciso ir para a empresa se quiser (Entrevistado 14).

Olha, eu tenho um perfil de pessoas muito jovem, pessoas numa media, tirando os coordenadores, de 3 anos de formado. Várias vezes eu sou obrigado... a pessoa começa um projeto e pára, porque falta maturidade ou entra na zona de atrito com outra área e sempre eu tenho que fazer essa coisa andar de novo (Entrevistado 16).

Nós não temos pessoas embaixo da nossa hierarquia, nós temos uma função *cross* dentro da companhia, ou seja, todos estes parceiros que fazem negócio com a (*nome da empresa*), são geridos por algum de nos, então eu tenho a gestão de 4, 5 empresas, uma no nordeste, duas em São Paulo e duas no sul (Entrevistado 17).

Você pode ser mentor ou *coach* de alguém sem que essas pessoas sejam necessariamente ligadas a você pela hierarquia, ou até podem até ser superiores. Mas você tem um *skill* que ela precisa aprender um pouco mais com você. A gestão de time virtual também acontece assim, apesar de eu não ser a pessoa que é o signatário da carteira de trabalho dos parceiros, eu gerencio aquela equipe de vendas que vende os produtos (*nome da empresa*), eles me respondem a perguntas do dia-a-dia que eu faço (Entrevistado 17).

Também foi bastante comentado o empoderamento sofrido pela camada gerencial devido às reestruturações organizacionais:

Na época da reengenharia, nos anos 90, foi quando tudo aconteceu. O gerente foi a classe mais massacrada, porque ele teve que pegar todo o operacional e ter essa coisa da liderança: você tem de ser um bom líder, tem que ser um bom gestor de pessoas, tem que dar *feedback*; motivação, aquelas coisas “shinzun” não sei das quantas... Desenvolver, motivar. Então você fazer tudo isso e fazer o operacional ao mesmo tempo, cara vou te falar, não é fácil. E é o maior conflito, porque ao mesmo tempo que você tem uma carga enorme de operacional, você tem que ser executivo... (Entrevistado 7)

Ele tem muito mais essa coisa de olhar de maneira holística e... Puxa! Parece que o time está indo bem, parece que vamos atingir os objetivos mas a velocidade não está adequada. Então mexe nas peças para ir facilitando as coisas; o gerente é muito mais colaborativo, ele está no dia-a-dia, ele tem que

participar, ele tem que lá... se nós tivermos uma situação de fórmula um, por exemplo, tem o chefe de equipe mas se precisar ele vai trocar pneu, ele troca pneu, ele precisa que o carro saia dali em 7 segundos, se ele não for capaz de ajudar a fazer isso, ele não serve para ser gerente, ele não é um facilitador (Entrevistado 17).

Alguns poucos gerentes intermediários entrevistados definiram o que é ser gerente no contexto atual não com qualidades mas com uma fala mais técnica:

Na telefonia móvel a decisão é muito mais ágil e tem que ser. Aquele ciclo do planejar, acompanhar, decidir, acompanhar está bem dentro (Entrevistado 3).

5.2) Rotina dos gerentes intermediários

Definido o que os gerentes intermediários entendem por ser gerente e a visão deles de como este gerente está inserido na organização, passou-se a pesquisar a rotina dos gestores, dentro da premissa da dissertação de aproximar-se da Escola do Cotidiano. Neste ponto tem-se praticamente uma unanimidade, os gestores começam seus dias pela leitura da correspondência eletrônica.

A primeira coisa que eu faço é checar meus e-mails. Eu normalmente anoto, eu tenho o hábito de... eu sou meio organizadinha... eu sou muito metódica no meu... então eu vou... passo todas as minhas pendências para o departamento, o que eu tenho que cobrar, o que estão me devendo, não sei o que... Então, de manhã, a primeira coisa que eu faço é checar meus e-mails, e pegar essa lista e ver o que está faltando. Ai eu vou priorizando de acordo com o *time* que eu tenho (Entrevistado 1).

A primeira coisa é dar uma olhada nos e-mails, para ver se tem alguma coisa de emergência, alguma coisa grave, principalmente na segunda-feira que a coisa acumula, ... basicamente e-mail (Entrevistado 4).

Bem, quando chego é um horário relativamente tranquilo. São 200, 250 e-mails por dia que a gente recebe e precisa responder e alguns internacionais em inglês em alemão... Além de outros problemas fisiológicos do próprio setor, então das 7 até 8, 8:30 é o horário que eu tenho para isso, né (Entrevistado 6).

Ler todos os e-mails, que depois que eu fui embora no dia anterior, depois das 20 horas as pessoas mandaram, para despachar e tudo o mais. São muitos e-mails, eu recebo por dia uma média de 180 (Entrevistado 7).

Eu ligo o computador e vejo os e-mails que tem. Enfim eu tenho uma série de prioridades... eu não sou uma pessoa que trabalha de forma organizada, eu trabalho dentro da minha organização mas eu não sou uma pessoa metódica (Entrevistado 8).

Bom, eu chego e a primeira coisa que faço é ver se tem algum e-mail, alguma carta, salvo hoje que entrei direto para conversar com você (Entrevistado 13).

Quando não começam pela leitura de e-mail, a rotina começa verificando a agenda eletrônica de forma genérica, mas com especial atenção ao andamento dos projetos atuais.

Olho o *palm*, que é onde tem agenda, o dia, os contatos, etc. e tal. Primeiramente eu chego, dou uma olhada na minha agenda e vejo o que eu tenho no meu dia de reuniões, primeiramente (Entrevistado 2).

Bem, nós somos movidos muito pelo Outlook, é uma coisa que faz girar. O Outlook é o que salva muitos trabalhos, ainda mais na minha área que tem muita coisa para baixar, para resolver. Eu uso através dessa ferramenta. Então você perguntou o que eu faço, então eu vejo o Outlook, e-mail, e depois dar uma revisão geral em vários indicadores que eu tenho, de como foi o dia de ontem, de como está sendo o dia de hoje, o que aconteceu a noite... (Entrevistado 20).

Apenas alguns poucos gerentes começam o seu dia despachando com a equipe:

Então, eu faço a interação com os coordenadores estaduais, que coordenam as equipes, né. Eles estão mais na rua do que eu, né (...) Daí sento para resolver as questões de e-mail, nós temos uma burocracia que eu diria é meio, é uma empresa de Telecom mas está muito ligada à situação de e-mail ainda (Entrevistado 3).

Apenas uma gerente comentou que a primeira coisa que faz é cumprimentar as pessoas para, só depois, preocupar-se com o trabalho propriamente dito:

Eu abro meu computador, ... eu chego aqui, dou bom dia para todo mundo, vejo se alguém... se eu enxergo alguma coisa,... se tá todo mundo bem e tal... porque é uma equipe e eu dependo totalmente deles e eles de mim. É uma sinergia total, e eu quero a equipe bem, para mim é padrão, eu não sou gerente que tanto faz: o cara tá passando mal, tá doente, não... eu quero a equipe bem, trabalhando bem, porque sem satisfação não tem nada a ver, né... Aí chego, ligo minhas coisas, ligo o computador, dou uma passada geral e aí eu tenho um critério próprio, eu vejo se meu diretor mandou algum e-mail, se o dono da empresa mandou algum e-mail ou se algum assunto que eu estou cuidando apresentou ... (Entrevistado 12).

Depois desta primeira atitude, seja ler e-mail, seja verificar a agenda ou despachar com a equipe, os gerentes passam a trabalhar com aquilo que eles chamam de pendências, basicamente até o fim do dia.

Como eu trabalho com promoção e eventos eu vejo quais são os eventos mais próximos, basicamente falando, né. Vejo quais são as prioridades que são mais pendentes e urgentes para nós, e tento focar nesse meu tempo essas prioridades para poder executar isso com a minha equipe (Entrevistado 2).

Normalmente eu verifico pendências com a equipe, para despachar e eles não fiquem parados, ou passar alguma orientação. Senão vou estruturar alguma atividade da lista de pendências que eu tenho (Entrevistado 5).

Depois eu vejo o que eu tenho de pendências, e vou nas áreas checar o status das pendências que eu tenho (Entrevistado 10).

Hoje eu cheguei, abri os e-mails, baixei, vi as prioridades. Tinha alguma coisa com necessidade de decisão com áreas de interesse, acabei matando essas pendências logo de manhã, algumas ficaram para o início da tarde (Entrevistado 11).

Mas vejo se tem algum tema emergente, muito crítico, que precisa ser tratado muito rápido, porque a informática vira 24 horas. Então às vezes acontece alguma coisa de madrugada que o pessoal não quer me ligar, é urgente mas o pessoal sabe que eu trabalho dessa forma... (Entrevistado 13)

Outra coisa presente no dia-a-dia dos entrevistados são as reuniões. Para alguns gestores são as reuniões, juntamente com as pendências, que pautam as atividades do dia.

E a partir das 8 é uma reunião atrás da outra, são casos atrás do outro, são situações mais concretas que a gente não tem, nem flexibilidade com horário, porque são reuniões e tudo o mais (Entrevistado 6).

De manhã dou uma lida nos e-mails e daí depende, se tenho alguma reunião já saio, deixo aí a máquina parada (Entrevistado 4).

Contudo, para a maioria deles as reuniões não chegam a pautar a rotina do dia-a-dia, estão incluídas nela como uma atividade a mais.

Então eu... é assim o meu dia-a-dia. E aqui é super tumultuado. Um chama aqui, outro chama ali, é um trabalho muito disperso, normalmente até

o final do dia. E é claro, com reunião, misturado com almoço com alguém, normalmente é assim (Entrevistado 1).

Eu vou pros processos de desenvolvimento, eu vou para algumas reuniões que já estão agendadas ou então, como tenho feito principalmente nesta semana, eu sento na minha máquina para fazer apresentações, para fazer pesquisas, essas coisas... (Entrevistado 10).

Ah, aí temos os assuntos que estão no nosso radar, é preciso fazer algumas atualizações de alguns programadores, de alguns líderes, ... reuniões hoje está mais controlado mas pega bastante tempo, para definir ... Não existe uma rotina muito grande, hoje de manhã, por exemplo, eu cheguei e fui direto para uma reunião com rh para tratar de assuntos sobre avaliação individual... então não existe uma rotina tão clara... O dia vai sendo consumido por estas demandas não muito planejadas, não existe uma rotina certinha (Entrevistado 20).

Algo também presente na rotina dos gerentes intermediários são os espaços de tempo reservados para as atividades solitárias, em geral planejamentos, feitas em espaços de tempo mais tranquilos e, muitas vezes, em lugares isolados.

Dependendo de como eu estou acumulada de trabalho eu prefiro realmente pedir um lanche e ficar na minha mesa e me concentrar naquilo que eu tenho tempo para fazer. Porque nosso grande problema como executiva hoje em dia é que além de todos os compromissos que a gente tem ao longo do dia, o tempo que você tem pra se concentrar num projeto e depois dar continuidade, de foco, na concentração nos assuntos que você precisa. Dificilmente depois você consegue ao longo do dia. A não ser que você entre numa sala de reunião, se tranque, e diga que não pode falar com ninguém: eu preciso focar nesse trabalho. E como hoje em dia as pessoas trabalham em baias e não tem mais esse negócio de sala, sala do diretor, as pessoas te interrompem muito ao longo do dia pra te consultar alguma coisa (Entrevistado 2).

Aí também eu costumava reservar meu tempo para fazer alguma coisa, por exemplo, eu tenho que fazer o planejamento de 2008 agora, então

reservo no Outlook tempo para fazer aquilo e daí eu fecho o e-mail, porque senão você fica muito tentado a olhar, vai chegando e você fica tentado a olhar (Entrevistado 4).

As pessoas entram e vem conversar, acho bom e importante o trabalho ter um fluxo de comunicação aberto, então eu recebo bem quem vem conversar comigo mesmo que eu esteja no meio de uma coisa, quando eu quero me concentrar mesmo, eu venho para uma sala de reunião (Entrevistado 8).

5.3) O tempo, os isolamentos e o trabalho levado para a casa

Por fim, para compreender como se desenvolve esta rotina de e-mail, reuniões, pendências e atividades isoladas, os gerentes comentaram sobre o tempo que possuem para executar todas estas atividades. Uma das primeiras formas de explicitar essa relação com o tempo é comparando com o passado.

A velocidade, a velocidade, imagina... internet, internet. Eu me lembro que fui ter micro na (*nome da empresa*) em 1993. Eu tive micro no departamento em 1995, em 1998 eu trabalhava no (*nome da empresa*) em 1999 tinha micro mas não tinha internet, só o diretor tinha internet. Hoje, se não tiver micro, não tiver internet eu não trabalho! (...) Assim, mas é com certeza mais fácil, entre aspas, trabalhar. Mas a contrapartida disso é que você não tem mais horário. É o celular que me alcança, é o micro que eu tenho em casa e se precisar de alguma coisa eu entro na internet e vejo. Apesar de em evento a gente sempre ter esse já contar com trabalhar sábado, domingo... essas coisas trouxeram isso (Entrevistado 1).

Então, é... a gente virou escravo do tempo, o tempo está curto para todo mundo, mas basta tanto a empresa quanto o profissional saber administrar isso de uma forma saudável (Entrevistado 2).

Os gerentes fazem uma ligação direta do pouco tempo que possuem com a quantidade de informações que necessitam lidar no seu dia-a-dia.

Tá, mudou muito o volume de informação que é trocada. Acho graças à internet, ao *Bluetooth*, celular, todo esse aparato tecnológico, o volume, a carga de informação e de responsabilidade é bem maior. Então assim, antigamente uma empresa ela trabalhava com e-mail mas ela não tinha o volume de informação que naturalmente hoje nós temos (Entrevistado 2).

Eu faço em casa, depois que eu chego, eu tenho a facilidade do *Black Berry*, então lá eu consigo verificar minha agenda, eu tinha já hoje três reuniões aqui, então eu tento me encaixar para as coisas imediatas, e ir fazendo o acompanhamento das equipes... (Entrevistado 3).

É, o que mudou enquanto gerente é o nível e a qualidade das informações que são buscadas principalmente, antigamente, no início da empresa as informações tinham muito achismo ou subjetividade. Hoje tem muito mais objetividade, quer dizer, você precisa estar muito bem fundamentado naquilo que você coloca, e opiniões do que antigamente (Entrevistado 5).

Pode ser, hoje a gente costuma dizer que não tem mais tempo para nada, por quê? Porque existe mais entretenimento, mas o gerente precisa estar muito mais atento aos detalhes, muito, muito mais atento as particularidades. Eu tenho 70 pessoas aqui e se você me perguntar o que cada uma está fazendo, eu posso não acertar todas, mas vou acertar uns 90%. Sei que fulano de tal está tratando de tal assunto, sei que fulano de tal está desenvolvendo tal sistema,... então você veja, isso faz com que, para que se consiga chegar nesse nível de informação, você precisa investir tempo (Entrevistado 19)

Devido a esta quantidade enorme de informações alguns gerentes intermediários optam por levar uma parte do trabalho para casa.

