



SOMOS GERENTES! UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA FUNÇÃO GERENCIAL A PARTIR DOS SEUS OCUPANTES

WE ARE MANAGERS! A MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF THE MANAGEMENT FUNCTION FROM THEIR OCCUPANTS

Reginaldo Adriano de Souza, FACIG, Brasil, reginaldoberbert@hotmail.com

Lorena dos Santos Soares, FACIG, Brasil, lorena_carioca@hotmail.com

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura, FACIG, Brasil, ritakmartins@hotmail.com

Lilian Beatriz Ferreira Longo, FACIG, Brasil, lilianfacig@hotmail.com

Resumo

A compreensão sobre o contexto do trabalho gerencial envolve diferentes discursos. O motivo desta divergência é que no decorrer dos anos a definição do papel, abrangente e complexo, do gerente se tornou alvo de necessárias transformações e argumentações por parte dos autores que trilham os caminhos dos Estudos Organizacionais. Toda essa revolução nas correntes teóricas sobre a definição dos papéis do gerente é decorrente das dificuldades encontradas para categorizar as funções e dilemas em um todo, levando em conta os variados fatores que um gerente encontra relacionado à cultura, às relações de trabalho, indicadores simbólicos, mediação de interesses, conciliação da vida profissional e vida pessoal, dentre outros fatores. O objetivo desta pesquisa é, portanto, analisar e discutir as dimensões do trabalho gerencial considerando as ambiguidades e contradições do conteúdo dessa função. Propõe-se analisar três dimensões da função: a “ação”, a “devoção” e a “desilusão”, de acordo com diferentes percepções dos gerentes participantes do estudo. A pesquisa classifica-se como descritiva utilizando da estratégia qualitativa para as análises dos dados, que foram coletados com a técnica da história oral. Os resultados mostram que a função gerencial possui caráter multifacetado, abrangendo inúmeros fatores a serem conciliados simultaneamente. Ser gerente significa se equilibrar nas três dimensões estudadas - ação, devoção e desilusão – pois as mesmas se encontram na complexidade e abrangência da função.

Palavras-chave: Ação; Devoção; Desilusão; Gerentes; Função gerencial.

Abstract

Understanding the context of managerial work involves different discourses. The reason for this divergence is that over the course of the years the, broad and complex role definition, has become the target of the necessary changes and debates coming through the authors of Organizational Studies. All this revolution in the theoretical currents on the definition of the roles of the manager is due to the difficulties found to categorize the functions and dilemmas, taking into account the many factors that a manager finds related to culture, relations at the workplace, symbolic indicators, mediation of interests, how to reconcile work and personal life, among other factors. The purpose of this research is, therefore, to analyze and discuss the dimensions of managerial work considering the ambiguities and contradictions of the content of this function. It is proposed to analyze three dimensions of the function: "action", "devotion" and "disappointment", according to different perceptions of the managers who has participated of the study. The research is classified as descriptive using the qualitative strategy for data analysis, which were collected using the oral history technique. The results show that the managerial function has a multifaceted character, covering many factors to be reconciled simultaneously. To be a manager means to balance in the three dimensions studied - action, devotion and disappointment - because they are found in the complexity and scope of the function.

Keywords: Action; Devotion; Disappointment; Managers; Managerial Function.



1. INTRODUÇÃO

O trabalho gerencial há tempos representa desafios aos estudiosos da administração que buscam explicar e sistematizar as diferentes atividades que compõem tal função que são, em sua maioria, cheia de nuances, contradições e variações. Para compreender essa função não basta descrever suas atividades, é preciso ir além considerando os aspectos contraditórios do cargo, os aspectos relativos ao poder e ao jogo de interesses inerentes às organizações, a difícil conciliação entre a atividade gerencial e os compromissos com a família e pessoais, a dimensão simbólica que envolve o cargo e outros tantos pontos relevantes. Davel e Melo (2005) apontam que tudo isto se relaciona de forma simultânea o que exige um entendimento sistêmico da função e não somente partes isoladas de atividades que se exercem individualmente.

Para explicar sobre os desafios encontrados na abrangência do trabalho gerencial e suas funcionalidades, os autores Paiva et al. (2007) definem três dimensões como uma proposta para analisar os diversos aspectos vivenciados pelo gerente, sendo essas Ação, Devoção e Desilusão, aprofundados também por Ventura e Mageste (2016).

A dimensão “ação” está direcionada a todo contexto vivenciado na rotina do gerente, que segundo Stewart (1982) inclui as habilidades técnicas, as contrapartidas, o envolvimento na tomada da decisão, a cultura organizacional da organização e seus parâmetros no envolvimento na inferência das ações cotidianas da organização.

A dimensão da “devoção” está relacionada à dedicação à organização e à necessidade das relações interpessoais, no contexto social, implicando sobre as formas de posicionamento para que ocorra a efetivação de resultados de forma eficaz. Sob essa perspectiva, o gerente assume o papel de liderança, incentivando os colaboradores em prol de um objetivo envolvendo os de forma a se sentirem dispostos a desempenharem determinada função, assim como descreve Mintzberg (1994), sendo esta função de líder um papel interpessoal.

A dimensão da “desilusão” está ligada às insatisfações que ocorrem devido as limitações do cargo, ao grau de efetivação profissional, a conflitos e contradições vivenciados a todo o momento pelo gerente conforme apontado por Davel e Melo (2005).

Frente a estas questões, o intuito da pesquisa é aprofundar as dimensões propostas por Paiva *et al* (2007) com gerentes de diferentes organizações, a fim de avaliar suas experiências em relação ao cargo, relacionando todos os aspectos mencionados pelos diferentes autores citados acima e correlacionando estes às dimensões gerenciais. Busca-se também relacionar a variável tempo em que os gerentes encontram-se no cargo objetivando avaliar possíveis variações nas percepções destas dimensões.

A estrutura do trabalho compreende, além desta introdução, uma segunda seção onde se expõe os argumentos teóricos que dão base ao trabalho, o delineamento metodológico, terceira seção, em que é apresentada a metodologia adotada, a quarta seção onde são descritos e analisados os dados coletados e, por fim, a conclusão do estudo seguida das referências utilizadas.



