

**AS RELAÇÕES DE EMPREGO ENTRE OS GERENTES: UM OLHAR RECÍPROCO  
ENTRE AS SITUAÇÕES NA FRANÇA E NO BRASIL**

**THE WORK RELATIONS AMONG MANAGERS: A RECIPROCAL LOOK  
BETWEEN FRENCH AND BRAZILIAN SITUATIONS**

**MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO**

Faculdade Novos Horizontes

lenemelo@unihorizontes.br

**NATHALIE TESSIER**

Faculdade Novos Horizontes

**Resumo**

O objetivo deste trabalho é comparar a evolução das relações de emprego entre os gerentes dos dois países: o Brasil e a França, mas mantendo em mente que existem diferenças econômicas, sociais, políticas e institucionais. Desejamos, mais precisamente, dirigir nossa pesquisa sobre as seguintes questões: De que maneira a função gerencial evoluiu, na França e no Brasil? Será que tendências/semelhanças no modo de gerenciar os gestores estariam se desenhando? A confrontação de nossos resultados de pesquisa evidencia as características comuns às relações de emprego entre os gerentes do Brasil e da França. Primeiramente, o gerente encontra-se em uma situação paradoxal e às vezes ambígua: ele deve gerir solicitações provindas de interlocutores diferentes no âmbito da organização e ele deve igualmente ter um papel de controlador e de treinador junto a seus colaboradores. Em segundo lugar, a pressão pelos resultados e os níveis de desempenho são tangíveis tanto nas empresas brasileiras como nas francesas com uma formalização crescente das expectativas da organização em termos objetivos, de competências e de comportamentos. Em terceiro lugar, essas situações de empregos reforçam o crescente estresse

no trabalho nos gerentes brasileiros e franceses com conseqüências no equilíbrio da vida profissional - vida pessoal.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Relações de Emprego, Poder e Controle.

### **Abstract**

The purpose of this paper is to compare the evolution of work relations among managers from Brazil and France, but keeping in mind that there are economical, social, political, and institutional differences between these two countries. We wish to, more precisely, answer the following questions: In which way the managerial function evolves, in France and Brazil? Is there any tendencies/similarities in management characteristics being designed by managers from both countries? The results demonstrated that there are common characteristics of work relations among managers from Brazil and France. First, the managers finds himself in a paradoxal and sometimes ambigual situation: he should manage orders given by organizational different agents and he should also control and train his collaborators. Second, the pression for results and performance levels are measurable both in Braziliand and French firms, with a growing formalization of organizational expectations in terms of objectives, competences and behaviors. Third, these job situations reinforce the growing stress factor in the work relations of Brazilian and French managers, influencing the balance between professional and personal life.

**Key-words:** Human Resources, Work Relations, Control and Power.

### **INTRODUÇÃO**

Os intercâmbios que ocorrem entre a França e o Brasil não param de crescer. Para ilustrar, em 2005 acontecia na França o ano do Brasil. Este evento foi acolhido com sucesso ([Le Monde](#), 17 de dezembro de 2005). Além disso, o fluxo de brasileiros que vem à França para realizar seus estudos se multiplica<sup>1</sup>. Por fim, inúmeros empreendedores brasileiros desejam trabalhar com a França.

A origem de nossa reflexão baseia-se no intercâmbio entre nossos respectivos trabalhos, onde pudemos constatar que havia numerosos resultados semelhantes. Surgiu então a ideia de confrontar nosso estudo no que diz respeito às metodologias e aos resultados. É o que desejamos apresentar nesta comunicação.

O objetivo deste trabalho é comparar a evolução das relações de emprego entre os gerentes dos dois países: o Brasil e a França, mas mantendo em mente que existem diferenças econômicas, sociais, políticas e institucionais. Desejamos, mais precisamente, dirigir nossa pesquisa sobre as seguintes questões:

- De que maneira a função gerencial evolui, na França e no Brasil?
- Será que tendências / semelhanças no modo de gerenciar os gestores estariam se desenhando?

Trata-se do primeiro trabalho exploratório onde confrontamos as práticas de GRH dos gerentes ou gestores entre o Brasil e a França. Por um lado, o objetivo é descrever a través da revisão da literatura, as evoluções da função dos gerentes na França e a função dos gestores no Brasil. Por outro lado, o resultado dos dois estudos empíricos conduzidos no Brasil e na França mostra os resultados das práticas de GRH. Para concluir evidenciamos os limites deste trabalho assim como os caminhos para futuras pesquisas.