E... quando tenho atividades pontuais para realizar, que dependem de mim mesmo, e há muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo e que me impedem de fazer esse trabalho bem. Então a concentração, o ambiente é bastante, acontece muito tumulto e você não consegue parar e realizar

aquela atividade. Então muitas vezes levo coisas para casa, que não consigo fazer aqui. Esse processo deixa pouco produtivo (Entrevistado 5).

Eu sou cargo de confiança, não bato cartão, mas o horário normal da empresa é entre 8 e 9:30 da manhã, a entrada, e a saída entre 17 e 19 horas. Eu consigo, guardando as particularidades, procurar respeitar esse horário. Uma coisa boa e que eu acho que é bem administrada, alguns momentos eu levo trabalho para casa (Entrevistado 11).

Tudo isso no caminho do meu trabalho, quando eu chego fisicamente aqui, estar fisicamente aqui ou não pouco importa, a questão é estar acessível, estar disponível, a idéia de presença mudou um pouco, é você estar acessível ou não, não importa aonde você esteja (Entrevistado 17).

No entanto, a maioria prefere aumentar a jornada de trabalho para conseguir dar conta de todas as coisas. Este fato está muito relacionado com o que se viu acima sobre a busca por espaços isolados para o trabalho. Muitas vezes este tempo reservado e isolado se dá graças ao aumento da jornada de trabalho.

Mato meu horário de almoço pra conseguir ter esse tempo de concentração. É, para na verdade evitar que eu fique até muito mais tarde depois. Então na verdade eu quero já antecipar, para poder sair lá pelas sete e meia, oito horas da noite, porque senão vou ter que fazer isso depois do horário de trabalho. Então quando for sete e meia, oito horas quando o pessoal tá começando a ir embora, que é esse outro momento que você tem para poder se concentrar e fazer seu trabalho (Entrevistado 2).

Então antes das 8 da manhã e depois das 17 horas você tem esse espaço de planejamento e das 8 as 17 é aquilo que você não sabe o que vai acontecer! (Entrevistado 6)

E na verdade, são esses os horários que eu trabalho, das 6 as 8 e das 19 as 21, porque durante o horário comercial eu apago o incêndio das pessoas. (...) É porque são horários que o telefone não toca – porque no normal é de três em três segundos -, ninguém te interrompe, poucas pessoas

estão mandando e-mails – porque tão dormindo – e é quando você está racionalmente só você, com tempo para pensar, é isso (Entrevistado 7).

Eu me programo para chegar cedo e não ter que sair muito tarde, ou seja, não gosto de chegar às 10 e sair às 9 da noite. Eu gosto de chegar 8, 8:30, 9 quando muito, para 7 horas no máximo estar fora daqui. Às vezes fico depois das 7, fico, às vezes saio antes das sete, saio (Entrevistado 12).

5.4) As pendências

Como mostrado acima, os gerentes iniciam o seu dia de determinada forma e logo em seguida voltam-se para as pendências. São tantos os comentários sobre esta forma de lidar com o dia-a-dia que se decidiu dedicar um tópico apenas para tratar deste tema. E a principal percepção é que o gerente se vê muitas vezes como um bombeiro.

Tem que equilibrar com as reuniões que ela tem que fazer, com os passos que ela tem que seguir com a equipe dela para estar tudo andando, porque se você não faz um espaço frequente com sua equipe das coisas, tem uma hora que estoura uma bomba você tem que sair correndo para resolver o problema (Entrevistado 2).

E deixo mais à tarde para resolver problema, fazer reunião, de acompanhamento, por que de manhã é mais tranquilo, as coisas vão acontecendo e de tarde tem um monte de confusão para ir resolvendo. Então a tarde é para resolver problemas (Entrevistado 4).

O que acontece que tem muitas exceções no dia-a-dia, então você está trabalhando e acontece algo que você não espera... (Entrevistado 5).

Daí começo só apagar todos os incêndios que você possa imaginar. (...) Às vezes não só do que ficou do dia anterior, mas do que já chegou, do que chega. Então, oito da manhã os incêndios já começaram, quando você

acha que os incêndios do dia anterior acabaram, não, surgem novos (Entrevistado 7).

A informática tem muito de apagar incêndio, segurança que é outra área que está comigo tem muito de apagar incêndio, também, a baterem um carro, alguém se machucou, um servidor caiu, uma linha de dados falhou... então de uma hora para outra você sai da bonança para o caos, da calma para o caos... (Entrevistado 13).

Eu acho que o que menos gosto de fazer, e ao mesmo tempo é uma meta para tentar fazer cada vez menos, é sair desse apagar incêndio no dia-a-dia, dessa questão operacional, dos problemas que ocorrem (Entrevistado 16).

Essa é uma rotina que deveria ser toda quinta de maneira sagrada... mas como disse algumas vezes tem incêndio, tem alguma reunião que o vp marcou, por exemplo, semana passada a (*nome da empresa*) adquiriu uma empresa, então reuniões para tomar decisão em cima disso, como vamos conduzi isso... algumas coisas não conseguem seguir o planejado... eu diria que o percentual de conseguir manter o planejado é cada vez mais baixo, pelo menos dentro da (*nome da empresa*) (Entrevistado 18).

A gente trabalha com muitos incêndios... não sei se não gosto de fazer, a gente vai e resolve, mas isso é o que causa o maior stress. Uma área de suporte, muito voltada para o dia-a-dia da empresa ela sempre, sempre terá mais demanda do que consegue fazer, do que a gente pode planejar... (Entrevistado 20).

Algumas falas bastante fortes apareceram para definir esta situação do dia-a-dia, especialmente de um gerente.

Não ficar nesse ritmo alucinado do dia-a-dia correndo atrás do rabo da emergência, daquilo que tinha que entregar ontem. Eu acho que a qualidade do trabalho seria melhor e naturalmente os resultados viriam mais fácil (Entrevistado 2).

O clima é tenso, porque vamos dizer assim, a nossa frequência de trabalho, eu sempre brinco, é igual de controlador de voo. Nós respondemos, a cada 3 minutos nós temos um contato de problema em concessionário. Não, cada funcionário tem a cada 3 minutos um contato de problema para resolver. E assim, se o concessionário já chegou ao ponto de: tenho que falar com a fábrica! ... é que o problema é um problemão (Entrevistado 6).

Então a turma trabalha pesado, a rotatividade por causa disso é relativamente alta, porque é um trabalho desgastante, é bem controlador de voo mesmo. Então o lado do stress do trabalho é grande, não dá tempo de você fazer muita social, mas eu acho que os funcionários entendem isso de certa forma, considerando que isto aqui é faixa de Gaza, e que nós não temos tempo para ficar no social, as pessoas tem prazer em trabalhar aqui (Entrevistado 6).

É, é porteira de UTI!! Por exemplo, no dia-a-dia são clientes que estão dando escândalo em concessionária, são problemas onde o concessionário não consegue resolver tecnicamente algum problema, ou de repente alguém tem que ir para Macapá amanhã para resolver um problema, são carros que a gente traz para cá, são sistema que caiu e não consegue programar mais... e fora as reuniões programadas que a gente participa de vários grêmios (Entrevistado 6).

5.5) Gostos e desgostos no dia-a-dia de trabalho

Para compreender melhor como o gerente encara seu dia-a-dia de trabalho, foram feitas perguntas sobre o que o realiza e o que lhe desagrada no dia-a-dia de trabalho. Surpreende a dificuldade em comentar as coisas prazerosas do dia-a-dia. Mesmo assim, algumas coisas são apresentadas com satisfação. Os gestores gostam de realizar uma atividade de acordo com o planejamento e gostam muito do poder de decisão que possuem.

É quando eu proponho algum novo projeto que eu acho que vai agregar valor a marca e ele é aprovado e acontece, é realizado. (Entrevistado 8)

Planejar, é uma outra coisa que eu gosto bastante é conseguir estruturar o planejamento e desenvolvimento das pessoas que eu consigo ver como pessoas chaves, essas coisa me dão naturalmente prazer (Entrevistado 11).

Ah... eu gosto muito de tomar decisões e isso eu consigo fazer hoje com a estrutura que eu tenho e com a equipe que eu tenho, ou seja, tenho uma liberdade muito grande para mudar a estratégia aqui, para mudar o rumo ali, para assumir um risco, para compartilhar com alguém (Entrevistado 19).

Sei lá... tem uma proposta comercial, abriu um orçamento, uma licitação, de uma montadora nova... Então é a hora que você tem de pegar a sua bagagem, de tudo que deu certo e tudo que deu errado, e criar algo bom para a empresa, que vai dar o melhor resultado para o cliente, que vai dar a ele o melhor custo benefício, então é a hora de consertar coisas que foram feitas com pressa no passado, essa é a parte mais atrativa (Entrevistado 13).

Porém, a lista de desgostos no trabalho é maior. A atividade que os gerentes sentem menos prazer em realizar são relatórios e processos que não são o fim direto da atividade.

Ah, já sei o que eu não gosto de fazer, até porque eu não faço: é relatório de despesa de viagem, só a diretora tem secretaria, qualquer tipo de relatório eu detesto fazer. Até relatório de avaliação de *performance*, da minha equipe, de mim, um porre, detesto fazer (Entrevistado 8).

Por exemplo, eu tenho relatórios para fazer porque está no nosso processo, mas ninguém lê estes relatórios, então ninguém lê. Mesmo assim, o cliente assina e não leu. O gerente da conta não lê. Eu me preocupo com isso, para fazer tudo certo, mas a maioria não se preocupa com isso, então isso dá uma certa desmotivação porque você sabe que esta atividade no dia-a-dia não vai surtir (Entrevistado 9).

Bem, para mim são alguns controles que a gente é obrigado a fazer. É fundamental, estou convencido de que são fundamentais, são controles de todas as áreas para eu saber de tudo, essa parte não é muito a minha parte (Entrevistado 13).

Quando eu tenho processos internos que eu não vejo razão e nem função para que eles existam. Como eles não tem razão para existir e a gente não sabe para que servem, a gente também não tem ferramenta para executar. Mas a gente tem que fazer (Entrevistado 15).

5.6) Relacionamento com as pessoas

Quando foram perguntados sobre o que gostam e sobre o que não gostam na rotina de trabalho, os gestores ficaram confusos, com dificuldade para responder. Algumas coisas objetivas foram apontadas como se viu acima, mas a grande maioria das respostas caiu no tema relacionamento pessoal, especialmente com os subordinados.

Os gerentes intermediários não gostam de subordinados muito dependentes ou que buscam o consentimento do gestor para todas as atividades.

Bom, tem algumas coisinhas..., mas são aquelas pessoas que te copiam no e-mail que não precisaria, essa é a primeira coisa. Então você começa a acompanhar uma troca de e-mail que, precisaria? Pessoas que carregam assim: deixa eu copiar meu chefe pra ele ver, quando não precisaria. Isso me irrita e eu vou na pessoa e converso e digo que não precisa me copiar e tal (Entrevistado 7).

Acho que... quando repassam para mim uma decisão que a pessoa poderia tomar, quando voltam para me perguntar uma decisão que na verdade é deles e que eles sabem que tem autonomia para tomar decisão, quando me é repassado esse pedido de decisão, é uma coisa que eu detesto (Entrevistado 10).

Eu digo, jamais me mande um e-mail de: estou preocupado com isto... problema todo mundo deve ter! Estou preocupado parece que você está passando o problema para outro, então vamos falar: temos um risco, temos um problema, minha sugestão é essa para alcançar x objetivo (Entrevistado 20).

Outra coisa que desagrada os gestores no relacionamento com a equipe é a falta de transparência em relação aos prazos acordados.

Estamos no projeto e chega alguém do teu time e diz assim: pode confiar que dia 10 tá entregue o trabalho. – Você tem certeza? – Sim, dia 10 ta entregue, eu to te dizendo! E no dia 10 de manha a pessoa diz assim: olha não vou te entregar. – Tá, mas aconteceu alguma coisa de ontem para hoje que explodiu? – não, não. – Cara, você sabia há 2 dias atrás que você não iria me entregar? – Sabia. – Então porque você não falou? Porque a gente, juntos, construiria uma saída diferente. Você compromete meu calendário com outras questões (Entrevistado 11).

Agora o que eu não gosto é na data que eu combinei a pessoa me dizer que não deu para terminar, faltou prazo. Porque eu me comprometi passar as coisas adiantes... são dois exemplos que aconteceram essa semana (Entrevistado 16).

No relacionamento pessoal, os gestores apontam uma série de situações e comportamentos que não gostam: dissimulação, falta de capacidade intelectual e lidar com conflitos de relacionamento.

Ah, dois encrencaram pra tirar férias, passa a decisão para mim, eu odeio. Ai eu tenho que decidir, isso eu não gosto de decidir, desse tipo de decisão, de ter que lidar com os conflitos das pessoas. Tem gente que gosta mais, eu não gosto (Entrevistado 4).

Pessoas que são prolixas, aquela que é muito detalhista e que fala, fala, fala, e eu já entendi nos dez primeiros minutos o que ele queria, e fica uma hora falando. Eu também já apanhei muito na carreira, então eu dou a

liberdade, vai fala, você é assim mesmo, as pessoas são diferentes, então eu deixo você falar. Isso me cansa um pouco mas eu também tenho que me colocar no lugar das pessoas (Entrevistado 7).

É de encontrar uma pessoa que não sabe o lugar comum. Não que ela não consiga entender, às vezes ela ta querendo te explicar mas de um jeito tão básico, tão óbvio, sem buscar um passo a mais, essa mediocridade, de mediano me incomoda. Perder tempo com algo que não seja minimamente instigante (Entrevistado 8).

Dissimulação, no sentido de que eu gosto muito de transparência e de que as pessoas estejam envolvidas no que estão fazendo, não gosto de gente que finge que esta trabalhando, que finge que tem vontade (Entrevistado 12).

Ainda no campo do relacionamento pessoal, os gerentes possuem uma auto-imagem que tende para o gerente colaborativo, ou seja, buscam colaborar o máximo possível com as equipes de trabalho, mesmo que esta colaboração se dê por deixar espaço para que os subordinados encontrem as soluções. Ao mesmo tempo, prezam a discrição e atuações mais educativas do que punitivas.

Eu sou uma pessoa que procura não aparecer, eu procuro ser discreto na frente dos meus subordinados, eu procuro não me impor, procuro que eles cheguem à conclusão que tem que chegar, às vezes algumas idéias deles são mais importantes que alguma idéia que eu ache boa, porque ele tendo a idéia ele está comprometido (Entrevistado 6).