2. CONTEXTO DO TRABALHO GERENCIAL

De acordo com Davel e Melo (2005) o trabalho gerencial envolve um complexo contexto sobre suas atribuições e definições, sendo esta função discutida pelos autores que tentam encontrar uma definição plena sobre os diversos papéis desenvolvidos pelos gerentes.

Estabelecendo alguns tópicos que podem ser abordados sobre as principais relações do trabalho gerencial, Fayol (1970) aponta que em seu objetivo principal o gerente tem como finalidade ser o intermediador, aquele que faz as articulações necessárias para que as demais pessoas subordinadas possam executar as tarefas, de forma não controladora mais sim de forma a promover e impulsionar os demais, sendo esta ação ocorrida de forma natural.

Justificando este fator Braverman (1987) traz indicadores sobre a origem da gerência implicando sobre o sistema capitalista e a necessidade de controle das ações sendo o gerente responsável pela cooperação dos envolvidos na organização em prol da concretização das atividades. Nesta mesma linha de análise o autor (Leffingwell 1925, p. 25) define a gerência como controle, sendo os dois conceitos interligados, assegurando que sem controle não ocorre gerência eficaz, ou seja “gerência sem controle não é concebível”.

Além do controle das ações deve-se considerar que mesmo esta ação sendo uma essência fundamental no cotidiano do gerente, o trabalho gerencial é complexo, é exaustivo, é lidar com um contexto de incertezas e intermediar as relações e os conflitos, conforme apontado por Hill (1993). O autor delinea ainda que o conceito extrapola qualquer definição estabelecida como única na tentativa de definir o papel do gerente, sendo o controle das atividades apenas um dos papéis desenvolvidos dentro do cargo.

Motta (1991) ressalta essa complexidade, apontando que a função gerencial é uma profissão difícil de ser definida, por sua fragmentação e diferentes sentidos opostos, sendo uma profissão diferente de muitas outras que possuem seu conceito bem definido.

Frente a todos os fatores que cercam a rotina do gerente, todas as afirmativas acerca do trabalho gerencial se tornam limitadas, pois o cotidiano vivenciado nas organizações demonstra o porquê de tanta complexidade sobre esta definição. A gestão do tempo, as características da organização como cultura, os dilemas encontrados ao gerenciar pessoas, estresse profissional, conciliação de vida pessoal, todas essas multiplicidades se agrupam de uma só vez no dia a dia do gerente. Neste sentido, buscando sumarizar esta complexidade de atividades, Paiva et al. (2007) estabeleceram três dimensões: ação, devoção e desilusão, propondo uma abordagem diferente sobre todo o contexto gerencial.

2.1 AÇÃO GERENCIAL

Os primeiros estudos realizados sobre o conteúdo do Trabalho Gerencial pode ser inicialmente atribuído a Taylor (1970) que justifica a ação gerencial como necessária para controlar o sistema produtivo que se intensificava após a revolução industrial com o objetivo de padronizar as ações a fim de reduzir os custos e tempo no sistema produtivo,

Este tipo de visão Taylorista foi alvo de questionamento, pois muito era cobrado a respeito da funcionalidade, destacando somente o ritmo produtivo, sem nenhuma observação para as pessoas que operavam dentro das organizações. Deste modo não se enquadravam os



interesses de forma bilateral, o que na análise de Morgan (1996) favorece o sistema capitalista e enfatiza o padrão mecanicista.

Apontando sobre o fato de que a produção não poderia ser o único fator a ser analisado, Fayol (1990) propõe que o trabalho deve ocorrer de forma organizada, sendo o gerente responsável pela disciplina na ordem do trabalho.

Para sintetizar o trabalho gerencial, Fayol (1990) estabeleceu quatro funções que, segundo o autor, direcionam todo o trabalho gerencial. As funções são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor defende que existem funções que alteram o processo de gestão sendo este capaz de se ajustar as condições tornando-se adaptável, além de contemplar que a rigidez não pode ser estabelecida como um ponto único e que por este motivo as variáveis devem ser avaliadas, ou seja, deve-se “saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento” (Fayol, 1990, p. 39).

Em outro cenário Weber (1946), retrata a burocracia como uma forma de administrar, estipulando através do poder legítimo a autoridade a ser obedecida mediante competência e regras de hierarquia. O autor evidencia que “esse sistema oferece aos governados a possibilidade de recorrer de uma decisão de uma autoridade inferior para a sua autoridade superior, de forma regulada com precisão” (Weber, 1946, p. 230). Nesta perspectiva weberiana, o gerente é considerado como uma autoridade superior, que justifica por mérito e competência, assumir este posto de supervisão sendo este cargo legítimo intitulado de acordo com as atribuições descritas (Weber, 2005). O autor ainda pondera sobre este fator argumentando que “o tipo daquele que ordena é o superior, cujo direito governativo é legitimado pela regra estatutária, dentro de uma competência objetiva” (Weber, 2005, p. 2).

Em outra interpretação Simon (1965) acrescenta que o gerente é o agente solucionador de problemas, e é ele a quem cabe tomar as decisões de forma assertiva de acordo com a melhor escolha no contexto analisado. O autor então propõe uma linha sequencial neste raciocínio estabelecido: identificar a causa do problema, criar possíveis alternativas para este, analisar e escolher a melhor alternativa, aplicá-la e, em seguida, fazer o controle dos resultados.

Entretanto alerta Stewart (1982) que mesmo o gerente tendo a visão dos problemas e ser na mesma medida o solucionador, ele coloca que aspectos relacionados a cultura da empresa podem restringir as tomadas de decisões.