## **REVISÃO DA LITERATURA: EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL NO BRASIL E NA FRANÇA**

O objetivo desta primeira parte é mostrar as evoluções no tocante à função gerencial no Brasil, por um lado e na França por outro<sup>2</sup>. Para cada país desenvolvemos sucessivamente os seguintes temas:

- As novas formas de organização
- A questão do poder e do controle
- As evoluções sócio-econômicas e as características culturais

## **GESTÃO E CULTURA BRASILEIRA**

Observou-se, então, ao longo da década de noventa, um conjunto de transformações econômicas, financeiras, tecnológicas e culturais que se desencadearam progressivamente, afetando, cada vez mais, o modelo de gestão e as funções gerenciais praticadas nas organizações brasileiras.

### **A EVOLUÇÃO DO PAPEL DOS GESTORES**

O papel do gestor tem evoluído. Dentre as instâncias do modelo de relações de trabalho <sup>i3</sup> (MELO, 1991), o gerente assume com destaque a função da gestão da força de trabalho, sendo responsável pelo “pôr a trabalhar” ou pela disponibilização do potencial humano existente na organização, favorecendo a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessárias e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos). Havendo mudanças nos padrões de acumulação ou mais especificamente nas correlações de forças entre os grupos sociais e profissionais de uma organização, alteram-se os padrões de gerenciamento e, portanto, as competências organizacionais desejáveis. Assim, em tempos de reestruturação de um novo capitalismo, as mudanças nas formas de agir dentro das empresas impõem necessariamente mudanças nos gerentes gerenciais, em suas funções, posicionamento e qualificações.

Ademais, Saussois (1998) analisa a gerência como práticas formalizadas que enfrentam três tipos de desafios dentro de uma organização: a coordenação das atividades, a cooperação entre os membros desta organização e a promoção da adesão à cultura da empresa. Mas Champy (1995, p.3) lembra que nas empresas que passaram por “um genuíno processo de reengenharia, a responsabilidade e a autoridade são tão amplamente distribuídas pela organização como um todo, que praticamente todos se transformam em gerentes, mesmo que apenas de seu próprio trabalho”.

A diversidade de abordagens referentes à função gerencial é em parte entendida quando consideramos o papel e a importância desses profissionais dentro da dinâmica organizacional. Rodrigues (1991) observa, a partir de resultados de pesquisas, que a construção de um imaginário coletivo social/organizacional se consubstancia e se consolida à medida em que são estabelecidos os papéis funcionais dos participantes da organização. Pode-se destacar o papel do gerente como

poder e que se estabelecem na e para a realização do processo de trabalho. As relações de trabalho incluem então, a organização do processo de trabalho, a gerência da força de trabalho, as condições de trabalho e o processo de regulação dos conflitos inerentes à estrutura social de produção. Estas variáveis constituem o campo de análise das relações de trabalho, sendo imbricadas e inter-relacionadas, mas configurando-se em momentos precisos e privilegiados da relação de poder entre os grupos de interesse dentro de uma organização. Pode-se destacar o papel do gerente como mantenedor da ideologia da empresa. Ideologia essa que para conseguir maior e melhor produção com menor custo econômico e político possíveis, procura incorporar valores universais ao ideário organizacional. Dessa forma, políticas de recursos humanos e a ação dos gerentes favorecem o desenvolvimento do ideário organizacional.

Além das novas condições de mercado obrigarem a um número cada vez maior de pessoas a assumirem riscos, desenvolveu-se uma crença de que a experiência da pessoa vai perdendo valor à medida que se acumula a própria experiência ou, em outras palavras, trata-se de um processo de “erosão das qualificações”. A prática de trabalho flexível se baseia na suposição de que a rápida mudança de qualificação é a norma.