Então isso, são comportamentos que eu procuro reprimir, mas não no sentido punitivo, no sentido educativo, o quanto na verdade o comportamento pode influenciar o resto da organização nos resultados e para eles mesmos (Entrevistado 11).

Acho que a questão de comunicação, mostrar o conceito todo para a pessoa, ao invés de jogar o trabalho para ela, isso faz a diferença ... por mais que a gente fale às vezes as pessoas não percebem isso e ficam cometendo

erros similares... Sabe, na correria, não pensar o quanto de que aqueles 5 minutos a mais vão trazer de benefício (Entrevistado 18).

Por fim, os gestores comentaram sobre a dificuldade em lidar com as expectativas das pessoas. Alguns encaram esta dificuldade como algo positivo e outros como algo negativo.

Outra é lidar com as expectativas e com as diferenças das pessoas é um desafio enorme do gerente. Enorme, porque cada um quer um bom salário, mas tem que equilibrar isso de maneira diferente com a expectativa de cada um é complicado. Mas eu também sempre deixei claro para mim que eu não sou obrigada a contentar a todos, então assim é aquilo que eu sempre falo, não ache que a empresa ou o gerente tem que ser seu pai, sua mãe (Entrevistado 7).

Olha, acho que a habilidade que você precisa ter, de quando eu fui técnico: eu e a máquina. Até hoje existe uma diferença enorme na pessoa que eu tive que ser. Com a máquina, eu ligo, desligo, chuto e tudo bem. Com pessoas eu tenho que falar, esperar para ver se entendeu, e quanto mais pessoas – têm projeto que tem 40 alocados, mais 5 do cliente, mais 5 gerente acompanhando - é uma coisa fantástica, hoje eu me preocupo mais com as pessoas do que com o computador (Entrevistado 9).

Engajamento mútuo, tanto a empresa tem que saber que é uma pessoa que está ali por trás, que é uma família, que não dá para separar, que vem para trabalhar lembrando do filho que não dormiu, quanto o funcionário tem que ter esse respeito pelo hierárquico, tem que ajudar nessa relação, tem que fazer jus ao seu salário, tem ter esse engajamento mútuo (Entrevistado 13).

Quando eu vim trabalhar aqui eu vi que as pessoas são muito ocupadas, é um modelo muito enxuto e acaba fazendo que as pessoas tenham menos tempo de atenção para as pessoas... Quando eu cheguei aqui eu não perguntei como foi seu dia, como estava o trânsito para vir para cá, ... eu cheguei e disse que tinha 30 minutos para te atender... ninguém faz isso aqui, as pessoas cortam essas coisas e vão direto ao ponto, terminou o

assunto, ok vamos para o próximo, elas são muito objetivas em termos de produção. Quando você entra no dia-a-dia você observa que isso acontece, mas que as pessoas têm um lado humano, que elas têm as preocupações, que tudo isso existe, mas são muito orientadas a resultados, daí o fato que as pessoas fiquem distantes (Entrevistado 17).

5.7) Relacionamento com a organização

Após discutir o relacionamento com as pessoas no dia-a-dia de trabalho, procurou-se discutir o relacionamento das pessoas com a organização. Como se verá, os gerentes alternam elogios com críticas, reclamações ao mesmo tempo em que adotam o mesmo discurso da empresa com seus subordinados. Algo que foi colocado pelos gestores foi o foco em resultado das empresas.

Primeiro eu acho que as relações entre as empresas e os funcionários mudaram muito, tanto de um lado quanto para outro. Hoje as empresas são muito voltadas para resultado em pouco tempo, porque a velocidade do mundo tá diferente, né? (Entrevistado 1)

Óbvio que uma empresa tem que estar mais no resultado do que na qualidade do funcionário, senão não seria uma empresa, seria uma corporação beneficente. Mas você dando uma qualidade pro seu funcionário, para ele poder se desenvolver, para ele poder ter tempo até pra ele criar (Entrevistado 2).

Os elogios feitos as empresas referem-se principalmente a oportunidade de ter uma vida dinâmica.

É uma relação muito boa, eu gosto da companhia por isso, eu não tenho aquele ciclo vicioso. Ah, toda segunda eu vou pra Curitiba, não talvez eu tenha que ir e voltar no mesmo dia e no dia seguinte de novo e na quarta que era para estar o dia inteiro ali, na verdade passa em outro lugar, e não vou falar sempre com as mesmas pessoas... que é não ter um dia igual ao outro (Entrevistado 3).

É uma relação de energia. A (*nome da empresa*) é uma empresa muito dinâmica, ela joga muita responsabilidade para o seu funcionário, a gente tem um *empowerment* muito grande, para executar, eu sou um cara de campo, as metas são uma coisa que a gente busca a gente batalha, a gente gosta de competitividade, de concorrência, então muita gente enxerga a empresa como arrogante, monopolista, mas a gente gosta de concorrer, de competir, e de ganhar... a gente vai competir de uma forma saudável (Entrevistado 14).

As críticas referem-se ao excesso de tempo necessário para as atividades da empresa, com pouco tempo para cuidar da vida pessoal.

As empresas poderiam investir no profissional do tipo cedendo das quatro as seis, duas vezes por semana eu te libero para você fazer um curso em tal empresa. Então, eu acho que o desenvolvimento profissional poderia estar sendo muito mais colaborado pela própria empresa em ceder um pouco do tempo do executivo para esse tipo de desenvolvimento do que o profissional ter que tirar do seu tempo livre, que é extremamente curto, para ainda se dedicar a um certo desenvolvimento (Entrevistado 2).

É uma dicotomia muito grande, até que ponto as pessoas precisam se dedicar para a empresa a ponto de afetar a vida pessoal e isso óbvio, quando você tem um padrão de vida onde você é solteiro e não tem filhos, é mais fácil de ser realizado e até que ponto a empresa tem que respeitar isso, o lado pessoal... quando eu coloco de capitalismo selvagem, é que se as pessoas, gerentes e colaboradores esquecerem desse lado de pessoa, a tendência vai ser isso acontecer cada vez mais... (Entrevistado 18).

A experiência pessoal com a empresa, ou empregos antigos, influenciam muito a visão que o profissional possui desta relação. Bem como a visão particular de carreira ou de família do entrevistado. Apesar de não refletirem consenso, as falas transcritas abaixo refletem estas visões particulares.

A empresa antigamente ela não era assim, ela era a mãezona, principalmente empresa alemã, brigam, gritam, falam alto, mas põem todo mundo embaixo do braço e, assim era legal, fazia festa de funcionário, festa de cinquenta anos de carreira, ai que lindo! Hoje se você fala que trabalha cinco aninhos aqui já começam a te olhar feio e a te chamar de acomodado. Então acho que isso muda muito a relação, o comprometimento ... Eu particularmente não sou adepta desta coisa de ficar pulando de galho em galho. Eu acho que se você tem um desenvolvimento dentro da empresa (Entrevistado 1).

Sindicato é muito forte aqui. Veja, no nível dos meus colaboradores o sindicato nem cheira nem fede, para ele o sindicato não existe a não ser no dia que você não consegue entrar para trabalhar e tem que dar um nó e pular cerca – e acontece mesmo – para trabalhar. Mas a nível dos horistas, que aqui são a massa de trabalho, ali a tensão é muito grande, os trabalhadores têm um pensamento sindicalista é muito forte, um minuto de trabalho é um minuto de trabalho, se o chefe olhou torto já leva... é extremada a situação. Essa situação não é boa para nem para o trabalhador, porque quanto mais ele provoca esse tipo de situação mais ele é considerado massa de trabalho e não indivíduo. Isso não é bom para ninguém (Entrevistado 6).

Foi uma relação de coação, pelo fato de ser uma empresa que fica no Rio de Janeiro, esse é o fator, o maior fator de retenção das pessoas. Porque a maior parte das pessoas que trabalham lá é carioca e querem ficar lá mesmo. Mas também tem manipulação, uma empresa que manipula a carreira mesmo, a pessoa quer ir para uma área x, mas tem uma vaga na área y, mas a coisa é tão floreada que a pessoa sente que não pode recusar. Tanto que as pessoas estão saindo de lá, por causa dessa briga de poder que nem sempre foi assim, mas agora é algo exponencial, as pessoas estão vindo para cá, quem é de São Paulo tá voltando. Não fica refém (Entrevistado 8).

Estou pensando em duas situações, uma situação que é a atual e outra que é desejada. A atual está mais relacionada com obrigação, e a desejada esta mais relacionada com prestação de serviço (...) é um caso clássico de onde eu compro o seu tempo e não o seu trabalho... ou seja, e nesse seu tempo você dedica ao trabalho que eu quero que você faça e se você tiver o tempo ocioso, não tem problema, eu estou comprando seu tempo

fechado... É num modelo que eu gostaria eu compro o teu trabalho e pago pelo teu trabalho, sem a necessidade da obrigação do tempo... (Entrevistado 10).

Eu procuro levar a relação bem mas com alguns riscos, ... sabendo os riscos que eu assumo eu procuro assumi-los depois.. então eu saio no horário e sair no horário não é fácil, fechar a porta no final do dia sabendo que tenho um milhão de coisas para fazer, não é fácil, é a coisa mais difícil é sair do trabalho no horário, então é arriscado... então eu conheço os riscos, mas essa relação se torna facilmente compreendida quando você engaja as pessoas, você engaja a família, você engaja o chefe, você engaja os subordinados, (...) tenho que jogar extremamente aberto dos valores que eu tenho para que ele (chefe) me entenda quando eu saio no horário, para ele conseguir entender,... tenho que jogar extremamente aberto com minha família com as responsabilidades que eu tenho aqui, frente a esse pessoal que depende de mim e que às vezes eu preciso ficar um pouco mais. Então acho que a sinceridade para todo mundo, e a transparência nos valores são as chaves para fazer todo mundo conviver bem porque não é muito fácil conciliar tudo... (Entrevistado 13).

O respeito ao individuo vai de não só respeitar aquilo que você é mas aquilo que você pensa, seus valores, isso é uma coisa da (*nome da empresa*), na diversidade está muito mais voltada não à cor de pele, não a raça, mas muito mais a pensamento, a forma como você pensa, você pode ser uma pessoa que é agressiva no seu dia-a-dia sem ser uma pessoa... como diria, bruta... você é incisiva nos seus objetivos, consegue agregar muito mas pode ser que você não agrade pelo teu jeito de trabalhar, ainda assim as pessoas tendem a respeitar este modelo de trabalho. Você pode ser uma pessoa, por exemplo, que não esteja na velocidade que a (*nome da empresa*) gostaria, ainda assim as suas observações, a forma como você trabalha são importantes dentro do time... (Entrevistado 17).

Por fim, vários gerentes intermediários falaram sobre transparência no relacionamento, que as coisas fiquem claras para todos os envolvidos.

Acho que a gente precisa ter metas, precisa ter objetivos, e que seja claro. É a questão da clareza, por isso essa formalização, eu acho um porre

fazer relatório, mas tem seu mérito você ter que botar num papel, você deixa claro para sua equipe e você tem claro para você mesmo aonde deve focar naquele ano, isso pra mim não tem a ver com meta, mas tem a ver com liderança que te diz para onde este navio está rumando, a forma de fazer isso é através dessas metas (Entrevistado 8).

Essa via de mão dupla tem que estar muito claro o que a empresa quer do funcionário e o que o funcionário quer da empresa, e isso tem que ter um equilíbrio né. Não necessariamente que o funcionário vai ter tudo da empresa e a empresa tudo do funcionário, mas precisa ter um equilíbrio. Eu quero receber meu salário em dia, considero adequado para minha função isso, o mercado também considera isso, eu faço isso dentro de condições boas... a empresa eu quero tal produção em tal tempo e de tal modo com tal perfil de trabalho e tal característica e pago para isso (Entrevistado 12).

Lealdade, eu tenho que ser leal com a empresa e ela tem que ser leal comigo. Ou seja, o que eu forneço, o que eu prometo cumprir e o que ela promete para mim ela tem que cumprir. Transparência (Entrevistado 15).

5.8) Motivação e carreira

O que motiva o gerente intermediário? Sem dúvidas as coisas que ele gosta de fazer, como foi visto acima, mas também outras questões subjetivas, especialmente relacionadas com ter e desenvolver um papel na sociedade.

Eu acho que é extremamente importante a pessoa ter um trabalho que ela se sinta útil na sociedade, poder colaborar cada vez mais. Eu fico preocupada assim, com quanto eu posso colaborar, cada vez mais, tanto com a minha empresa quanto a sociedade. Então não trabalhar, ficar vendo tudo isso acontecer sentada na janelinha eu acho que eu não teria a mínima condição de me isentar de tudo isso. Eu acho que a gente tem que participar e estar trabalhando para que tudo melhore tanto a nossa qualidade de vida de empresa, ambiental, da cidade, enfim. (...) O primeiro, realmente, ser útil para a sociedade, segundo poder ter aquilo que você merece já que você trabalha tanto, então o mínimo que você pode ter é uma boa qualidade de vida, terceiro, eu acho que poder criar experiência das coisas para poder

passar depois para alguém de alguma forma, seja uma equipe, seja um estagiário novo que está entrando ou até mesmo você poder orientar os seus filhos depois em que profissão seguir, tem um pouco de noção para poder trilhar uma coisa legal para a tua família. Acho que são esses três princípios o porquê trabalhar dessa forma (Entrevistado 2).

Eu tenho uma energia que parece que não tem fim, tem uma coisa assim de parece que é um gás que eu não sei explicar porque ele não acaba, essa é a primeira coisa. E a segunda, eu gosto muito do que eu faço, e acredito muito. Acho que é um pouco isso (Entrevistado 7).

Ser um executivo com capacidade de poder influenciar a organização, e aquilo que a organização interfere para você poder mudar a realidade me interessa. Então assim, o que me move é isto, quanto eu vou poder influenciar para a empresa mudar num sentido positivo, ou fortalecer aquilo que já tem, e quanto eu vou poder influenciar a empresa para que ela influencie aonde ele atua na sociedade. Porque eu acho assim, uma coisa que eu sinto, tenho muita pena de quem pensa assim, a gente põe muito a culpa no governo, mas a gente tá fazendo o que. Então na nossa área de influencia a gente tá fazendo o que? (Entrevistado 11)

Outra coisa que aparece nas entrevistas é o prazer do próprio trabalho em si e nos relacionamentos que o trabalho proporciona.

Então pra mim eu não estou atrás de status... eu adoro fazer eventos. Adoro minhas chamadas, adoro, adoro. Eu adoro fazer festa, eu adoro ir lá encontrar as pessoas, eu adoro viajar, eu gosto muito do relacionamento... (Entrevistado 1).