Mintzberg (1973) inicia os estudos sobre as funções desempenhadas pelos gerentes, sintetizando 10 funções em 3 grupos de categorias. Em relação aos papéis interpessoais o autor posiciona o gerente como líder na condição de motivador, de símbolo sendo a imagem da organização de forma representativa e agente de ligação, sendo integrante de diversas redes de informação. Quanto aos papéis informacionais, o gerente se torna observador, recebendo informações em benefício do seu ambiente interno, difusor como alguém que recebe as informações e repassa com efetividade ao receptor da mensagem, e também porta voz sendo o gerente aquele que exterioriza as informações.

Com referência aos papéis decisórios, ainda na visão de Mintzberg (1973), o gerente desempenha as funções mais pragmáticas, tendo como função ser o captador de possíveis oportunidades para a organização desempenhando um perfil empreendedor. Visão também contemplada por Schumpeter (1938) que coloca o gerente como aquele que promove algo novo.



Mitserberg (1973) também situa o gerente como responsável pela adequação dos demais em situação de mudanças. Neste caso o gerente molda o cenário tornando-se regulador para que as ações que modificam o ambiente sejam internalizadas de forma natural. As outras duas funções estão associadas à distribuição de recursos e negociação sendo o gerente posicionado como um interlocutor.

De forma diferente, Reed (1984) delinea três perspectivas sobre a ação gerencial: técnicas, políticas e crítica. O autor relaciona o aspecto técnico ao condicionamento do gerente por eficiência no processo, sendo visto como aquele que organiza e gera resultados eficientes por meio de técnicas específicas, em estruturas formalizadas. A perspectiva política se refere às intermediações de interesses de grupos dentro das organizações, sendo o mediário dos conflitos. Analisando essa percepção com “bons olhos” Junquillo (2001) define que mesmo sendo uma percepção analisada dentro de um cenário desabonador, pode-se compreender dessa colocação que é considerado o aspecto humano já que é uma atividade que se desloca a partir da ação humana.

A terceira perspectiva analisada por Reed (1984) é a crítica, mencionada como controle social atados com aspectos econômicos. Nesta perceptiva é apontado que o gestor entra em oposição ao modelo marxista enraizado nas organizações, diz respeito a posição de justificar o método produtivo acelerado e também estar incluído dentro destes. Os gerentes acabam se tornando representantes da ordem capitalista estabelecida nas organizações para os demais, todavia também faz parte desta integração, pois, de igual forma são subordinados também.

Harrow e Willcocks (1990) sugestionam estudos relacionados à área gerencial, pois relatam que apesar deste tema ser discutido há muitos anos pouco se tem como completo em relação à gestão.

2.2 DEVOÇÃO

A dimensão aqui denominada como Devoção está relacionada aos aspectos que vão além do controle gerencial. A devoção por parte dos gerentes está voltada para os aspectos de intermediações das relações já anteriormente mencionados como parte das funcionalidades compondo o papel gerencial por Fayol (1990), Mitzberg (1973) e Reed (1984).

De acordo com Sayles (1964) os gerentes desempenham tal papel de liderança tendo como foco a participação no processo do trabalho. O autor ainda defende que é pelas relações que os gerentes conseguem alcançar “estabilização mútua e inovação” (Sayles, 1964, p. 260).

Barnard (1971) define o gerente como agente superior que propõem uma cooperação entre os membros. O autor emprega este conceito com base na justificativa de que a boa comunicação seria o canal mais eficiente para a concretização das tarefas, ajustando o modelo a uma comunicação mais informal. Desta forma, o gerente de maneira mais simples e objetiva poderia retirar o caráter de imposição de ordens aos colaboradores e os faria se sentirem incluídos para efetivação do objetivo proposto pela atividade demandada.

Instituindo a teoria das necessidades McClelland (1961) propõem três colocações sendo estas de realização, associação e poder. O autor traz como conceito as necessidades advindas das experiências e como as pessoas se apresentam ao convívio com demais indivíduos dentro das organizações. Salientando a terceira necessidade intitulada poder o autor aponta que ela se



relacionada com a vontade que a pessoa tem de influenciar as demais e ter controle sobre estas, também caracterizado como aquele que assume risco. O autor defende que esta necessidade ocorre de forma acentuada aos gerentes, pois, este utiliza como estratégia o poder, de forma a receber conselhos, deter informações, demonstrar confiança pela aparência, manter alianças, ser ponderado, manobrar o tempo, e evitar amizades e sentimentos. Todos estes aspectos são aplicados na intenção do exercício e na aspiração para exercer a função gerencial.

Conforme salienta Likert (1971), a autoridade imposta sobre os demais de forma opressiva já não cabia como modelo de utilização eficaz dentro das organizações por parte das gerências. Este modelo ficou para trás desde que os padrões produtivos deixaram de ser o único objetivo a ser imposto pelos gestores. Mediante esta afirmativa o autor coloca alguns fatores que realmente impulsionam a colaboração das pessoas em prol das tarefas a serem realizadas. O autor considera relevante: motivação, as comunicações, as influências, as metas estabelecidas, o processo de decisão e valorização de seu desempenho em equipe e individual.

Likert (1971) ainda apresenta que frente a todos estes fatores significativos pode ser instituído um sistema de administração: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.

Katz (1986) faz uma constatação sobre as habilidades avaliadas dentro de um contexto que é preciso que o gerente as detenha, classificando-as em conceitual, humanas e técnicas. O autor identifica as habilidades de acordo com o nível hierárquico em prática, pressupondo que ao nível superior do gestor o mesmo necessita ter habilidades conceituais, pois, neste caso a visão do gestor necessita ser mais panorâmica sobre os negócios, atraindo oportunidades. Já na visão das habilidades humanas é mencionado como muito importante, pois os gerentes aos os interlocutores das informações. É o gerente que lida com as pessoas e que também depende das mesmas para o manuseio das tarefas, por isso a habilidade descrita é essencial para esta efetivação. A habilidade técnica em seu uso pertinente ao tema da gerência pode ser entendida ao uso de comunicação técnica ao repasse de conteúdo especializado aos colaboradores.