## **EM DIREÇÃO A NOVAS FORMAS DE PODER E DE CONTROLE NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES**

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

A proposta apresentada por REED (1989) refere-se à abordagem que incorpora, ao mesmo tempo, a análise do modelo de gestão e os níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interseções entre a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. Busca-se vincular ação e estrutura, concebendo-se esta última em sua dualidade estrutural (GIDDENS, 1984). Trata-se, então, da perspectiva da gestão como “prática social”

capaz de integrar em seu bojo questões inerentes aos diversos dilemas, aos quais as organizações e os seus gestores são submetidos no dia-a-dia. Estando a análise dos modelos de gestão e das funções gerenciais inserida dentro do contexto da prática social. Para Alvesson & Willmott (1996), o conteúdo da gestão deve ser tomado como inerente a relações histórico-culturais de poder que, ao mesmo tempo, facilitam e restringem tanto sua existência, como sua evolução numa dada sociedade, e não como um simples instrumento para a busca de compromissos comuns e alcance de produtividade.

Confirmando a prática dos modelos de gerência competitiva nas organizações, podem-se identificar em empresas brasileiras fases diferenciadas da prática e da evolução da função gerencial (MELO, 1996), que, no seu conjunto, apontam um percurso sedutor para a configuração de modelo de gestão e do exercício da função gerencial considerado mais adequado às organizações no novo capitalismo desenvolvido nas últimas décadas. Por meio da análise das práticas gerenciais encontradas nas empresas, identificam-se 04 (quatro) momentos ou fases que apontam para um processo evolutivo e orientador para o exercício da gestão no Brasil, que são: profissionalização da função gerencial; modernização da função gerencial; função gerencial como parceira dupla (com a empresa e com o empregado); e função gerencial compartilhada. Então, diante dessas restrições, a busca por simplificações que permitam soluções (em tempo) dos problemas cotidianos, por meio dos casos de sucessos, impactam empresários e gerentes pela possibilidade de referências para suas atuações "na tentativa de obter dados observáveis e metas operacionalizáveis e, principalmente, de garantir respaldo institucional para suas escolhas" (DONADONE, 2000, p. 8).

## **SITUAÇÕES DE GESTÃO CONTEXTUALIZADAS**

Toda prática e atuação gerencial são construídas dentro de um contexto. Nesse caso específico, a cultura nacional brasileira deve ser considerada como um dos fatores da matriz de desenvolvimento da atuação gerencial.

De acordo com Freitas (1997) é possível identificar alguns traços como brasileiros por estes traços serem característicos e representativos do brasileiro médio. O autor identifica esses traços e os classifica em grandes grupos, os quais são: hierarquia (tendência à centralização do poder e ao distanciamento entre os diferentes grupos sociais), personalismo (fundamentação das

sociedades nos relacionamentos pessoais buscando proximidade e afeto nas relações; paternalismo), malandragem (“jeitinho”, flexibilidade e adaptabilidade), sensualismo (gosto pelo sensual e pelo exótico) e aventureiro (aversão a trabalhos manuais ou metódicos; pouco disciplinado).

Dentre os traços culturais comuns, no geral, segundo Prates e Barros (1997), observa-se a concentração do poder (baseada na hierarquia e subordinação e no traço autoritário presente na cultura brasileira), o personalismo (magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações ou de relacionamento com outras pessoas, e não por sua especialização), a postura de espectador (mutismo e baixa consciência crítica, e por consequência, baixa iniciativa pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças) e a postura de evitar conflito. Ainda segundo os autores, os traços culturais especiais presentes na prática de gestão no Brasil são: o paternalismo, lealdade às pessoas, pouca preocupação com o futuro, a busca de resultados imediatistas, a capacidade de ter esperança em tempos melhores, aceitação tácita das normas e regras (mas com uma prática distorcida), a impunidade e a flexibilidade ou “jeito crioulo” cujas características seriam a criatividade, a adaptabilidade e o pragmatismo.

Essa situação teórica e prática do mundo do gerenciamento mostra e explica a necessidade da constante atualização dos modelos gerenciais, no sistema capitalista. Assim, não basta reproduzir as práticas e reinventá-las em seu exercício pelos próprios agentes sociais. O modelo gerencial e, na essência, as práticas gerenciais, requerem um processo de atualização constante para responderem ao dinamismo do espaço social e das suas contradições.

A seguir, será examinada a atual situação dos gerentes das empresas francesas.

## **GESTÃO DOS GERENTES NA FRANÇA**

As inúmeras transformações enfrentadas pelas empresas fizeram pesar sobre os gerentes expectativas mais fortes em termos de resultados, competências e comportamentos. Se esta tendência for global, mais especificamente na França novos papéis se desenham em virtude da generalização dos novos modelos de gestão e das pressões aumentadas do mercado e dos acionistas.