Atividade em si... a parte de relacionamento é interessante, relacionamento externo, contato com *softwares houses*, poder representar a empresa, junto às organizações de mercado (Entrevistado 5).

Quando a pessoa entra na empresa, puxa ela está no topo da tecnologia, ninguém quer sair, só se for para ir para os iguais, ou para abrir a

própria empresa para trabalhar para uma dessas exclusivamente (Entrevistado 9).

Gosto desse trânsito com as pessoas, quando eu estou fazendo minha ronda na fabrica surgem bastante oportunidade que a gente não vê no dia-a-dia, por mais que a gestão esteja ai, a gente só fala olhando olho no olho... então essas coisas me causam bastante prazer (Entrevistado 11).

Ah, tem tanta coisa. Eu gosto de trabalhar com *enterprise*, com empresas grandes, clientes grandes, acho que assim receber um desafio de um cliente e resolver o problema para ele, criar uma solução, buscar uma solução que o deixe feliz é uma coisa que me realiza. É atingir uma meta em grupo, é uma coisa que me realiza... (Entrevistado 14).

Cada projeto é de um jeito, cada cliente é de um jeito, a gente tem ferramentas para manter a execução uniforme, porém as pessoas são diferentes e você tem cada vez que tratar com um tipo de pessoa diferente, com uma cultura organizacional diferente, cada um tem sua cultura e isso é que me motiva bastante, eu tenho certeza que amanhã vai ser diferente de hoje. (...) meu trabalho é extremamente estimulante, desafiador, e adoro o que eu faço (Entrevistado 15).

A motivação, aliada com o prazer do trabalho em si, leva os gerentes a terem planos de carreiras. No entanto, ou pela idade, ou por cansaço, nem todos os gerentes possuem maiores ambições. Nesse sentido, a discussão sobre carreira se mostrou bastante equilibrada entre os que buscam mais e os que já cumpriram seus objetivos.

Entre aqueles que não buscam cargos maiores, impera a visão de ser mais importante poder fazer o que se gosta e ter uma boa qualidade de vida.

Eu falo bem claramente pras pessoas que eu acho que hoje em dia o ser humano e as empresas não tão tendo mais noção de limite do que é vida e do que é ter trabalho. Eu acho assim a gente tem que viver e trabalhar e não viver trabalhando. Então hoje em dia eu vejo o exemplo da minha diretora, que eu já tinha comentado que é a chefe da unidade de negócio das

(*nome do produto*), ela praticamente não tem final de semana, sai todo dia extremamente tarde, férias ela não consegue tirar nunca e enfim, o peso da responsabilidade de uma pessoa nesse nível é extremamente estressante, e não sei até que ponto a remuneração financeira da pessoa equilibra isso ou não. Não sei se vale a pena tanto desgaste. Então, eu sou uma pessoa que estou muito voltada a procurar a minha qualidade de vida, quero trabalhar, acho que o ser humano não vive sem trabalhar mas quanto mais qualidade de vida eu conseguir implementar no meu dia-a-dia melhor para mim (Entrevistado 2).

Toda vez que me fazem essa pergunta, desde *headhunter* até meu chefe eu digo que não me interessa cargo, interessa que deixe eu fazer aquilo que eu gosto de fazer e aquilo que eu acredito, deixe-me fazer... eu sou uma pessoa de fazer e de acontecer independente do cargo. Mesmo que eu fosse só analista e me deixassem fazer, é o que as pessoas mas querem hoje independente do cargo (Entrevistado 7).

Ah, muito complicado, eu penso isso varias vezes, eu estou bastante feliz onde estou hoje, não só na empresa, na marca, mas nesta cadeira aqui, então não sei. Eu gosto de fazer o que eu faço, a gente tem sempre a obrigação de crescer, mas às vezes você tem tanto prazer em fazer o que você já faz que não necessariamente a posição do teu chefe é aquela que vai te dar mais prazer (Entrevistado 8).

De regra, enquanto gerente é um meio de ser diretor, mas eu digo assim, não é uma coisa que me desestimula não ser diretora, até porque a pirâmide vai afinando e não tem vaga para todo mundo ser gerente e muito menos diretor e muito menos ainda para ser presidente. Então o que eu almejo na minha carreira profissional é o seguinte: manter e melhorar o grau de confiabilidade que eu passo para a empresa, eu não admito em absoluto que a imagem minha como profissional, seja aqui seja em qualquer lugar, seja ferida de qualquer forma, essa é a coisa mais valiosa para mim, não é meu emprego, não é o salário que eu ganho, é meu valor como profissional, especialmente como pessoa (Entrevistado 12).

Ente os que buscam cargos maiores também existe esta visão de poder realizar mais e poder entregar mais resultado para a empresa.

Bem, eu tenho a pretensão de poder, duas formas, dentro da companhia de participar de uma diretoria, eventualmente, numa área. Nos movimentos que tem acontecido na (*nome da empresa*), de aquisição de empresas, que tem acontecido bastante, uma área dessas, como principal executivo naquela empresa, como uma pessoa de confiança da empresa que possa ir tocando as operações lá, são as oportunidades (Entrevistado 5).

É uma das correrias que eu vou ter aqui, eu estou sendo convidado para montar a assistência técnica no mercado externo, onde a bandeira (*nome da empresa*) não existe, que é a Índia, então ano que vem eu devo estar assumindo a Índia para formatar do zero, tirar do chão, a (*nome da empresa*) está montando uma fábrica lá, então pra gente penetrar no mercado (Entrevistado 6).

Por fim, também existem aqueles que almejam ter um negócio próprio e, a grande maioria, ligado ao atual. Gostariam de ser um prestador de serviço exclusivo da empresa para qual já trabalham ou para aquele nicho específico de mercado.

Uma outra possibilidade, penso também em montar um negócio, que envolva toda a experiência adquirida neste período, mas de consultoria... (Entrevistado 5).

Mas também tem o lado de sair para o mercado, que eu também vejo como opção, de abrir uma consultoria e trabalhar como parceiro de alguma outra empresa, ser um *solution provider*, fornecer soluções para um parceiro (Entrevistado 9).

5.9) Gerente do mês x Crítico contumaz

Como se viu no tópico sobre relacionamento com a empresa, os gerentes alternam elogios com críticas. Neste tópico se verá mais algumas manifestações dos gerentes neste sentido. Existem várias falas que mostram como o gerente assume o discurso da organização e do mundo empresarial como um todo.

É que normalmente quando pende pro lado do funcionário o funcionário não é consciente. Por exemplo, um cara que ta pra se aposentar, falta, sei lá, três quatro anos. E que existe um declínio de produção no trabalho dele, pra mim essa balança ta pesando mais pro funcionário. Porque ele ta saindo ganhando, porque na verdade ele só ta querendo ganhar tempo pra se aposentar e sair. Eu acho que empresa perde com isso, isso são casos que eu conheço e acho que teriam que ser diferente (Entrevistado 1).

Esse ano a gente tá com foco esse ano, nessa coisa do cara ah! estou trabalhando 10 horas por dia 20 horas por dia, eu sinceramente acho que falta organização para a pessoa. Lógico que ela cresce muito, tem novas atividades, mas falta um pouco de organização para esses gerentes, saber delegar melhor, e organizar o dia mesmo, saber que outras coisas também são importantes (Entrevistado 4).

Para minha natureza é o normal, agradeço a Deus a minha esposa aceitar isto, então chego em casa, abro computador e saio trabalhando. Por exemplo, se eu tiver no sábado com um relatório que não me sai da cabeça, eu prefiro entrar e fazer aquele relatório do que esperar chegar segunda feira, as nove para executar. Primeiro, é o natural meu de procurar essas confusões, e ai tem o lado de sentar, respeitar e entender o stress, o cansaço. Então quando estou cansado, procura não demonstrar isso, por exemplo, num final de ano fiscal, onde eu tenho que concluir as atividades e fechar tudo. Se eu tenho que me esforçar, ali no momento certo, e depois eu descanso, viajo para compensar (Entrevistado 9).

Ontem a gente estava começando reunião era 7 da noite, e para a equipe de Curitiba, poxa, isso é muito tarde, quero estar com minha família, só que 7 horas não é tarde para você começar a trabalhar, para começar uma reunião. 10 horas é tarde para você começar uma reunião... mas 7 horas ainda não, ainda é um horário produtivo, então o horário de trabalho poderia ser estendido um pouco mais. (...) Os executivos que não tem este horário, que não tem que assinar cartão, eles ficam livres para ficarem mais (Entrevistado 10).

Como coordenador, eu continuava sendo analista de informática trabalhando com o pessoal, daí virei especialista de informática, fui para a França fazer uma experiência lá, e daí aumentou a autonomia da minha função aqui. Eu reportava muito a eles antes, depois disso eu ganhei o carimbo Francês, e comecei a trabalhar com mais autonomia (Entrevistado 13).

Na pratica eu gerencio a minha agenda, eu sei os compromissos externos que eu tenho, ... eu fico muito pouco tempo no escritório, eu vou muito em cliente, viajo muito, eu gerencio projetos no Brasil inteiro... Eu que tomo conta da minha agenda, eu que verifico quando eu tenho que viajar, quando eu vou pra fora, ... Se eu tenho algum compromisso ou atividade particular, como hoje, por exemplo, eu saí as 3:30 para ir no dentista, eu que cuido da minha agenda para que isso não impacte no meu trabalho direto (Entrevistado 15).

Porque se você não trata isso com a equipe fica aquela coisa, mas eu to ganhando tanto tempo a mesma coisa! E você fala tudo bem, quer ganhar mais? Quero! E por quê? Porque eu tenho tanto tempo de casa! Mas isso não é resposta, isso não é plano de carreira, o que você propõe a mais para a empresa para pleitear esse aumento de salário... (Entrevistado 16).

O que acontece é que existe essa liberdade, a mesma liberdade que a gente tem de ficar trabalhando até mais tarde porque tem um interesse meu, especifico de determinado projeto, que ele saia, também acontece o contrario quando eu, por exemplo, preciso levar meu filho ao médico, eu não tenho essa necessidade de estar lá presente, então levo meu filho ao medico, fico lá duas horas, que depois são contabilizadas em outros dias. Na media, a gente acaba trabalhando entre 9 e 10 horas por dia (Entrevistado 17).

Em sentido contrário, existem críticas feitas pelos gerentes às organizações. Algumas dessas críticas já foram apresentadas no decorrer desta apresentação dos resultados, especialmente as relacionadas ao tempo dos executivos. Mas existem outras considerações interessantes.

Eu como gerente do canal, tenho salário fixo sem Variável. – Então você não depende de vendas para ter o salário? – É, eu dependo de vendas para manter minha empregabilidade.... – Você depende das vendas para o salário inteiro!! – É, assim meu salário é extremamente variável, ou 100% ou olho da rua (Entrevistado 3).

É, o gerente tem uma posição peculiar, porque ele tem pressão de baixo, dos seus funcionários, pressão de cima, dos seus superiores, e lateral que são dos seus colegas. Então é uma posição bastante nevrálgica, que precisa ter bastante jogo de cintura para poder coordenar isso tudo, as demandas de cada um desses três vetores, diria assim (Entrevistado 5).

Eu brinco que tudo que é de súbito demora dois anos, de curto prazo demora cinco e médio e longo prazo ninguém trabalhou o suficiente para ver o resultado. Mas ela é perfeitamente entendível se você pensa na responsabilidade civil e na responsabilidade de imagem, afinal de contas não dá para fazer um cavalo de pau com transatlântico (Entrevistado 6).

Sim, acho que o gerente de forma geral é um sofredor, porque ele tá ali num cubículo físico e intelectual, as organizações não estimulam a indagação, a dúvida, elas exigem a certeza e exigem que você acerte sempre, não só que você tenha certezas, mas que tudo que você faça gere resultados positivos, por mais que digam não vamos errar, o importante é tentar, bobagem, entendeu? Então é, a tendência é que quem tem um pensamento mais instigativo, mais crítico, mais criativo, saia e abra seu próprio negócio, ou se frustre. Mas dentro das organizações a cultura normalmente é opressora (Entrevistado 8).

É... acho que uma das coisas que a gente percebe é a falta de um nivelamento de competências entre o nível gerencial, o que eu quero dizer, que você tem alguns gerentes no mesmo nível que vão ser preparados para a função e outro que estão lá mais tempo que já aprenderam a forma de trabalhar, esse desnivelamento causa um desconforto para ambos (Entrevistado 10).

Uma coisa que eu acho importante, que senti quando assumi e continuo sentindo, é quanto às empresas estão preparando a sua camada de

gestão, porque hoje eu gerencio 50 pessoas e até eu assumir, eu tinha tido apenas um treinamento de gestão. Planejamento estratégico, gestão de conflito, nenhum tipo de curso... Acho que falta a importância para a gestão de pessoas, na verdade a gente está colocando as pessoas num segundo plano (Entrevistado 18).

5.10) O que descreve o “ser gerente”

No tópico sobre o que significa ser gerente, vimos que muitas vezes os gerentes utilizam com muita frequência a expressão “apagar incêndio”. Após tomar contato com os resultados das entrevistas, uma declaração chamou a atenção por revelar outro personagem por quem o gerente também se identifica: o malabarista.

Então você tem que ficar como se fosse um malabarista, vai olhando, então aqui dá, aqui não dá, então prefiro não almoçar, prefiro fazer isso aqui; ou prefiro então chegar mais cedo e fazer minha natação na hora do almoço. É tudo questão de equilíbrio, você ver sua agenda, ver sua prioridade, alguns assuntos são tão importantes que você realmente vai ter que abrir mão do seu almoço, vai ter que chegar mais cedo pra poder concluir o trabalho (Entrevistado 2).

Apenas um entrevistado usou esta expressão, mas convidados a fazer uma consideração final, muitos gerentes se referiram a necessidade de equilibrar todas as peculiaridades do ser gerente.

Primeiro que ela tem que ser versátil, tem que conviver com uma certa pressão, ela tem que ter uma certa resistência, e ela tem que ser super flexível. Mas eu acho que tem uma coisa de personalidade, ter jogo de cintura senão a pessoa vai sofrer, vai sofrer (Entrevistado 1).

Então com coordenador eu tentei levar isso para a equipe e eles absorveram de uma forma muito positiva que foi o que, eu levei minha experiência do escotismo onde eu tive que aprender a me virar no mato, a me situar para saber onde eu estava, aprender hierarquias porque tinha chefe de

grupo, tinha monitor, chefe da tropa toda. Da mesma forma como coroinha que era aquela rigorosidade toda da igreja, tinha que saber exatamente aquele momento para fazer, não podia ser depois. Goleiro, tinha aquele senso de ter que orientar, porque eu estava vendo o jogo, estava vendo minha equipe se movimentando, então eu tinha aquela responsabilidade de que pô, o goleiro pode pegar 20 mas leva um frango é o culpado, então tentei levar isso para a equipe (Entrevistado 3).