Davel e Melo (2005) fazem referência sobre a comunicação dos gerentes de forma alinhada aos objetivos individuais, transcendendo a uma colocação dupla onde o gerente valida seus próprios interesses distorcendo a informação ao superior destinado, a fim de efetivação do interesse proposto. Os autores ainda conduzem ao raciocínio de que este tipo de comunicação pode inferir na carreira do gerente de forma positiva “[...] a comunicação gerencial pode manipular informações a fim de confirmar argumentos, obter recursos, ou dar prosseguimento a carreira do gerente” (Davel & Melo 2005, p. 37).

De acordo com estudos mais recentes Gaulejac (2017), demonstra que a forma de gerir as pessoas em prol da colaboração, se tornou mais independente. O autor usa o termo de “autonomia controlada”, o gerente se torna agente regulador, todavia ele avalia fatores como comprometimento, alinhamentos com os valores propostos, criatividade, usando a ambição de reconhecimento, termo utilizado diversas vezes como fator principal de motivação, promovendo o desejo automático idealizado pelos colaboradores.

A dimensão devoção vai ao encontro do conceito estabelecido por Reed (1984) sobre a perspectiva política em delineamento ao papel que o gerente desenvolve por ser mediador de interesses incluindo-o nesta partilha. Mediante as dimensões aqui especificadas, ação e devoção,



podemos colocar que todos os aspectos até aqui citados estão em torno do contexto da função gerencial, sendo fatores interligados e complexos influenciando a dimensão a ser mencionada, a Desilusão.

2.3 DESILUSÃO

Davel e Melo (2005) fazem menção ao “mal estar” ocasionado na função gerente justificando o termo ao fato de exercer múltiplas atividades, sendo o gerente compadecente da sua funcionalidade em um todo. A mediação de conflitos, ser o intercessor de interesses, controlar as atividades, conciliar vida pessoal com o longo período de trabalho, ser flexível, e a própria contradição da sua funcionalidade como gerente se tornaram fatores em uma junção desalinhada à medida que a perspectiva positiva em relação ao poder conquistado, se torna sucinto comparados aos inúmeros elementos desgastantes da função.

Avaliando todo o contexto abrangente vivenciado pelo gerente dentro das organizações, pode-se considerar que o cotidiano extenuante ainda nos dias de hoje são vivenciados de igual intensidade. Gaulejac (2017) salienta que é um grande equívoco imaginar que mediante as mudanças ocorridas nas organizações em termos tecnológicos e reestruturações diminuiriam a pressão ocasionada pelo trabalho. Pelo contrário, avaliando todo o contexto contemporâneo vivenciado, o autor justifica que os chamados “ganhos de tempo” se tornaram aumento de produtividade, enfatizando que o aumento pelos resultados se tornou significativo. O autor ainda faz uso do termo “pressão psíquica” sendo uma consequência derivada da alta pressão por resultados.

Braga (2008) ressalta que a consequência das pressões contínuas gera um grau elevado de estresse. O autor justifica tal estresse como consequência da função gerencial já que muitas vezes os resultados não dependem somente da execução, mas de “um mundo organizacional complexo e ambíguo, refletido por um ambiente de mudanças velozes, instabilidades permanentes, grande imprevisibilidade e altos níveis de tensão” (Braga, 2008, p. 32).

3. DELIENAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo tem como objetivo avaliar as dimensões gerenciais ação, devoção e desilusão dentro de um contexto vivenciado pelos Gerentes de Manhuaçu, a fim de evidenciar as percepções dos mesmos sobre o trabalho que desempenham e, ainda, fazendo uma correlação dos aspectos em torno do cotidiano e funcionalidade do cargo. Por conseguinte, foi utilizado como tipo de pesquisa o modo descritivo que tem como finalidade avaliar “as características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 1988).

A presente pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa a fim de analisar os diversos contextos relacionando a fatos e experiências vivenciadas. A opção pela estratégia qualitativa assenta-se na análise de (Gibbs 2009, p. 8) o qual explica que a pesquisa qualitativa como “este tipo de pesquisa busca avaliar o mundo lá fora (e não em contextos especializados de pesquisa, como nos laboratórios) e entender, descrever, e às vezes explicar os fenômenos sociais de dentro”.

Como técnica de pesquisa optou-se pelo método da história oral, sendo esta técnica de pesquisa apontada por Delgado (2017) com aquela que tem como finalidade propor um registro das



histórias vividas, abordadas de forma narrativa, sendo o entrevistado depoente dos relatos reproduzidos sobre suas próprias experiências.

Como sujeitos de pesquisa optou-se por gerentes de diferentes organizações localizadas na cidade de Manhuaçu - MG, sendo feita a escolha dos entrevistados de acordo com período em anos que os mesmos exercem tal função. Assim, foi feita a análise de acordo com a periodicidade de até 2 anos de exercício do cargo, de 2 anos a 5 anos de exercício e mais de 10 anos exercendo o cargo.

3.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os gerentes em análise, apenas 1 está no ramo do comércio, 1 em Instituição de Ensino e os demais atuantes no mercado financeiro. Suas principais características são descritas na Tabela 1, a seguir:

CARACTERÍSTICAS	SEXO	ESTADO CIVIL	IDADE	ANOS DE CARGO	EMPRESA
Gerente 1	F	Solteira	24	3	Instituição de ensino
Gerente 2	F	Casada	31	2	Banco privado
Gerente 3	M	Casado	37	10	Banco público
Gerente 4	M	Casado	43	20	Contabilidade
Gerente 5	M	Casado	34	12	Comércio

Tabela 1 – Perfil dos Sujeitos de Pesquisa

Analisando a dimensão da **Ação**, foi solicitado aos gerentes entrevistados que relatassem sobre a abrangência do cargo e suas funcionalidades no dia a dia, contado sobre toda a sua rotina e os aspectos relacionados ao papel executado por eles nas empresas.

Foi notório que a gestão e supervisão são funções desempenhadas, porém houve alguns relatos sobre dedicar grande parte do tempo na parte operacional, declarando em alguns pontos que este é um fator muito importante, pois, implica no tempo instituído a gestão, concordando com Hill (1993) que vincula a gerência não só a controle mais sim a multitarefas.