## **O IMPACTO DAS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO NA RELAÇÃO DE EMPREGO DOS GERENTES**

As mudanças observadas nas empresas tais como a globalização, a competição exacerbada leva a observar os modelos de gestão do emprego no conjunto dos assalariados, em particular dos gerentes. De fato, a relação clássica entre gerentes e empregadores é substituída por uma relação tripartite onde os acionistas desempenham um papel fundamental, particularmente no estabelecimento da estratégia da empresa que se estabelece no âmbito mais centralizado.

Com o desenvolvimento rápido das tecnologias da informação e da comunicação, as organizações devem se adaptar rapidamente às mudanças. Elas devem ser ágeis e flexíveis. A empresa em rede é então valorizada. Ela se apresenta como um núcleo central, que possui um pessoal estável e permanente, em volta do qual gravitam os fornecedores, os terceirizados e os prestadores de serviços. As fronteiras da empresa em rede desaparecem progressivamente e dão lugar a um conjunto de relações contratuais mais ou menos duráveis. A empresa em rede é flexível, adaptável e competente, com um pessoal altamente qualificado. A direção da empresa em rede não se apoia mais sobre um chefe autoritário e hierárquico, mas sim sobre um líder. Ele aparece como a pessoa que vai transmitir uma visão comum do projeto da empresa afim que o pessoal adira sem pressões nem autoridade hierárquica. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999).

Nestas formas de organização as empresas em rede funcionam por projetos, são organizações cujo aprendizado conduziu a utilização crescente das TIC no trabalho diário (e-mail,...). Como consequência foram criadas novas maneiras de se comunicar (tele-conferências) entre o gerente e seus colaboradores e novas expectativas baseadas na noção de instantâneo e no imediatismo. Desse modo, o telefone celular e o e-mail contribuíram para “destemporalizar a relação ao instituir uma exigência do imediato” (AUBERT, 2003, p.68).

Além disso, até os anos 1980-1985, a confiança caracterizava a relação de emprego dos gerentes que era baseada na segurança e na estabilidade do emprego associados às perspectivas de carreira institucionalizadas na empresa pelos planos de carreira (DANY, 1997 ; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). Ora, desde que estes elementos foram fortemente abalados (BOUFFARTIGUE, 1999, 2001a e 2001b ; BOUFFARTIGUE e GADÉA, 2000 ; DANY e GES – v 3 n 5, jan./jun. de 2009 CEPEAD/FACE/UFMG



LIVIAN, 2002), os termos implícitos da relação de emprego de outrora não são mais suficientes hoje em dia.

## **AS NOVAS FORMAS DE PODER E DE CONTROLE**

Certos autores vêem o desenvolvimento de princípios de gerência participativa como um reforço dos controles e do cerceamento, principalmente junto aos gerentes. Nos anos 1980 e 1990 havia uma retórica gerencial sobre as noções de cultura e de confiança. Ora, hoje “as organizações ‘redescobriram’ as virtudes do controle social e do constrangimento legítimo como modo de motivação ‘violento’ das populações” (COURPASSON, 1996, p.21). Esta mudança é particularmente visível para os gerentes. O ponto de vista de Courpasson (1996, p. 5) é mostrar que “a principal atividade do gerenciamento de organizações (...) é uma atividade para legitimar as decisões”, e a legitimação gerencial parece apoiar-se cada vez mais sobre instrumentos de gestão do controle tais como a avaliação de desempenho. Esta nova forma de regulamentação das organizações coloca em evidência não somente uma tendência das formas de controle organizacional, mas também torna legítimo o governo da organização apoiado sobre a noção de exigências do mercado.

Por outro lado, no início dos anos 1990, Aubert e De Gaulejac (1991) deitaram um olhar crítico sobre a evolução dos modelos de governo das empresas. De fato, a relação de emprego pode ser observada a través da noção de “sistema gerencial”. Com esta nova lógica o sucesso do indivíduo e o sucesso da empresa devem constituir um só e um único sucesso. O sistema “gerencial” é “o processo de canalização das energias psíquicas e a realização de uma fusão simbiótica entre o indivíduo e a organização” (AUBERT, DE GAULEJAC, 1991, p.58). Esse sistema estabelece a lógica da excelência. A excelência não é apenas um valor, mas o valor supremo, o que significa situar-se em um nível excepcional. Ela traduz as normas da sociedade atual onde tudo vai cada vez mais depressa; as exigências são de curto prazo, é o culto da urgência (AUBERT, 2003), e do sucesso e do desempenho (EHRENBERG, 1991). Durante muito tempo era importante destacar-se na duração e no tempo, mas com a excelência o que importa é o desempenho de um instante. A excelência é efêmera, pois é sempre possível fazer melhor e menos tempo. Sendo assim, “ser excelente é, portanto, sobrepujar os outros na precariedade que isto implica, mas também é sobrepujar-se a si mesmo” (AUBERT, DE GAULEJAC, 1991, p.74).