Assim, é uma loucura, logo quando eu fui para a gerência, quando você é gerente é muito complicado porque você assume as funções além daquelas que você não deixou que são as operações (Entrevistado 7).

Eu me moldo ao cliente, seriam 8 horas de trabalho, mas tem projetos que demandam mais, a gestão quando tenho projetos muito grandes que tenho muita gente alocada, a gente trabalha em turnos para sempre ter alguém por perto, e tal (Entrevistado 9).

Eu primeiramente me considero uma gerente, e ... sem olvidar da questão jurídica, porque no meu caso, eu tecnicamente preciso pautar minhas decisões. Vou te dar um exemplo assim, que talvez te atenda, ... eu tive uma questão ontem que se eu fosse uma advogada pura eu teria dado um encaminhamento determinado, mas como eu não sou só uma advogada, sou uma gerente de uma empresa de cosméticos, acima de tudo, eu tenho que ser especialista nesse negócio, então como especialista nesse negocio eu tive que entender o problema e como resolver o problema aliando a minha competência técnica como advogada mais as necessidades da empresa, então o meu cenário ficasse propício para eu ter um conforto jurídico (Entrevistado 12).

Esse alinhamento estratégico dá o tom, mas por sua vez, como nos criamos todos os suportes de informática para a operação, nós conhecemos muito bem a operação, então hoje eu poderia colocar o jaleco azul e fazer qualquer função na empresa, porque eu sei como cada um deles funciona, como cada um deles age (Entrevistado 13).

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revisão da literatura que foi apresentada nos capítulos iniciais abordou o surgimento da figura do gerente e suas atividades. As atividades dos gerentes foram apresentadas mediante trabalhos que tratam os gerentes dentro de uma abordagem funcionalista e por trabalhos vinculados a escola das práticas do cotidiano.

Foram realizadas entrevistas com o objetivo de entender o que faz um gerente intermediário e como o gerente entende seu cotidiano. À luz da revisão bibliográfica, apresenta-se a seguir uma discussão dos aspectos mais relevantes que foram observados a partir das entrevistas realizadas para esta pesquisa.

A maioria dos entrevistados define o gerente não através de suas atividades mas pelas qualidades pessoais que julgam ser necessárias para o desempenho da função de gerente intermediário: capacidade de gerenciar o próprio tempo, de realizar o planejado e de lidar com detalhes, além de organização e liderança.

6.1) “Ser” ou “Estar” gerente? As novas realidades organizacionais.

Os gerentes se auto-descrevem por meio de qualidades subjetivas, a ausência das atividades dos gerentes nessa auto descrição é interessante e mostra que o gerente não consegue dar uma definição clara sobre seu próprio trabalho. Entende-se por isso, que mais do que aquele que executa determinadas tarefas, o gerente é aquele que está em uma posição intermediária na organização. Sua definição se dá pela sua posição na hierarquia e pelas qualidades pessoais do indivíduo ali presente. Esta posição ocupada e estas qualidades permitem a realização de determinados trabalhos nas atividades cotidianas.

Taylor (1990) pensava a atividade gerencial como uma nova ciência em que era preciso substituir a intuição por métodos de tempos e movimentos. Fayol (1976) sintetizou esse objetivo no ciclo de funções do administrador. Contudo, o fato dos gerentes entrevistados praticamente não fazerem referência a estes métodos leva a uma conclusão em sentido contrário das escolas funcionalistas que tratam o gerente como um profissional pré-moldado.

Ser gerente é cargo e não profissão, é estar em um cargo dentro da organização e não pertencer a uma nova profissão. Tanto é assim, que é possível encontrar no cargo gerencial pessoas de diferentes formações e de diferentes características, como ocorreu com os entrevistados: uma advogada pode ser gerente, uma jornalista pode ser gerente, um engenheiro pode ser gerente, um computólogo pode ser gerente e um administrador pode ser gerente.

Mintzberg (1990) percebeu que pensar o *management* como ciência ou como profissão não passa de algo folclórico. Afinal, como percebeu em seu trabalho (MINTZBERG, 1973), os gerentes são aquilo que eles fazem em suas rotinas. As entrevistas realizadas reforçam esta conclusão

Além de o gerente estar em um nível hierárquico, também está inserido em uma realidade organizacional. No capítulo sobre o contexto do gerente intermediário foram revisados inúmeros artigos que tratam desta relação entre gerentes intermediários e novas realidades organizacionais. De fato, não é possível entender a figura do gerente intermediário sem levar em consideração as novas realidades organizacionais.

Greenhalgh e Rosenblatt (1984) comentaram que estava ocorrendo uma redução nos privilégios e nas expectativas dos trabalhadores de nível gerencial. Thomas e Dunkerley (1999) mostraram os aspectos positivos e negativos da redução das hierarquias. Ambos os trabalhos mostram que quem mais sofreu as consequências das mudanças advindas dos processos de reengenharia foi a camada gerencial.

A importância deste tema é tão grande para os gestores que alguns entrevistados chegam ao ponto de, muitas vezes, “fugirem” da resposta a uma pergunta objetiva e voltarem a comentar sobre as realidades organizacionais. Outros, pelo contrário, parecem estar repetindo trechos dos artigos revisados. Afirmam fortemente que “Na época da reengenharia, nos anos 90, foi quando tudo aconteceu. O gerente foi a classe mais massacrada” (Entrevista 7). Ou colocam de forma bastante clara a redução das hierarquias: “Para ter um grau de comparação eu tenho quatro áreas embaixo de mim agora e quando entrei tinha apenas uma delas” (Entrevista 16).

Todas estas mudanças exigiram atuação dos gerentes intermediários que, muitas vezes, foi marcada pela ambigüidade. Os trabalhos de King, Fowler e Zeithalm (2001), Huy (2001) e de Giangreco e Peccei (2005) abordam este papel desempenhado de ora a favor das mudanças, ora com medo e resistência as novidades. Em alguns momentos os gerentes são os que mais adicionam vantagem competitiva às estratégias empresariais. Em outros momentos utilizam de sua posição intermediária e inviabilizam, ou tentam inviabilizar, as mudanças.

Esta presença concomitante do novo com o antigo apareceu nas entrevistas realizadas. Em algumas entrevistas os gerentes apresentaram dificuldade em explicar a estrutura da organização, pois estão imersos em complexidades que tangenciam o mundo virtual: “nós formamos um time em que eu gerencio a parte de serviços, então tem pessoas que não estão abaixo de mim formalmente (...) mas estão sob minha coordenação virtualmente” (Entrevista 14). Mas esta presença de novidades organizacionais também convive com empresas tradicionais, um entrevistado fez questão de ressaltar como as mudanças demoram a acontecer em sua organização: “tudo que é de (...) longo prazo ninguém trabalhou o suficiente para ver o resultado” (Entrevista 6). As entrevistas confirmam, portanto, esta ambigüidade entre novas formas e resistências.

Todas estas mudanças levaram a uma reformulação do papel do gerente. Muitos gerentes se mostraram orgulhosos com a complexidade do trabalho que desenvolvem, especialmente os empregados em organizações voltadas para a tecnologia: “Quando a pessoa entra na empresa, puxa ela está no topo da tecnologia” (Entrevista 9) ou “Eu gosto de trabalhar com *enterprise*, com empresas grandes, clientes grandes, acho que receber um desafio e resolver, criar uma solução, me realiza” (Entrevista 14). No entanto, críticas a este novo papel do gerente também se fizeram presentes: “Então você fazer tudo isso e fazer o operacional ao mesmo tempo, cara, vou te falar: não é fácil” (Entrevista 7). Esta dualidade confirma os trabalhos apresentados na revisão bibliográfica que mostram o conforto de alguns em contraste com o desconforto de outros.

Uyterhoeven (1989) discutiu a necessidade de o gerente intermediário gerir cada uma das relações que possui com subordinados, pares e superiores. Sims (2003) concluiu que esta posição traz vulnerabilidade aos gerentes, pois precisam adotar diferentes discursos sobre o mesmo tema. Thomas e Linstead (2002)

também discutiram esta questão, mas afirmaram que o gerente é capaz de construir uma imagem de si mesmo e conviver com esta imagem. E Clegg e McAuley (2005) mostram que a tensão atribuída ao papel de pivô muitas vezes não passa de uma má resolvida questão de ascensão profissional.

Esta questão do papel de pivô também se fez presente nas entrevistas, também dando a impressão de repetir literalmente o que foi visto na revisão bibliográfica: “É, o gerente tem uma posição peculiar. Porque ele tem pressão de baixo, dos seus funcionários, pressão de cima, dos seus superiores, e lateral que são dos seus colegas” (Entrevista 5).

Os gerentes intermediários entrevistados colocam estas relações sob o foco da tensão e costumam lidar com esta situação com duas posturas. A primeira conhecendo os detalhes das operações que desenvolvem: “ela (*a gerência intermediária*) esta muito envolvida em detalhes, ela precisa conhecer muito os detalhes da sua área” (Entrevista 19). Horne e Lupton (1965) já indicavam a necessidade do gerente conhecer muito bem técnica e comercialmente a própria empresa. E Clegg e McAuley (2005) ressaltaram esta capacidade holística do gerente. A segunda forma de lidar com este papel de pivô é exigindo transparência dos subordinados com relação aos prazos e dos superiores com relação às metas: “o que eu não gosto é na data que eu combinei a pessoa me dizer que não deu para terminar, faltou prazo” (Entrevista 16) e “acho que a gente precisa ter metas, precisa ter objetivos, e que sejam claros” (Entrevista 8). Esta segunda forma de lidar com o papel de pivô não apareceu na literatura revisada.

6.2) Dia-a-dia

Em relação à rotina dos gerentes intermediários entrevistados, a primeira atividade que desempenham (*leitura dos e-mails*) mostra uma mudança em relação aos trabalhos apresentados na revisão teórica. A comunicação escrita ganhou importância em detrimento da comunicação verbal graças ao advento da correspondência eletrônica, o e-mail. Os gestores são unânimes em dizer que recebem muitos e-mails por dia e que, muitas vezes, acompanham discussões que não precisariam acompanhar: “Bem, quando chego é um horário relativamente

tranquilo; são 200, 250 e-mails por dia que a gente recebe” (Entrevista 6) e “Pessoas que carregam assim... deixa eu copiar meu chefe pra ele ver, quando não precisaria” (Entrevista 7).

Mintzberg (1973) constatou que os gerentes preferem comunicações informais. Uma série de trabalhos como os de Carlson (1991) e Raufflet (2005) confirmaram a constatação de Mintzberg. Pela rotina extremamente fragmentada, o gestor não gosta de perder tempo com a comunicação escrita, que é mais lenta. As entrevistas, em um primeiro momento, apontam para uma mudança desta postura. No entanto, apesar de não ser a área deste trabalho, pode-se afirmar que o e-mail está mais para a comunicação verbal do que para a comunicação escrita. O e-mail é uma ferramenta de comunicação ágil, extremamente informal e muito funcional. Se a análise for feita deste último ponto de vista, as observações de Mintzberg (1973) e dos outros autores são confirmadas: os gerentes preferem comunicações informais.

Estes mesmos autores, além de Kotter (1982), também afirmaram que o trabalho do gerente é fragmentado. O gerente possui uma grande carga de trabalho, que implica em um grande número de atividades. Além disso, as atividades são muito variadas, vão desde controlar os custos de uma unidade a desenvolver ferramentas de Recursos Humanos. Com muitas coisas diferentes para fazer em pouco tempo, a rotina dos gerentes só pode ser fragmentada, um verdadeiro recorte de atividades dispersas.

Os gerentes intermediários entrevistados que não iniciam o seu dia lendo os e-mails, começam verificando a agenda de forma genérica ou despachando com a equipe. Nesta agenda estão presentes reuniões, leitura de correspondência, estruturação de atividades, pesquisas, despachos, visitar clientes, receber visitas, resolver pendências, etc... Uma série de atividades que, de fato, fazem o trabalho ser fragmentado:

- “A primeira coisa que eu faço é checar meus e-mails” (Entrevista 1).
- “Dou uma olhada na minha agenda e vejo o que eu tenho no meu dia de reuniões” (Entrevista 2).
- “Eu faço a interação com os coordenadores estaduais, que coordenam as equipes” (Entrevista 3).

- “Senão vou estruturar alguma atividade da lista” (Entrevista 5).
- “Eu sento na minha máquina para fazer apresentações, para fazer pesquisas, essas coisas...” (Entrevista 10).
- “Eu chego aqui, dou bom dia para todo mundo” (Entrevista 12).

Pelo fato do excesso de trabalho e da sua fragmentação ao longo do dia, os próprios gerentes trazem à tona a questão do tempo. A primeira atitude é comparar com o passado ou com alguma idéia de passado: “A velocidade, a velocidade... imagina... internet, internet! Eu me lembro que fui ter micro na (*nome da antiga empresa*) em 1993. (...) É o celular que me alcança, é o micro que eu tenho em casa (...) essas coisas trouxeram isso” (Entrevista 1).

A tecnologia é usada para justificar esta aceleração mas, mais do que a tecnologia propriamente dita, os gerentes intermediários culpam a quantidade de informações trazida pela tecnologia: “então, você veja, isso faz com que, para que se consiga chegar nesse nível de informação, você precisa investir tempo” (Entrevista 19).

Jackson e Humble (1994) já apontavam a revolução tecnológica como um dos fatores chave para a mudança no papel dos gerentes. O recente trabalho de Dantas (2007) mostra como a experiência temporal dos gerentes é heterogênea e subjetiva, e também ressalta o impacto da tecnologia nessa experiência temporal. Uma entrevistada chega a utilizar a expressão “escravo do tempo”: “... a gente virou escravo do tempo, o tempo está curto para todo mundo” (Entrevista 2).

Com tantas informações, acaba sendo natural que os gerentes aumentem seu tempo de trabalho, seja trabalhando mais horas seja levando trabalho para casa. Contudo, eles não percebem que esta situação era a mesma na década de 1970. Mintzberg (1973) já tinha verificado a grande quantidade de trabalho que inevitavelmente acaba sendo levada para casa. Percebe-se que o trabalho do gerente sempre foi pautado pela grande quantidade, sendo algo próprio da função. Mas os gerentes intermediários não enxergam este excesso de trabalho como algo inerente a função, culpam a tecnologia.

Ainda dentro do dia-a-dia do gerente está presente a busca por espaços de tempo isolados: “quando eu quero me concentrar mesmo, eu venho para uma sala de reunião isolada” (Entrevista 8). Este fato não apareceu na literatura revisada.