[...] tomo conta de todo departamento financeiro, tenho duas auxiliares que são minhas subordinadas, nós temos que dar conta da parte de recebimento e de pagamento e detenho de todo este controle, o meu trabalho é muito operacional não é só dar ok, ou verificar tarefas (Gerente 1).

[...] se for de um departamento de crédito, por exemplo, e fazer toda a parte operacional, eu saio um pouco da área específica que é gerir, porque na maioria das vezes, esta parte operacional demanda mais parte do dia, os problemas, coisas para resolver todo dia tem, então a maior dificuldade hoje é conciliar que a gestão realmente aconteça e não somente o operacional (Gerente 2).

[...] além de gerente sou também responsável técnico pela loja, conferência e adaptação dos óculos para os clientes é de minha responsabilidade (Gerente 5).

Declararam possuir o controle e serem responsáveis pelo andamento de seus setores, fazer a intermediação para que o fluxo de tarefas ocorra da melhor forma a caminho do melhor resultado, indo ao encontro da perspectiva técnica apontada por Reed (1984), colocando o



gerente como responsável do alcance das metas, estabelecendo técnicas com conhecimento específico formulando estratégias para o alcance dos resultados.

Foi possível identificar que a questão das metas está presente em todos os contextos analisados por grande parte dos gerentes, iniciando a gestão feita, muitas vezes, por este ponto de partida, tendo como base cumprir as metas das organizações.

[...] eu tenho uma diretriz, é passada, é o que eu preciso mensalmente, semanalmente, que eu tenho que atingir, um leque de produtos e serviços do banco, onde eu tenho no dia a dia ir conciliando a necessidade do cliente, o perfil dele e ir adequando a estes produtos e serviços, também gerindo as metas que são passadas para serem alcançadas, sendo a parte que é mais complicada, não é só olhar os números e relatórios (Gerente 2).

[...] gosto muito do que faço, meu dia a dia é corrido no ponto de vista do meu trabalho é muito corrido, a gente trabalha com um foco muito forte em novos negócios, as metas são nosso direcionamento, então tudo o que a gente faz é com esta finalidade (Gerente 3).

[...] a gente tem uma meta por exemplo que é dada participação no lucro da empresa, então tem uma meta financeira, se ao final de um ano o escritório bateu aquela meta financeira o percentual da meta atingida é dada como um 14º salário. Agora de serviço não, a gente tem os prazos legais que a gente tem que cumprir, então a gente sempre conclui em sete dias no máximo 5 dias antes do prazo final (Gerente 4).

[...] na minha função de gerente sou responsável por fiscalizar o financeiro, como ordem de pagamento e recebimento, também responsável pela supervisão das vendas, a meta é dada de forma por hora, e no final do dia a meta diária, então a gente divide a meta do mês em hora, a pressão fica menor, a medida que a pessoa vai cumprindo aquela meta por hora no final do dia ela já sabe que cumpriu também a meta diária (Gerente 5).

Por consequência todos os 5 gerentes demonstraram o quanto a função é complexa, e que a exigência por parte dos superiores e clientes por resultado é intensa, Gaulejac (2017) pondera sobre este fator, quando infere que a aceleração do mercado e competição extrema induzem a uma grande pressão por resultados, consequentemente verifica-se relatos sobre grau de estresse por cobranças analisado também na dimensão da **Desilusão**.

[...] meu trabalho é muito cansativo, então eu tenho que estar atenta e focada, por ser muito estressante, trabalho 8h48min todos os dias e em alguns dias tenho que ficar até umas 10h. Eu tenho que dar conta de todo serviço, meus 15 minutos de café tem dia que nem faço tem dia que eu tenho que entregar aquele serviço todo pronto, eu tenho que fechar os caixas, se faltar alguma quantia, o que nunca aconteceu, mais caso ocorra eu tenho que repor, pois é total responsabilidade minha (Gerente 1).

[...] com certeza isto, sempre vai ter, não existe desenvolvimento do trabalho sem cobrança ou estresse, é gestão de pressão (Gerente 4).

[...] então se algum dia acontecer um problema e eu não conseguir resolver no tempo que o cliente esperava isto se tornou um problema pra ele e para mim, e isso até dormindo a gente sonha com um problema que não foi resolvido é bem estressante (Gerente 2).

A conciliação do tempo para realizar todas as demandas internas, fazer a supervisão e atender às solicitações e problemas que não estão dentro do previsto, são fatores relatados como um desafio, e são os gerentes que devem possuir tais habilidades conceituais de acordo com Katz



(1986) para delinear o melhor caminho para conduzir todo este processo sendo analisado a dimensão da **Ação** como papel gerencial. Os gerentes colocam que gerir o tempo para a capacidade de demanda que possuem é algo conflitante, e que muitas vezes tem a necessidade de levar para casa algum trabalho, ou até fazer atendimentos extras, via telefone pessoal, rede social, extrapolando sua carga horária exigida.

Este aspecto consequentemente afeta também a vida pessoal do gerente, contrapondo as duas dimensões, **Devoção** e **Desilusão**, os gerentes se sentem tão envolvidos na responsabilidade que o cargo de gerência exige que na mesma proporção em que reconhecem que o excesso de trabalho interfere em outros fatores pessoais, acreditam que é algo inerente ao cargo.

Davel e Melo (2005) salientam sobre esta tentativa conflitante de conciliação dos gerentes com sua rotina profissional e vida pessoal, pois acredita-se que os gerentes se sentem na responsabilidade daquele comprometimento a ponto de estarem sempre atendendo as solicitações, independentemente de qualquer fator, pois vê tal atitude como necessária. Alguns gerentes descrevem que tentam conciliar de forma equilibrada. Os gerentes 1, 2, 3 afirmam não conseguir fazer esta separação, o gerente 4 diz que hoje já consegue separar mais que antigamente pois o cenário era outro, e o gerente 5 aponta que ocorre a junção, mais que isso não lhe traz desconforto algum.

