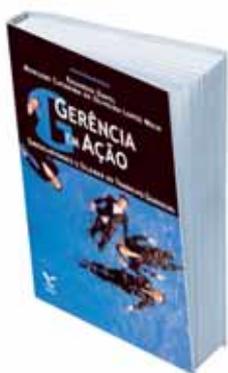


O trabalho do gerente

Obra reúne coletânea de textos sobre o trabalho do gerente. Temas como estresse, flexibilização, carreira, liderança, mudanças na função gerencial na pós-modernidade, vida familiar e profissional e cultura brasileira se destacam contra o pano de fundo da questão: o que é liderar atualmente.

por Pedro F. Bendassolli FGV-EAESP



Gerência em ação
Eduardo Davel e Marlene
C. de O. Lopes Melo
Rio de Janeiro, FGV Editora, 2005

Henry Mintzberg, professor canadense de Estratégia, lançava em 1973 um pequeno livro que se tornaria uma pequena obra-prima. Seu foco, uma investigação sobre um personagem enigmático e, ao mesmo tempo, excessivamente mistificado à época: o gerente. *The Nature of Managerial Work* (Harper Collins) mostrou que o dia-a-dia desse personagem era bem menos iluminado e racionalmente orientado do que até então se acreditava, e que seu processo de trabalho era caracterizado por muita improvisação e forças sobrejamente humanas.

O principal efeito do estudo de Mintzberg, inovador não só pelo objeto escolhido senão pela sua abordagem, foi tornar mais realista e, portanto, menos idílico nosso conhecimento sobre o que fazem esses homens e mulheres incrustados nos bastidores de nossas organizações. A pesquisa original do canadense estimulou diversos outros estudos similares desde sua publicação, como se espera façam obras seminais como essa.

Assim, na esteira da influência dos achados do *The Nature...*, surge recentemente uma coletânea organizada pelo brasileiro (residente no Canadá) Eduar-

do Davel e pela professora da UFMG, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, que leva o título de *Gerência em ação: singularidade e dilemas do trabalho gerencial*. No elenco, a participação de pesquisadores nacionais e internacionais de destaque.

A obra se propõe analisar as particularidades e dilemas do trabalho gerencial nos dias atuais, marcados por conhecida pressão por resultados, flexibilidade, confusão de fronteiras entre vida pessoal e profissional. Há ainda alterações expressivas no modo de entender o que é trabalho (do próprio gerente e de seus liderados) e o que são organizações. O texto acaba por adotar uma linguagem típica de época.

Nesse sentido, sua espinha dorsal é a questão do papel socialmente construído e compartilhado do gerente: o gerente é concebido como um “agente” que atua em sistemas de representação da realidade. Isso quer dizer que ele não desempenha apenas um papel – necessário e derivado da crescente burocratização das organizações –, mas faz parte de um processo em que estão envolvidos influência, interação, esquemas de simbolização (seu manejo da

cultura organizacional, da identidade), dominação (a questão do controle e da persuasão) e assimilação (a capacidade de continuamente aprender).

Formalmente, o livro está organizado em 11 capítulos. No primeiro, os organizadores apresentam o panorama geral da obra, destacando as mudanças na função gerencial ocorrida por conta de alterações nos contratos de trabalho entre gerentes e organizações, e o modo como eles estão lidando com a situação.

Os demais capítulos abordam, respectivamente, as atividades cotidianas dos gerentes; a questão da conciliação entre trabalho e família; a simbologia da liderança na óptica cinematográfica; administração pública e gerentes no contexto brasileiro; gerentes e a construção (e perda) da identidade; gerência e pós-modernidade; gerência e controle; competências e aprendizagem dos gerentes nas organizações; mitos e verdades sobre o estresse dos gerentes; e, no último capítulo, os organizadores discutem a necessidade de reflexividade no trabalho gerencial.

A leitura dessa obra nos permite chegar a algumas conclusões sobre o trabalho do gerente hoje em dia. Contra uma certa visão maniqueísta ainda dominante, o gerente não é o “vilão”, tampouco o super-herói das estórias em quadrinhos do *show business*. O livro nos leva a pensar no gerente como alguém submetido a pressões contraditórias – ao mesmo tempo em que tem de controlar o trabalho dos outros e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa igualmente conciliar conflitos pessoais, lidar com as próprias emoções e expectativas, e com a incerteza, que não é apanágio dos níveis hierárquicos inferiores.

Em segundo lugar, a obra também nos permite refletir sobre o quanto as organizações contemporâneas dependem de pessoas que façam mediação de interesses. Após sucessivas ondas de terceirização de grande parte das atividades “produtivas”, resta às organizações um trabalho cada vez mais político, de coordenação, relacionamento e planejamento. Em meu modo de ver, amplia-se cada vez mais o fosso milenar entre “quem pensa” e “quem faz”, e as mutações no trabalho do gerente não fazem senão demonstrar exemplarmente esse fato.

Pedro F. Bendassolli
Doutor em Psicologia pela USP
Prof. do Departamento de Fundamentos
Sociais e Jurídicos da Administração da
FGV-EAESP
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

“O gerente é alguém submetido a pressões contraditórias – ao mesmo tempo em que tem de controlar o trabalho dos outros e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa igualmente conciliar conflitos pessoais, lidar com as próprias emoções e expectativas.”