Como foi discutido, o trabalho do gerente é fragmentado. Esta fragmentação leva a execução de trabalhos diversos, simples e práticos.

No entanto, as prescrições feitas ao trabalho dos gerentes pedem atividades muito mais complexas. Barnard (1971) afirmava que cabia ao gerente formular propósitos e objetivos, bem como definir posições na organização e assegurar a execução de todos os serviços essenciais. Formadas por estes princípios, as organizações pedem um profissional cada vez mais “planejador estratégico”. Diante do que podem executar em sua rotina fragmentada e daquilo que se exige deles, os gerentes buscam a solução do isolamento para conseguir planejar as atividades: “Então antes das 8 da manhã e depois das 17 horas você tem esse espaço de planejamento e das 8 as 17 é aquilo que você não sabe o que vai acontecer!” (Entrevista 6).

É uma busca tão forte que alguns gerentes intermediários extrapolam o senso comum e ampliam excessivamente sua jornada de trabalho, entrando extremamente cedo e saindo tarde da noite. Mais curioso é notar que muitas vezes surge a expressão “na verdade é quando eu trabalho”: “E na verdade, são esses os horários que eu trabalho, das 6 as 8 e das 19 as 21, porque durante o horário comercial eu apago o incêndio das pessoas” (Entrevista 7). Ou seja, o gestor não só busca esse espaço de tempo para o isolamento como vê neste isolamento o seu verdadeiro trabalho, considerando as pequenas ocorrências do dia-a-dia como perdas de tempo ou trabalho desnecessário.

6.3) Gerente Bombeiro

Algo que não está presente na literatura revisada e foi encontrado nas entrevistas é o sentido de sempre “estar devendo” dos gerentes intermediários. Após as primeiras atividades do dia, que se podem resumir em situar-se no ambiente, os gerentes intermediários não conseguem mais seguir um trabalho lógico e cronológico. Segundo eles, vão resolver pendências:

- “Senão vou estruturar alguma atividade da lista de pendências que eu tenho” (Entrevista 5).

- “Depois eu vejo o que eu tenho de pendências, e vou nas áreas checar o status das pendências que eu tenho” (Entrevista 10).

- “Acabei matando essas pendências logo de manhã, algumas ficaram para o início da tarde” (Entrevista 11).

A principal percepção é que o gerente se vê muitas vezes como um bombeiro. O dicionário define bombeiro como: “indivíduo que pertence a uma instituição de assistência pública encarregada de combater incêndios, fazer salvamentos e socorrer acidentados em outros tipos de sinistros” (FERREIRA, 1986). A fala dos gerentes sempre remete a expressão figurativa “apagar incêndio”. O dicionário define figurativamente incêndio como “grande estrago ou destruição; calamidade” (FERREIRA, 1986). As falas a seguir transcritas ilustram a sensação dos gerentes intermediários:

- “Tem uma hora que estoura uma bomba e você tem que sair correndo para resolver o problema” (Entrevista 2).

- “E de tarde tem um monte de confusão para ir resolvendo.” (Entrevista 4).

- “Daí começo só apagar todos os incêndios que você possa imaginar” (Entrevista 7).

- “Mas como disse algumas vezes tem incêndio (...) eu diria que o percentual de conseguir manter o planejado é cada vez mais baixo” (Entrevista 18).

Um entrevistado específico valeu-se de expressões bastante fortes para falar destes “incêndios” do dia-a-dia:

- “O clima é tenso, porque vamos dizer assim, a nossa frequência de trabalho, eu sempre brinco, é igual de controlador de vôo” (Entrevista 6).

- “Considerando que isto aqui é faixa de Gaza...” (Entrevista 6)

- “É, é porteira de UTI!!” (Entrevista a 6).

Com estas expressões e falas, percebe-se que o gerente intermediário se vê como um profissional cuja principal atividade é combater os grandes estragos ou

destruições que surgem no dia-a-dia. Fazendo uma ligação com o tópico anterior, em que o gerente considera o isolamento seu verdadeiro trabalho, vê-se a enorme carga de frustração que um gerente carrega no seu dia-a-dia. Ele vale-se de inúmeras qualidades pessoais para se definir, é cobrado pela empresa para desempenhar atividades ligadas à estratégia e considera seu verdadeiro trabalho as atividades isoladas de planejamento. Contudo, o que mais faz é combater calamidades que surgem no dia-a-dia transformado em “Faixa de Gaza”.

Destas observações depreendem-se duas possíveis interpretações não excludentes: o gerente é uma pessoa necessariamente frustrada e o gerente não sabe realmente qual é seu trabalho. O uso excessivo da palavra “pendência” dá sinais de que a primeira interpretação é possível. Para o gerente intermediário o trabalho sempre é encarado como uma pendência, como algo que se está devendo à organização. Estas pendências ainda são agravadas pelos “incêndios” que ocorrem na rotina diária.

Ao mesmo tempo, os gerentes intermediários não racionalizam o fluxo normal de atividades do dia-a-dia, o que dá a eterna impressão de coisas pendentes. Ora, se uma coisa precisa ser entregue, ela sempre será uma coisa pendente. Isso não significa que ela esteja em desarmonia com o processo normal de trabalho. Recorrendo mais uma vez ao dicionário se verá que a palavra pendência, além de ser o “tempo durante o qual uma coisa ainda não está resolvida”, é sinônimo de “contenda, briga e desavença”.

O uso da palavra pendência, bem como da palavra incêndio, revelam um problema de entendimento do gestor sobre sua própria atividade. Neste ponto, é preciso resgatar dois assuntos: o gerencialismo e a tecnologia. O gerencialismo “glamouriza” o papel do gerente. Mintzberg (1973) chega a dizer que muitas pessoas imaginam as atividades do gerente em uma esfera de desafios e inovações. Frente às infundáveis prescrições feitas ao seu trabalho, dificilmente um gestor não se sente frustrado. São tantas as atividades exigidas e são tantos os novos papéis necessários que ao ver-se envolto em situações corriqueiras o gerente só pode se definir como um bombeiro, alguém muito importante mas que não constrói, apenas socorre o que já deu errado.

Falta ao gestor compreender que as exceções do seu dia-a-dia são, na realidade, o que define a maior parte de seu trabalho. Ou seja, o trabalho do gestor

é resolver pequenas questões do dia-a-dia tendo como fundo um plano estratégico da organização, o que difere bastante da visão funcionalista em que o elaborador da estratégia é o próprio gerente.

Ao mesmo tempo, é preciso registrar a influência da tecnologia nesta percepção dos gerentes intermediários. Eles mesmos, como já foi discutido, afirmam que o excesso de informações que a tecnologia trouxe dificulta as atividades. São tantos os detalhes, tantas as informações que a decisão é mais demorada. Esta demora extra reforça, na constituição de um ciclo vicioso, a sensação angustiante de estar devendo para os subordinados, para os seus pares, para seus superiores, enfim, para toda a organização.

Quando se disse acima que a literatura revisada não compreendia estas questões, é preciso fazer uma ressalva ao trabalho de Mintzberg (1973). O autor não chega a expressar a sensação de “estar devendo” e não faz referência a metáfora do bombeiro. Por outro lado, já compreendia que a pressão do trabalho não encorajava os gerentes a desenvolver planificações mas a apenas adaptarem-se às situações do dia-a-dia.

6.4) Além da rotina

Para compreender melhor a figura do gerente, foi preciso fazer perguntas não somente sobre sua rotina mas sobre seus gostos e seus relacionamentos. As entrevistas mostraram que a grande realização do gerente é que o trabalho saia de acordo com o planejado e, de preferência, que ele tenha que exercer seu poder de decisão para que isso ocorra. Kotter (1982) estudou vários gerentes e concluiu que cada gerente possui uma agenda, um conjunto de objetivos e de estratégias pessoais. Para conseguir implementar esta agenda, o gerente desenvolve e mantém uma intensa rede de relações pessoais. Também Hales (1986) afirmou que boa parte do trabalho dos gestores é estabelecer fronteiras e negociar o trabalho em si, sendo necessário liderar as unidades organizacionais para pedir e persuadir as pessoas a fazerem coisas.

De certa forma, estas conclusões dos autores são confirmadas pelas entrevistas realizadas. Um entrevistado confirma que dirigir o desenvolvimento das

peças para alcançar o planejamento é uma das coisas que mais lhe agrada: “Planejar é uma outra coisa que eu gosto bastante, é conseguir estruturar o planejamento e desenvolvimento das peças que eu consigo ver como peças chaves” (Entrevista 11). Outro gerente afirma que gosta muito do poder de decisão que possui: “Eu gosto muito de tomar decisões e isso eu consigo fazer hoje com a estrutura que eu tenho e com a equipe que eu tenho” (Entrevista 19).

Quando perguntados sobre o que não gostam de fazer, os gestores responderam que são as coisas que não são a atividade fim, como fazer relatórios e alimentar sistemas: “Ah, já sei o que eu não gosto de fazer, até porque eu não faço: é relatório de despesa de viagem, (...) qualquer tipo de relatório eu detesto fazer. Até relatório de avaliação de performance, da minha equipe, de mim; um porre, detesto fazer” (Entrevista 8).

Porém, no campo dos desgostos, o que saiu com mais força foram as dificuldades no campo de relacionamento com as peças. Além de Kotter (1982) e Hales (1986), outros autores levantaram que boa parte da rotina dos gerentes está em construir relações de dependência mútua e recíprocas. Sayles (1964) concluiu que os gerentes se inserem num sistema social em que construir e manter relações torna-se fundamental para a motivação e para o desempenho da missão. Raufflet (2005) afirmou que o trabalho dos gerentes varia em função de suas relações interpessoais, e não em função de características técnicas. Pelas entrevistas realizadas, percebe-se que efetivamente os gerentes intermediários gastam boa parte do seu tempo com estas relações, mas colocam um viés negativo de dificuldade.

São subordinados dependentes e que buscam o consentimento dos gerentes o tempo inteiro, são faltas de transparência no que se refere aos prazos, são conflitos pessoais e, até mesmo, dissimulação por parte dos subordinados. As seguintes falas ilustram o exposto:

- “Ah, dois encerraram pra tirar férias, passa a decisão para mim, eu odeio” (Entrevista 4).

- “Quando repassam para mim uma decisão que a pessoa poderia tomar, quando voltam para me perguntar uma decisão que na

verdade é deles (...), quando me é repassado esse pedido de decisão, é uma coisa que eu detesto” (Entrevista 10).

- “Não gosto de gente que finge que esta trabalhando, que finge que tem vontade” (Entrevista 12).

- “Agora o que eu não gosto é na data que eu combinei a pessoa me dizer que não deu para terminar, faltou prazo” (Entrevista 16).

Quando perguntados sobre os aspectos positivos das relações com as pessoas os gerentes apresentam maior dificuldade e invertem a lista das dificuldades sem acrescentar coisas novas. Ou seja, gostam de pessoas com iniciativa, transparentes nas dificuldades e que entendam facilmente o que se pede.

O estilo de gestão dos gerentes intermediários entrevistados é, segundo eles próprios, colaborativo. Procuram estar presente o maior tempo possível com a equipe mas com uma atuação discreta, dando espaço para sugestões dos subordinados: “Mostrar o conceito todo para a pessoa, ao invés de jogar o trabalho para ela, isso faz a diferença ...” (Entrevista 18).

Além das dificuldades normais de um convívio diário, a maior dificuldade que os gerentes intermediários sentem é lidar com as expectativas das pessoas. Alguns afirmam que é uma dificuldade prazerosa, ou seja, os realiza conduzir a carreira dos subordinados. Outros encaram como um desafio necessário, e não voluntário: “Outra é lidar com as expectativas e com as diferenças das pessoas é um desafio enorme do gerente, enorme, (...) Mas eu também sempre deixei claro para mim que eu não sou obrigada a contentar a todos” (Entrevista 7).

Ainda em relação ao relacionamento com as pessoas, algo que chamou muito a atenção foi o fato de apenas uma gerente dizer que inicia seu dia prestando atenção nas pessoas, além de manifestar que faz questão de que todos estejam bem em suas vidas pessoais: “... porque é uma equipe e eu dependo totalmente deles e eles de mim. É uma sinergia total e eu quero a equipe bem, para mim é padrão. Eu não sou gerente que tanto faz, o cara tá passando mal, tá doente, não... Eu quero a equipe bem, trabalhando bem, porque sem satisfação não tem nada a ver, né!?” (Entrevista 12). Não que os outros gerentes não possuam este desejo ou mostrem frieza, mas manifestam atitudes mais pragmáticas e de resultado.

Por acaso, a mesma relação que a maioria dos entrevistados afirma ter com a organização. Aliás, as semelhanças continuam. Assim como os gerentes gostam de trabalhar com pessoas transparentes na questão dos prazos e dificuldades, também gostam, e pedem, transparência das empresas no que se refere às metas. Assim como gostam de funcionários com iniciativa, agradecem a oportunidade de terem uma vida dinâmica na organização – embora reclamem do desequilíbrio entre tempo para a vida pessoal e tempo para a organização.

- “Óbvio que uma empresa tem que estar mais no resultado do que na qualidade do funcionário, senão não seria uma empresa, seria uma corporação beneficente” (Entrevista 2).

- “É uma relação de energia. A (*nome da empresa*) é uma empresa muito dinâmica, ela joga muita responsabilidade para o seu funcionário, a gente tem um *empowerment* muito grande, para executar” (Entrevista 14).

- “É uma dicotomia muito grande, até que ponto as pessoas precisam se dedicar para a empresa a ponto de afetar a vida pessoal (...) quando eu coloco de capitalismo selvagem, é que se as pessoas, gerentes e colaboradores esquecerem desse lado de pessoa, a tendência vai ser isso acontecer cada vez mais... (Entrevista 18).

6.5) E o dinheiro?

Além de gostarem do poder de decisão que possuem, como foi apresentado acima, os gerentes intermediários são altruístas ao falar sobre o que os move a trabalhar e a continuar sendo gerente. O “papel na sociedade” que o cargo de gerente possui seria uma porta aberta para a dedicação aos outros:

- “Eu acho que é extremamente importante a pessoa ter um trabalho que ela se sinta útil na sociedade, poder colaborar cada vez mais. Eu fico preocupada assim, com quanto eu posso colaborar, cada vez mais, tanto com a minha empresa quanto a sociedade” (Entrevista 2).

- “Ser um executivo com capacidade de poder influenciar a organização, e aquilo que a organização interfere para você poder mudar a realidade me interessa” (Entrevista 11).