[...] até mesmo ao ambiente, eu tenho que trazer serviço interno para casa, eu tinha que fazer e concluir aquilo então eu me via na situação de trazer para casa por uma questão de necessidade. As vezes por estar em um cargo de responsabilidade e de confiança, a gente se vê nessa situação, acaba se sobrecarregando para poder dar conta de todo serviço. Minha vida social quase não tenho, eu chego a noite eu quero dormir e descansar (Gerente 1).

[...] o que mais interfere, e eu e meu esposo sempre conversamos sobre isso, é porque é um trabalho muito estressante, então as vezes a gente chega em casa e quero ficar sozinha e ele conversar, ou então eu começo a conversar com ele problema do serviço que preciso resolver, então assim eu acabo levando o meu desgaste para casa e pro meu relacionamento, por mais que a gente tente separar não tem como (Gerente 2).

[...] no caso do telefone, que eu praticamente acho que não tem como não atender, talvez eu até ache que este seja o maior problema que o gerente possa ter. O banco fornece um telefone corporativo para que eu faça o atendimento, então a partir do momento por exemplo, na sexta feira quando fecho o expediente se eu quiser deixar este telefone aqui eu posso deixar, eu levo pra casa, não é o que o banco pede, mas às vezes por um questão de relacionamento com o cliente que é feito muito por telefone a gente acaba ficando com o telefone e atendendo algumas ligações. Eu também como gestor faço a diferença, pois de certa forma eu conduzo o meu atendimento de forma a não dar este espaço pro meu cliente, pra que ele não invada completamente a minha vida, tudo o que eu tenho, família, meu final de semana, então eu limito de uma forma bem sucinta pois o mercado está cada vez mais competitivo, então eu não posso falar que não vou atender quando ele ligar, então eu tenho que mostrar pro cliente que estou a disposição mais que existem os melhores horários para falar comigo conduzindo isto da melhor forma (Gerente 3).

[...] antigamente eu trazia mais serviço para casa do que hoje, hoje eu evito, às vezes quando eu viajo eu levo para casa para atualizar as coisas, mais normalmente não levo para casa, na questão do atendimento no celular é bem pouco os próprios cliente já se delimitam neste ponto, é 10% que as vezes liga fora do horário (Gerente 4).



[...] na maioria das vezes eu levo serviço para casa, não tenho telefone da empresa, o meu celular pessoal é usado para as duas coisas, todos os meus amigos são meus clientes, então tem dia que por exemplo é meia noite eu estou no whatsapp atendendo a um cliente, com a questão da tecnologia e as redes sociais eu falo que meu facebook não é meu mais, é da empresa. Então assim eu to em casa eu estou vendendo no whatsapp, atendendo a algum questionamento do cliente, então eu me vejo dentro da empresa mesmo nas horas de lazer. Eu faço com amor o que eu faço então isso não me incomoda (Gerente 5).

Quando analisada sobre a dimensão **Devoção**, foi possível observar que a comunicação e as relações com os subordinados acontecem de forma satisfatória. Todos os gerentes relataram uma grande preocupação com a forma de repasse das atividades à sua equipe, analisando como ponto chave a capacidade de uma boa comunicação para efetivação dos resultados, Mintzberg (1973) retrata sobre a importância dos papéis Interpessoais, sendo o gerente motivador e líder nesta função.

Sayles (1964) também relata sobre a importância das relações, Barnard (1971) ainda destaca que a comunicação é o melhor canal para efetivação de tarefas, e que o método incentivador é o que realmente funciona, retirando o método autoritário, que de acordo com Likert (1971) gera opressão. O autor defende que a motivação da equipe é essencial sugerindo o método participativo dos gerentes para poder alcançar uma relação ideal com seus subordinados. As falas demonstram total acordo com esta corrente teórica:

[...] tenho uma excelente relação com elas, e também uma melhor forma de falar, eu tento ter muito cuidado no modo de falar para não ter uma relação muito desgastante de ficar batendo de frente, então o maior cuidado que eu tenho com as minhas funcionárias é isto, manter um bom relacionamento e cada vez ter uma comunicação sempre clara, para obter um bom retorno (Gerente 1).

[...] o nosso trabalho exige uma comunicação bem clara e transparente, porque como eu disse é uma rotina de trabalho intensa, então para que isto de certo todo mundo tem que estar muito desenhado com quem faz o que e como, a gente busca sempre melhorar a comunicação e para isto a gente precisa ouvir ambas as partes para melhorar nosso trabalho em equipe (Gerente 3).

[...] é extremamente prazeroso trabalhar com a minha equipe, porque nós somos todos abertos, eu não sou engessado ao ponto de só eu sei, eu colho a ideia a gente desenvolve a ideia, pra que sempre tenho o melhor resultado, posso dizer que hoje eu e meus colaboradores nós temos uma parceria. Quando eu preciso chamar a atenção deles por algum motivo eu chamo separadamente em uma sala e converso, você errou podia ter feito de outra forma, mais também elogio quando necessário (Gerente 5).

Assim como a dimensão da **Ação** está relacionada ao cargo, a tomada de decisão é uma das responsabilidades por partes dos gerentes, ser o agente solucionador de problemas, todavia há controversas sobre muitos aspectos quando se faz a junção de cultura e autonomia nas organizações. Os gerentes fazem relatos sobre a dificuldade de exercer o seu próprio papel como tomador de decisões, pois não detêm de total autonomia, apenas no andamento das funções, mas sempre esta direcionado a uma ordem superior para o aval final. A cultura também interfere na maneira de gerir, eles se adaptam ao modelo já estabelecido da organização o que em alguns momentos traz algum tipo de desmotivação ou desgaste que está relacionado à dimensão da **Desilusão**.



[...] às vezes sim me atrapalha, porque o que acontece, alguns processos que poderiam ser agilizados, eu não posso fazer por conta própria pois sempre preciso do aval deste meu diretor para tomar determinada ação (Gerente 1).

[...] a autonomia é dada verbalmente, ou seja, eu tenho autonomia para visitar uma empresa, por exemplo, analisar o que ela precisa e passar uma proposta, porém nem sempre o sistema é compatível com esta análise que eu fiz, então este ponto do sistema enquanto máquina e a gestão enquanto parte intelectual não coincide as vezes (Gerente 2).

[...] não a nossa empresa até pelo tamanho e pelo tempo de existência ela tem um formato de trabalho muito padronizado, e toda a parte de decisão que cobre o cargo de gerente, naturalmente o cargo exige tomada de decisão, mais no que diz a respeito a crédito, é tudo muito pré definido até onde a gente pode ir, então no que diria a gente não tem muita liberdade pois acompanha este modelo do valor que pode chegar, nos trabalhamos na parte do varejo, cuidado do negócio, a minha direção de crédito determinada até onde eu posso ir. No dia dia eu consigo alterar forma de direcionamento, fluxos (Gerente 3).

Em contrapartida os gerentes dizem dar abertura aos seus subordinados para sugestões, argumentações sobre processos, pois dizem entender que é importante fazer esta avaliação propondo um estímulo a sua equipe. Gaulejac (2017) traz este conceito de colaboração, e intitula a autonomia controlada como forma das pessoas se sentirem mais motivadas a desempenharem as atividades, Barnard (1971) também enfatiza a importância da cooperação, trazendo a equipe de forma inserida nos objetivos organizacionais, as seguintes falam demonstram tais ações:

[...] dou abertura de 100% para sugestões, a regra é o seguinte uma coisa é feita de um jeito, você só pode mudar se você me convencer ou a outra pessoa que estiver fazendo, que tem outra maneira melhor de fazer, aí nós vamos sentar e discutir para mudar. Já tive uma situação assim, nós sempre demos baixa de tal forma, vamos tentar de outra forma, aí é feito um teste caso dê certo nos vamos continuar fazendo desta forma sugerida (Gerente 4).

[...] hoje a gente busca pessoas com perfil de gerente já como eu não fico a todo momento em uma só unidade eu preciso de pessoas com capacidade de venda e que resolvam determinadas coisas com agilidade, desde que ela mostre amadurecimento para receber tal responsabilidade, a autonomia é dada com o decorrer do tempo (Gerente 5).

Os gerentes também descreveram sobre suas perspectivas e ambições pessoais, relatam que ser gerente e possuir um cargo de confiança é compensador, porém a todo o momento não deixam de mencionar sobre a complexidade do cargo. Todavia se sentem satisfeitos com o desempenho de carreira, os gerentes descrevem estes aspectos da seguintes forma:

[...] acredito que em uma avaliação consigo avaliar de forma mais vantajosa, eu não tenho pra onde crescer a minha ambição é lógico aumento de salário, e mais reconhecimento, então a partir do momento que você faz um bom trabalho, receber um bom reconhecimento se torna bem gratificante (Gerente 1).

[...] o banco nos permite crescer sim, se você quer ser advogado do banco tem espaço. Se você quer ser contador tem espaço, então de onde eu sai quando eu tomei posso nesta Instituição lá no interior de Minas Gerais prá hoje, eu viso ter feito uma carreira muito boa, 10 anos de trabalho, mais ainda tenho um caminho para percorrer, e o banco me dá esta oportunidade. Ele tem várias formas de você se aperfeiçoar, certificação, cursos, auxilia na formação acadêmica com incentivos de



60%, 70% e em determinados casos até 80% nos cursos, então assim só não faz mesmo se a pessoa quiser parar no tempo (Gerente 3).

Com base nestes dados, foi possível identificar que a função gerencial avaliada por diferentes gerentes possui um caráter multifacetado, com um prisma abrangente. Em muitos momentos foi possível identificar que as dimensões se encontram em um mesmo ângulo, exemplos: ser tomador de decisão versus falta de autonomia, fazer à parte de gestão e conciliar o operacional, conciliar a vida familiar com a profissional versus gestão do tempo, estar em ambiente de pressão e gerar resultado, entre outros que foram mencionados mostrando a dificuldade da definição plena do cargo.

Os dados propiciam concluir que na percepção dos sujeitos de pesquisa, não houve variação nas falas em relação ao tempo de cargo, entretanto vale salientar que os gerentes com menor tempo de cargo sofrem pela falta de autonomia. Já os gerentes com maior tempo de casa parecem ter desenvolvido um comportamento de aceitação, levando a crer que eles já se adaptaram a esta realidade do cargo.

4. CONCLUSÃO

O objetivo proposto nesta pesquisa foi avaliar as dimensões gerenciais sendo estas: Ação, Devoção e Desilusão com base nas perspectivas vivenciadas no cotidiano dos gerentes em torno do cargo. Foi possível identificar que fatores como tempo de experiência, autonomia, grande demanda de tarefas, estresse, conciliação da vida profissional e familiar, tiveram diferentes observações de acordo com cada gerente, apontados de vários ângulos.

Por meio do estudo realizado pode-se concluir pelas histórias descritas, que há uma múltipla variação das três dimensões. Em alguns momentos foi possível verificar que além da variação elas se encontram em um mesmo aspecto, indo de encontro a complexidade mencionada sobre a abrangência da função gerencial.

Os gerentes demonstram ter grande Devoção a seu cargo, fazendo além das suas funções, pois assimilam que as responsabilidades são imensas, afirmando ter uma demanda de serviços acentuada e ao mesmo tempo conciliam toda a parte de gestão, colocada em muitas falas como um desafio, que faz parte da dimensão da função gerencial relacionada a Ação. Consequentemente se tornam disponíveis a todo o momento para a empresa, independentemente de qualquer outra circunstância, trazendo a gestão do tempo como algo desafiador para seu dia a dia, indo de encontro com a dimensão da Desilusão, pois estar disponível a todo o momento está relacionado a sacrificar maior parte do tempo à vida profissional.

Aspectos como trabalhar sobre grande pressão, causando um nível elevado de estresse, também foram pontos citados por todos os gerentes, identificando que cobranças por metas e a conciliação de multitarefas é algo presente na função. Em muitos momentos a pressão se deriva por estes motivos, estando o gerente responsável por alcançar os resultados para a empresa, conforme apontado por Reed (1989).