No entanto, esta idéia altruísta do cargo coabita pacificamente com o prazer pelo trabalho em si e pelo gosto da realização pessoal: “eu gosto muito do que eu faço, e acredito muito” (Entrevista 7). Também motiva o gerente a quantidade de relacionamentos que o trabalho lhe proporciona: “Cada projeto é de um jeito, cada cliente é de um jeito, (...) as pessoas são diferentes e você tem cada vez que tratar com um tipo de pessoa diferente, com uma cultura organizacional diferente (...) e isso é que me motiva bastante” (Entrevista 15).

O próximo assunto tratado com os gerentes intermediários entrevistados foi a carreira e neste ponto houve uma grande divisão. O trabalho de Melo (2000) revisto no capítulo sobre o contexto brasileiro, identificou que a carreira dos gerentes é marcada pela mobilidade individual, podendo ser uma mobilidade ascendente, descendente ou estabilizada. Bem como este trabalho, os gerentes intermediários entrevistados possuem três idéias sobre suas próprias carreiras. A primeira considera que crescer é continuar a fazer o que se gosta e que isto possa ser conciliado com uma qualidade de vida cada vez maior. A segunda idéia sobre carreira considera que evoluir é entregar cada vez mais coisas para a organização em troca de um cargo maior. A terceira considera que abrir um negócio próprio relacionado à atividade atual, e de preferência para ter como único cliente a própria empresa, seria uma forma de conseguir independência e galgar prestígio. As falas abaixo retratam estas três possibilidades:

- “Então o que eu almejo na minha carreira profissional é o seguinte: manter e melhorar o grau de confiabilidade que eu passo para a empresa” (Entrevista 12).

- “É uma das correrias que eu vou ter aqui, eu estou sendo convidado para montar a assistência técnica no mercado externo, onde a bandeira (*nome da empresa*) não existe” (Entrevista 6).

- “Uma outra possibilidade, penso também em montar um negócio, que envolva toda a experiência adquirida neste período, mas de consultoria...” (Entrevista 5).

Neste ponto cabe ressaltar uma ausência tanto nas falas sobre motivação quanto nas falas sobre carreira: o dinheiro. Praticamente não se fala nele. O que leva a conclusão de que o gerente está satisfeito com seu salário. Contudo, esta conclusão dificilmente passaria pelo crivo de qualquer conversa de bar nos famosos “*happy hour*”. Alguns gerentes chegaram a comentar sobre dinheiro, mas de uma forma tão leve e tão em segundo plano que não se pode dizer que seja algo fundamental para eles.

Na revisão da literatura apresentada, não foi abordado o tema trabalho ou sentido do trabalho. Como surpreende a ausência do tema dinheiro nas motivações dos gerentes intermediários, considera-se oportuno trazer algumas considerações. Morin, Tonelli e Pliopas (2003) apresentam uma revisão dos estudos sobre sentido do trabalho e constataam que existe bastante semelhança entre pesquisas internacionais e nacionais.

O trabalho assume diversos papéis na vida das pessoas, desde uma condição de neutralidade até de centralidade na identidade pessoal e social. A pesquisa das autoras indica que valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança são fundamentais para que o trabalho tenha sentido (MORIN, TONELLI E PLIOPAS, 2003).

Como característica específica dos brasileiros, as autoras constataam que uma quantidade maior de temas associados à dimensão individual do sentido do trabalho em comparação com as dimensões organizacional e social se faz presente.

Contudo, nas entrevistas realizadas com os gerentes intermediários o que possui mais força é a dimensão social. Sem dúvida, a dimensão individual e a dimensão organizacional estão presentes. Os gerentes fazem alusão à satisfação pessoal pela atividade bem como alguns afirmam que subir na carreira seja sinônimo de entregar mais para a organização. Mas porque a dimensão social é a mais presente? Não se tem uma resposta para esta questão, mas talvez a “glamorização” do gerente o leve a “glamourizar” suas próprias motivações para o trabalho. Assim, a dimensão social torna-se a principal dimensão para o sentido do trabalho dos gerentes intermediários entrevistados.

6.6) Bonzinhos, mas nem tanto

É interessante notar as alternâncias entre elogios e críticas às organizações. Em qualquer relação existem pontos positivos e negativos, coisas que agradam e coisas que desagradam, mas a intensidade e a força das expressões chamam a atenção. Vários autores apresentados ao longo da revisão bibliográfica discutiram estas dualidades vividas pelos gerentes intermediários. Thomas e Dunkerley (1999) apontaram as conseqüências positivas e negativas dos processos de *downsizing* para o trabalho dos gerentes intermediários. Clegg e McAuley (2005) identificaram uma série de discursos sobre os gerentes intermediários, cada discurso apontando para um papel diferente. Sims (2003) vale-se da narrativa para mostrar como o gerente intermediário precisa adotar diferentes posições em momentos muito próximos um do outro. Entende-se que as dualidades encontradas nas entrevistas dos gerentes intermediários em relação ao relacionamento com a organização são apenas mais uma expressão destas situações.

Quando assumem o discurso da organização, os gerentes costumam culpar a si próprios pelos erros. Uma entrevistada ressaltou a situação dos que estão para se aposentar na empresa, para a entrevistada a balança pende para o lado do funcionário quando começa a produzir menos por estar chegando perto da aposentadoria. Ocorre que o declínio da atividade e da produtividade também está ligado com o cansaço e o desgaste natural da idade, e isto não foi mencionado. Outro gerente reclamou dos funcionários que pedem aumento pelo simples fato de estarem a determinado número de anos na empresa. Para o gerente este pedido é absurdo, afinal para ganhar um salário maior é necessário entregar mais resultados. Quando confrontado se a fidelidade a empresa já não seria um “entregar mais”, houve certo recuo na posição.

Algo que foi comentado por alguns gerentes é que a falta de tempo para as atividades nada mais é do que falta de organização. É o gerente que não é organizado, é o gerente que não sabe delegar, é o gerente que não sabe escolher prioridades, é o gerente que acompanha e-mails desnecessários, etc. Outra justificativa para esta falta de tempo é o gostar de trabalhar muito, ao mesmo tempo em que se agradece o parceiro por aceitar a situação: “Para minha natureza é o normal, agradeço a Deus a minha esposa aceitar isto, então chego em casa, abro

computador e saio trabalhando” (entrevista 9). A pergunta que fica é se o parceiro aceita e gosta mesmo de tanto trabalho.

Outra fala muito interessante é a seguinte: “os executivos que não tem horário, que não têm que assinar cartão, eles ficam livres para ficarem mais” (Entrevista 10). Este mesmo entrevistado considera normal começar uma reunião às 19 horas, tarde seria começar uma reunião às 22 horas.

Muitos gerentes consideram importantíssimo representar corretamente os valores da organização, usando inclusive a palavra “travestir-se”. A necessidade de o gerente abraçar os valores da organização para que processos transformacionais sejam bem sucedidos foi constatada por autores como Kanter (1986), Smits (1989), Floyd e Woolridge (1994), Gordon (1996), Valentino (2004), e Janczak (2004). Os valores da organização vêm à frente dos valores pessoais no momento do trabalho. Os valores pessoais continuam presentes, mas no momento do trabalho os valores que contam são os valores da organização: “o gerente precisa ser um líder e representar os valores da organização, não que você vista uma nova face, mas se travestir da organização e representá-la” (Entrevista 11).

Por fim, algumas falas se referem a idas à médicos pelo próprio funcionário ou por parentes próximos. Os gerentes agradecem o horário flexível, pois assim estas idas podem ser compensadas de modo a não comprometerem o trabalho:

- “O que acontece é que existe essa liberdade, a mesma liberdade que a gente tem de ficar trabalhando até mais tarde porque tem um interesse meu, específico de determinado projeto - que ele saia. Também acontece o contrario quando eu, por exemplo, preciso levar meu filho ao médico. Eu não tenho essa necessidade de estar lá presente, então levo meu filho ao médico, fico lá duas horas, que depois são contabilizadas em outros dias” (Entrevista 17)

Fica o registro de que os gerentes esquecem que idas ao médico são direito e, por isso mesmo, devem sim interferir no trabalho. Ou a empresa não sabe que ficar doente ou ter problemas pontuais de saúde não sejam situações absolutamente normais?

Em contraposição, também existem críticas à organização. As críticas mais comuns são as relacionadas com o tempo exigido para a execução do trabalho. Mas esta reclamação é uma das únicas de maior consenso. Outra crítica que aparece

mais vezes é a falta de qualificação oferecida pelas empresas para quem está ou assume um nível gerencial. O profissional precisa desenvolver por conta própria habilidades e métodos para lidar com o trabalho, as empresas lavariam as mãos, afinal já deram o cargo almejado: “Uma coisa que eu acho importante, que senti quando assumi e continuo sentindo, é quanto às empresas estão preparando a sua camada de gestão” (Entrevista 18).

Apesar dessas críticas mais comuns, a maioria das críticas são isoladas e provenientes de experiências pessoais na relação com a organização.

Uma gerente definiu sua relação com a empresa passada como uma relação de coação, em que as pessoas são constrangidas a assumir cargos que não desejam: “Foi uma relação de coação, pelo fato de ser uma empresa que fica no Rio de Janeiro, esse é o maior fator de retenção das pessoas (...) Mas também tem manipulação, uma empresa que manipula a carreira mesmo. A pessoa quer ir para uma área x, mas tem uma vaga na área y, mas a coisa é tão floreada que a pessoa sente que não pode recusar” (Entrevista 8).

Esta mesma gerente define o gerente como um sofredor pelo isolamento intelectual e pela falta de indagação: “Acho que o gerente, de forma geral, é um sofredor. Porque ele tá ali num cubículo físico e intelectual. As organizações não estimulam a indagação, a dúvida, elas exigem a certeza e exigem que você acerte sempre. Não só que você tenha certezas, mas que tudo que você faça gere resultados positivos” (Entrevista 8).

6.7) Gerente malabarista

Aos entrevistados foi pedida uma consideração final sobre o trabalho da camada gerencial. Uma das entrevistadas disse que o gerente intermediário precisa ficar como se fosse um malabarista. Apesar de ser a única a utilizar a palavra, ela reflete a percepção de praticamente todos os gerentes.

Recorrendo mais uma vez ao dicionário é possível ver que o significado figurativo da palavra malabarista é “pessoa que joga habilmente com as

circunstâncias; equilibrista” (FERREIRA, 1986). Esta é a sensação dos gerentes intermediários sobre seu trabalho.

Assim como a definição do dicionário, esta metáfora é diferente da usada anteriormente, do gerente bombeiro. Uma coisa é consertar aquilo que já saiu errado e outra é equilibrar todas as situações do dia-a-dia. A própria dualidade que aparece algumas vezes nas falas mostra a realidade desta metáfora.

Ao mesmo tempo em que sente orgulho do poder de decisão que tem o gerente se vê como um bem para a sociedade. Ao mesmo tempo em que critica a falta de tempo, a considera uma falha de sua organização pessoal. Ao mesmo tempo precisa responder coerentemente a seus subordinados, aos seus pares e a seus superiores. Ao mesmo tempo em que critica o acúmulo de informações trazido pela tecnologia considera que seu trabalho seria inviável sem ela.

Como viver em posições tão distintas se não se vendo como malabarista? É preciso equilibrar as pendências com os incêndios. É preciso ser versátil e flexível para conviver com a pressão da rotina. É preciso assumir novas funções sem deixar de executar as antigas. É preciso moldar-se ao cliente. É preciso ser gerente, no sentido de profissional do *management*, ao mesmo tempo em que se é advogado, computólogo, etc. É preciso respeitar a hierarquia mas mover-se o máximo possível, etc. Uma lista infindáveis de malabarismos que faz o gerente sentir-se mais um profissional do mundo circense do que um profissional do mundo empresarial.

Em síntese, as considerações apresentadas mostram a confirmação dos trabalhos da escola das práticas do cotidiano. Ressaltam que as relações com as pessoas e com as organizações e o entendimento de carreira são fortemente marcados pelas experiências individuais. Também mostram que a motivação para o trabalho pode sofrer uma influência das abordagens funcionalistas. Por fim, acrescentam-se as metáforas do bombeiro e do malabarista para o entendimento do cotidiano dos gerentes intermediários, metáforas que foram explicitadas pelos próprios entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como surgiu a figura do gerente, qual o contexto atual de quem está neste cargo e como estas questões se desenvolvem no Brasil foram temas discutidos nos capítulos dedicados a revisão da literatura. Percebe-se que não existe uma única resposta sobre o surgimento do gerente, elas são tão diversas quanto diversos são os entendimentos do que é uma organização.

Alguns autores prescrevem como deve ser um gerente ideal, a fim de orientar a formação e as atividades dos profissionais. Por outro lado, outros autores consideram importante descrever o que fazem os gerentes, afinal eles são o que fazem e não o que se diz deles. Esta dissertação está em consonância com este último grupo de autores. Mais relevante do que prescrever, é preciso compreender o cotidiano.

O contexto em que os gerentes intermediários estão inseridos é complexo. Vivem em um ambiente organizacional de mudança que lhes proporciona obstáculos e vantagens. São muitos os desgastes físicos e emocionais advindos dos processos de *downsizing*, mas também são muitas as oportunidades de rápido crescimento. A ambigüidade está presente no dia-a-dia dos gerentes intermediários não apenas pelas mudanças organizacionais, mas pela própria rede de relações que possui, obrigando o gerente a adotar diferentes discursos em curto espaço de tempo.

No Brasil, o gerente surge com a necessidade de profissionais mais qualificados. A forte expansão econômica conduzida pelo estado exige profissionais de nível gerencial. As escolas de Administração possuem um papel relevante na preparação destes profissionais. O Brasil apresenta para os gerentes intermediários os mesmos desafios dos demais países de economia aberta, obviamente com suas particularidades.

Entende-se que a revisão bibliográfica auxiliou na compreensão da figura do gerente e abriu caminho para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado: discutir o que faz o gerente intermediário e qual interpretação possui sobre sua própria atividade. As entrevistas realizadas com 20 gerentes intermediários estão em sintonia com os trabalhos da escola do cotidiano e trouxeram novas contribuições para o tema.

Os gerentes intermediários entrevistados possuem uma rotina fragmentada, com escassez de tempo e forte impacto da tecnologia. Suas relações com as pessoas e com as organizações são marcadas pela experiência pessoal, bem como suas perspectivas em relação à carreira. Assumem em diversas ocasiões o discurso da empresa mas também são capazes de tecerem críticas agudas.

O fato de estarem em uma posição hierárquica intermediária define muito suas atividades cotidianas e suas interpretações a respeito delas. O papel de pivô entre subordinados, pares e superiores leva a diferentes narrativas e diferentes dinâmicas de trabalho. Essa alteração de dinâmicas e de narrativas leva naturalmente a atividades descontínuas e repletas de exceções.