Apesar do gerente ser apresentado como agente tomador de decisão, a autonomia foi relatada com muita ênfase como um fator que implica nos processos. Os gerentes se encontram como figura de autoridade em seus setores, todavia quando avaliam processos que podem trazer



melhorias ou algo inovador, encontram burocracias, dificuldades e pouca abertura, seja pela cultura da empresa, modelo padronizado ou mesmo gestão centralizadora, trazendo uma diferenciação do que seria papel do gerente enquanto Ação e cenário contraditório, levando a dimensão da Desilusão.

Vale ressaltar que gerentes com menor tempo de experiência relataram a falta de autonomia como algo mais desgastante e os gerentes com maior experiência relatam ter como principal motivo pela falta de autonomia, questões de cultura, que se encaixa na dimensão da Ação. Acreditando ser este um fator importante os gerentes relatam que as relações com seus subordinados são abertas e priorizam a comunicação, identificando estar na dimensão da devoção, pois ao contrário do que vivenciam, tentam criar uma proatividade dentro dos seus setores, buscando motivar suas equipes em prol dos objetivos almejados.

Todos os elementos analisados mostram que a realidade vivenciada pelos gerentes é composta de fatores heterogêneos e o ritmo acelerado do mercado traz uma grande competitividade para os dias de hoje, impulsionando os gerentes a estarem envolvidos cada vez mais em busca de melhores resultados, correlacionando satisfação de carreira e reconhecimentos.

Gaulejac (2017) faz uma análise interessante sobre este envolvimento, trazendo uma observação que o gerente tem que gerenciar a si mesmo, para que não seja consumido pelo mercado capitalista. Para ilustrar esta reflexão o autor cita um trecho de Julia Kristeva:

[...] quem ainda tem uma alma? Premiados pelo estresse, impacientes para ganhar e gastar, para fruir e morrer os homens e as mulheres de hoje fazem a economia dessa representação de sua experiência daquilo que chamamos de vida psíquica. Não se tem tempo nem espaço para fazer uma alma pra si, voltado para o próprio umbigo sobre o seu quanto a si mesmo, o homem moderno é um narcisista, talvez sofredor, mais ser remorsos.

Por meio da pesquisa foi possível concluir que a função gerencial é abrangente, assim como argumentam Davel e Melo (2005). Os gerentes são peças chave dentro das organizações, e mesmo tendo que conciliar vários fatores ao mesmo tempo, possuem fascínio pelo cargo, já que é possível observar que parte dos gerentes já desempenham a função há mais de 10 anos, e se vangloriam de suas carreiras. Em suas percepções são pessoas que fazem a diferença, pois possuem a confiança da empresa, e em contrapartida eles têm que se devotarem à organização.

De forma sintética faz-se necessário considerar que a função gerencial vai além das dimensões distintas, ou seja, ser gerente é ser capaz de atuar de forma holística e que a breve tentativa de distinguir as dimensões do trabalho gerencial é correr o risco de reduzir a função em campos neutros e limitados. É preciso visualizar a função gerencial em toda a sua complexidade para que a compreensão do ser gerente não perca a sua essência.

Como aspecto limitador estende-se que este estudo precisa ser ampliado para um número maior de participantes para que possa ser confirmada a complexidade e a multidimensionalidade de setores de atuação variadas.

REFERÊNCIAS

Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

Braverman, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista*. (3a ed). Rio de Janeiro: Editora Ltc.



- Braga, C. D. (2008). *As Novas Tecnologias de Gestão e suas Decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Davel, E. & Melo, M. C. O. L. (2005). Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In Davel, E.; Melo, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Delgado, L. A. N. (2017). *História oral: memória, tempo e identidades*. São Paulo: Autêntica.
- Fayol, H. (1990) *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Gaulejac, V. (2017). *Gestão como doença social*. São Paulo: Ideias e Letras.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gibbs, G. (2009) *Análise dos dados qualitativos*. (Coleção pesquisa qualitativa). Porto Alegre: Bookman Editora.
- Harrow, J. & Willcocks, L. (1990). Public Services Management: activities, initiatives and limits to learning. *Journal of Management Studies*, v.27, n.3, pp.281-304.
- Hill, L. A. (1993). *Novos gerentes*. São Paulo: Makron Books.
- Junquilha, G. S. (2001) Gestão e ação gerencial nas organizações contemporânea: para além do “folclore” e o “fato”. *Gestão e Produção*. v.8, n.3, pp. 304-318.
- Katz, R. (1986). *As habilitações de um administrador eficiente*. (Coleção harvard de administração). v. 1, p.57-92. São Paulo: Nova Cultural.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira.
- Leffingwell, H. W. (1925) *Principles and practice*. Londres.
- Mcclelland, D. C. (1987). *O poder é o grande motivador*. São Paulo: Nova Cultural.
- Mitzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York.
- Mitzberg, H. (1994). Rounding out manager’s job. *Sloan Management Review*, v.36, n. 1, pp.11-26.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (2a ed). Rio de Janeiro: Record. p. 20.
- Paiva, K. S. M.; Mageste, G. S.; Melo, M. L.; Santos, M. E. B.; Pereira, P. (2007, Julho). A função gerencial em Shopping Center: ação, devoção e desilusão. *o&s*, v.14 - n.42.
- Reed, M. (1984). Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, v.21, n.3, p.273-285. .
- Sayles, L. R. (1964). *Comportamento gerencial*. New York: McGraw.
- Simon, H. A. (1965). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager*. Londres: McGraw-Hill.



Schumpeter, J. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural.

Taylor, F. W. (1970). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.

Ventura, R. C. M. O. & Mageste, G. S. (2016) Trabalho Gerencial: uma análise das dimensões que o cercam. *Pensar Acadêmico*, v.1, n.2, p.1-7.

Weber, M. (1946). *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Weber, M. (2005). Três tipos puros de poder legítimo. In Weber, M. *Três tipos de poder e outros escritos*. Lisboa: Tribuna da história.