Outro fator que parece influenciar na interpretação que o gerente intermediário faz de sua atividade são os discursos gerencialistas presentes em sua formação. Quando perguntados sobre o que lhes motiva a ser gerente, e a continuar sendo, as respostas são altruístas. Mais importante do que o dinheiro é a capacidade de influenciar positivamente a sociedade. Pode-se perceber que o gerente intermediário “glamouriza” suas motivações.

Além disso, os gerentes intermediários estão acostumados a ouvir que devem planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Mas seu dia-a-dia está repleto de exceções a essas funções. Diante dessa contradição entre o que pensa que deveria fazer e o que efetivamente faz, o gerente se define como um bombeiro.

Bombeiro é aquele que possui uma atividade nobre, de grande prestígio junto à sociedade, mas que não constrói nada, apenas socorre aquilo que já deu errado. Entre todas as atividades que um bombeiro pode realizar, os gerentes intermediários entrevistados identificam-se com a mais característica: apagar incêndio.

Mas não é somente com o bombeiro que os gerentes intermediários entrevistados se identificam. Diante dos exercícios de equilíbrio que a própria posição intermediária lhe traz e das ambigüidades presentes em seu cotidiano, o gerente se vê como um malabarista.

Malabarista é aquela figura divertida e que também traz momentos de tensões para a platéia: será que ele vai conseguir? É assim que o gerente intermediário se sente no seu dia-a-dia de trabalho, precisando fazer peripécias para

dar conta de tudo e sempre com um frio na barriga, com a mesma dúvida da platéia, ou melhor, ainda mais angustiante: e se eu não conseguir?

Estas duas metáforas que são apresentadas foram reveladas literalmente pelos próprios gerentes intermediários. A elas foi acrescentada a influência da glamorização das funções dos gerentes. É preciso ressaltar que apenas houve a identificação deste ponto, sem uma discussão mais profunda. Entendeu-se que apresentar de forma aprofundada esta discussão fugiria ao tema do trabalho, embora sua citação auxilie no entendimento da figura do gerente.

Entende-se que compreender o trabalho do gerente e suas funções contribui para que os gerentes intermediários encontrem sua identidade e possam mover-se com mais facilidade dentro do ambiente organizacional, permeado por mudanças. O entendimento das ambigüidades sobre seu trabalho leva a uma maior riqueza no seu desenvolvimento e permite seguir adiante nos pontos positivos e traçar novos rumos.

Também se espera que a compreensão das ambigüidades possa contribuir para uma relação mais crítica e menos superficial do papel de cada nível gerencial, bem como construir uma visão brasileira sobre a prática dos gerentes intermediários, cooperando para o entendimento e construção da realidade gerencial nacional.

No entanto, é preciso levantar as limitações do presente estudo. São inúmeros os assuntos que não foram abordados, como uma discussão sobre identidade e uma discussão sobre carreira. Também não foi realizado um levantamento de dados secundários sobre os gerentes intermediários que possibilitasse um melhor entendimento sobre quem são estas pessoas no Brasil. O trabalho poderia ficar mais enriquecido com uma experiência etnográfica, especialmente acompanhando *in loco* o cotidiano de alguns gerentes intermediários.

Uma questão ausente são as disparidades regionais, apesar das entrevistas terem sido realizadas em duas regiões do país. Dada a duração das entrevistas acertada com os gerentes intermediários entrevistados não foi possível adentrar nesta discussão. As falas isoladas sobre o tema não se constituíram de relevância.

Um caminho para pesquisas futuras é a correção das limitações que foram apontadas acima, especialmente a realização de um levantamento com dados

primários e secundários sobre quem ocupa o cargo de gerente intermediário no país. Este levantamento seria precioso e abriria o caminho para inúmeras pesquisas.

Outro tema que pode ser objeto de futuras pesquisas são as diferenças culturais que possivelmente influenciam o cotidiano dos gerentes intermediários. Entre as diferenças culturais destacam-se as diferenças regionais. Sem este tipo de estudos fica difícil falar de gerentes intermediários no Brasil, por isso optou-se nesta dissertação falar apenas em contexto brasileiro.

Como última sugestão de pesquisa está a relação dos gerentes intermediários com temas diversos relacionados à vida organizacional. Gerentes intermediários e recursos humanos, gerentes intermediários e ética, gerentes intermediários e estratégia, e assim por diante. O conjunto dos temas formaria um entendimento nacional sobre a gerência intermediária e auxiliaria sobremaneira na construção de um pensamento brasileiro sobre Administração.

Por fim, cabe dizer que o acadêmico também passa por algumas situações parecidas com os gerentes intermediários. De certa maneira, todos apagam incêndios quando lecionam e, especialmente, quando se vêem envolvidos em atividades administrativas. E o que é isso, senão o malabarismo entre dar aula, pesquisar e publicar? Mas não se pode esquecer que as metáforas servem antes para descrever o cotidiano de quem está gerente. Este trabalho de gerente que é uma mescla entre o trabalho nobre de um bombeiro e as peripécias de um malabarista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, A. F. Z. ; PORTUGAL, M. S. Abertura Comercial Brasileira e Instabilidade da Demanda de Importações. *Nova Economia*, Belo Horizonte, MG, v. 8, n. 1, p. 37-63, 1998.
- BARNARD, C. I. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BASTONI, M. A. *Middle Managers – Estratégias de sobrevivência em ambientes corporativos mutantes*. Dissertação. FGV/EAESP, São Paulo, 2007.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1985.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M.; WOOD, T. JR. *Critérios de avaliação de produção científica em Administração no Brasil*. Relatório de Pesquisa FGV/EAESP/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 1997.
- BRESSER PEREIRA, L. C. The rise of middle management in Brazil. *Journal of Inter-American Studies*, vol. 4, n.º 3, p. 313-326, 1962.
- BUDROS, A. A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, vol. 10, n.º 1, p. 69-82, 1999.
- CALDAS, M. P. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CALDEIRA, J. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- CARLSON, S. Executive Behaviour. Uppsala: Textgruppen, 1991 in RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas, p. 67-81 In: DAVEL, E; MELO, M. C. L. O. (Org.). *Gerência em Ação*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CLARKE, R. M. Middle management today: Who's calling the shots? *Management Review*, vol. 1, p. 21-25, 1982.

CLEGG, S.; MCAULEY, J. Conceptualizing middle management in higher education: a multifaceted discourse. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 27, n.º 1, p. 19-34, 2005.

COUCH, P. D. Learning to be a middle manager. *Business Horizons*, p. 33-41, fev., 1979.

COVRE, M. L. M. *A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas*. 1ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1981.

DANTAS, A. S. *Tempo no trabalho: a experiência dos gerentes médios*. Dissertação. FGV/EAESP, São Paulo, 2007.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs). *Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, 2000.

DOPSON, S.; NEUMANN, J. E. What is happening to middle management? *British Journal of Management*, vol. 1, n.º 3, p. 3-16, 1990.

DOPSON, S.; RISK, A.; STEWART, R. The changing role of the middle manager in the UK. *International Studies of Management and Organization*, vol. 22, n.º 1, p. 40-53, 1996.

DRUCKER, P. F. *O Gerente Eficaz*. 9ª edição. Rio de Janeiro: Zahar editora, 1981.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Ambigüidades e dilemas do trabalho gerencial. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, vol. 12, n.º 2, p. 1-23, 2006.

FAYOL, H. *Administração Geral e Industrial*. São Paulo: Atlas, 1976.

FELDMAN, D. C. The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*. New York, vol. 22, n.º. 3, p. 385-407, 1996.

FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLOYD, S. W.; WOOLRIDGE, W. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, vol. 18, n.º 4, p. 47-58, 1994.

FREEMAN, S.; CAMERON, K. S. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, vol. 4, n.º 1, p. 10-29, 1993.

GABARRO, J. H. *The dynamics of taking charge*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1992.

GIANGRECO, A.; PECCEI, R. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n.º 10, p. 1812-1829, 2005.

GORDON, D. M. *Fat and mean: the corporate squeeze of working Americans and the myth of managerial downsizing*. New Your: Simon & Schuster, 1996.

GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. Job Insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, vol. 9, n.º 3, p. 438-448, 1984.

GREY, C. We are all managers now; we always were: on the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, vol. 36, n.º 5, 1999.

GREY, C. O Fetiche da Mudança. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 1, 2004.

HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, vol. 23, n.º 01, p. 88-115, 1986.

HECKSCHER, C. *White-collar blues: management loyalties in a age of corporate restructuring*. New York: Basic Books, 1995.

HORNE, J. H.; LUPTON, T. The work activities of “middle” managers – an exploratory study. *Journal of Management Studies*, vol. 2, n.º 1, p. 14-33, 1965.

<http://www.campus.com.br/script/CpsMontaFrame.asp?pStrCodSessao=DC206911-FD29-46F9-AE5E-0D2D4AF81195&pIntCodProduto=0&pIntCodParceiro=0> ,
acessado em 29 de abril de 2008.

<http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/portal/showSearch.ctrl.aspx?search=maximaxim> ,
acessado em 29 de abril de 2008.

HUY, Q. N. In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º 8, p. 72-79, 2001.

JACKSON, D.; HUMBLE, J. Middle Managers: New purpose, new directions. *Journal of Management Development*, vol. 13, n.º 3, p. 15-21, 1994.

JAEGER, D.; PEKRUHL, U. Participative company management in Europe: the new role of middle management. *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, n.º 2, p. 94-103, 1998.

JANCZAK, S. Middle Management: The phoenix phenomenon. *Canadian Manager*, Fall 2004.

KANTER, R. M. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, vol. 57, n.º 4, p. 65-75, 1979.

KANTER, R. M. The reshaping of middle management. *Management Review*, vol. 75, n.º 1, p. 19-20, 1986.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle management edge. *Academy of Management Executive*, vol. 15, n.º 2, p. 95-106, 2001.

KOTTER, J. P. *The General Managers*. New York: Free Press, 1982.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1985.

LAMBIASI, M. *Percepção de qualidade de vida entre funcionários da gerência média do Banco do Brasil na Capital e no Interior do Estado de São Paulo*. Dissertação, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 1998.

MACINTYRE, A. *Depois da Virtude*. Florianópolis: EDUSC, 2001.

MCAULEY, J.; DUBERLEY, J.; COHEN, L. The meanings professionals give to management... and strategy. *Human Relations*, vol. 53, p. 87-116, 2000.

MCCANN, L.; HASSARD, J.; MORRIS, J. Middle Managers, the new organizational ideology and corporate restructuring: comparing Japanese and Anglo-American management systems. *Competition & Change*, vol. 8, n.º 1, p. 27-44, 2004.

MCDERMOTT, L. Reengineering middle management. *Training and Development*, p. 36-40, September, 1995.

MELO, M. C. O. L.; GASPAR, R. M. Espaço da organização na relação gerente e empresa: um processo além da identificação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, Angra dos Reis, 1995. *Anais...* Angra dos Reis, ANPAD, 1995.

MELO, M. C. O. L. Carreira Gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Organizações e Sociedade*, vol. 6, n.º 17, p. 117-128, 2000.

MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: HarperCollins Publishers, 1973.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, mar-abr, vol. 6, n. 8, 1990.

MINTZBERG, H. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organization*. New York: The Free Press, 1989.

MINTZBERG, H. Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, vol. 3, 11-26, 1994.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. In: *Anais do XXVII ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia 2003.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a resistência crítica: ensino e pesquisa na administração de hoje. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 41, n.º 3, p. 77-81, 2001.

PLIOPAS, A. L. *Os Sentidos da Demissão: Os sentidos que demissores e profissionais de Recursos Humanos atribuem a processos de downsizing*. Dissertação. FGV/EAESP, São Paulo, 2004.

PRICHARD, C.; WILLMOTT, H. Just how managed is the McUniversity? *Organization Studies*, vol. 18, n.º 2, p. 287-316, 1997.

PUGH, D., HICKSON, D., HININGS, C. E TURNER, C. The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n.º 1, p. 91-114, 1969.

PUJOL, E. JR. *O gerente médio nas agências nível 1 do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação. UFRGS, Porto Alegre, 2002.

QUINN, J. The role of "good conversation" in strategic control. *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 3, p. 381-395, 1996.

RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas, p. 67-81 In: DAVEL, E; MELO, M. C. L. O. (Org.). *Gerência em Ação*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

REED, M.; WATSON, J. New managerialism and the management of higher education. *Paper presented at Association of Business Schools Research Conference*, University of Manchester, Institute of Science and Technology, October, 2001.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUAS, R. L. Mestrado profissional: em busca de identidade. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 43, n.º 2, p. 55-63, 2003.

SAYLES, L. R. *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1964.

SCHEMES, C. *Empreendedorismo, indústria calçadista e emancipação de Novo Hamburgo*. Tese. PUCRS, Porto Alegre, 2006.

SCHWANDT, T. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics and Social Construction, In DENZIN, N. & LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research* (p. 189-214). Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

SIMS, D.. Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle manager's storying. *Human Relations*, vol. 56, n.º 10, p. 1195-1211, 2003.

SMITS, S. J. Middle Managers: Coping with the 'Natural State'. *Training & Development Journal*, vol. 43, n.º 3, p. 65-68, 1989.

STEWART, R. Managers and their jobs. London: Macmillan, 1967. In RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas, p. 67-81 In: DAVEL, E; MELO, M. C. L. O. (Org.). *Gerência em Ação*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

STORCK, V. S. Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 23, n.º 3, p. 57-62, 1983.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Careering downwards? Middle manager's experiences in the downsizing organizations. *British Journal of Management*, vol. 10, n.º 2, p. 157-169, 1999.

TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, vol. 18, n.º 3, p. 518-545, 1993.

THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the Plot? Middle managers and identity. *Organization*, vol. 9, n.º 1, p. 71-93, 2002.

UYTERHOEVEN, H. Retrospective commentary: General managers in the middle. *Harvard Business Review*, vol. 67, n.º 5, p. 136-145, 1989.

VALENTINO, C. L. The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, vol. 49, n.º 6, 2004.

WATSON, T; WATSON, D. Human Resourcing in Practice: Managing employment issues in the university. *Journal of Management Studies*, vol. 36, n.º 4, p. 483-504, 1999.

WHITLEY, R. On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, vol. 26, n.º 3, p. 209-224, 1989.

WOOD JR., T; PAES DE PAULA, A. P. *Pop-management: a literature popular de gestão no Brasil*. Relatório de Pesquisa n.º 3, FGV/EAESP/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2002.

WOOD JR., T; PAES DE PAULA, A. P. *Pop-management: MBAs no Brasil*. Relatório de Pesquisa n.º 25, FGV/EAESP/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2002.

WOOD JR., T; PAES DE PAULA, A. P. *Pop-management: Grandes empresas de consultoria no Brasil*. Relatório de Pesquisa n.º 8, FGV/EAESP/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2004.