## AS PARTICULARIDADES DO CONTEXTO FRANCÊS

Para compreender as relações de emprego na França é preciso examinar a existência de certas particularidades específicas deste contexto cultural. Convém, desde já, entender o funcionamento da lógica da honra que predomina na França (D'IRIBARNE, 1989).

De fato, as relações de emprego na França devem ser entendidas como oriundas da tradição germânica, isto é uma troca fundamentada na noção de “status” onde a relação de subordinação prevalece entre os indivíduos. Segundo Cadin *et al* (2002) ao examinar os esquemas das relações de emprego que existem na França e nos Estados Unidos, o modelo francês é caracterizado pela regulamentação, por uma assimetria entre as partes e por uma negociação que se faz por meio de um jogo com regras. O jogo com regras é uma forma permanente de negociação. As relações de emprego sendo baseadas sobre um princípio de assimetria, a existência de “uma ordem pública social” vai permitir que haja uma compensação do desequilíbrio entre as partes, ela torna-se assim uma terceira parte obrigatória na relação de emprego. Tanto pode tratar-se do Estado, como de poderes públicos, etc.

Assim, as relações de emprego podem ser assimiladas pela interpretação das noções das regras e das leis interpretadas pela sociologia da interação (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; REYNAUD, 1997) que segundo Cadin *et al* (2002, p.79), evidencia os seguintes elementos:

- Existe um conjunto de regras (oriundas das leis, das tradições) que enquadram os atores da relação de emprego e limitam seus comportamentos possíveis. Para entender o comportamento de um ator é necessário identificar as regras que o circunscrevem.
- A liberdade dos atores nunca é completamente anulada mesmo em uma situação de poder extremamente desequilibrada (CROZIER, FRIEDBERG, 1977).
- O ator conserva sua capacidade de negociar e sua participação. Ele vai construir alianças, desenvolver tensões, astúcias e pode até criar conflitos enquanto ele tenta transformar as regras no intuito de melhorar sua situação (CROZIER, FRIEDBERG, 1977).

Pudemos constatar nesta revisão da literatura, que apesar das divergências culturais existentes entre o Brasil e a França, há evoluções gerais e semelhantes que afetam os modelos de gestão dos gerentes que parecem se concretizar nos dois casos. Certamente essas evoluções são mais ou

menos evidentes segundo os casos, mas elas são visíveis e são indicações de mudanças globais. Temos a intenção de verificar esses primeiros elementos por meio de situações empíricas.

Na segunda parte desta comunicação faremos um paralelo dos resultados dos dois estudos qualitativos que realizamos junto à uma população de gerentes. Esses estudos, um no Brasil o outro na França, tem metodologias diferentes que iremos descrever.

## **METODOLOGIA E PRINCIPAIS RESULTADOS**

### **METODOLOGIA DO ESTUDO FRANCÊS**

Encontramos 44 gerentes em 16 grandes organizações<sup>4</sup>. Entre as 44 pessoas entrevistadas, 12 são gerentes de recursos humanos (responsáveis de recursos humanos, DRH, responsáveis pela formação, responsáveis pela gestão de carreiras) e 32 são gerentes operacionais que tem diferentes níveis de responsabilidade e de enquadramento (diretor do estabelecimento, responsável pela equipe).

Um guia de entrevista foi elaborado e continha vários temas sobre os quais pessoas foram interrogadas: a natureza das práticas de avaliação existentes; a percepção dos objetivos e o modo como são determinados; a natureza da relação contribuição – retribuição; a natureza do envolvimento do gerente. Foram conduzidas entrevistas semidirigidas de 80-90 minutos. Essas entrevistas foram objeto de uma re-transcrição integral. Procedemos a análise qualitativa dos dados para colocar em evidência uma lista de códigos temáticos e descritivos como o sugerem Huberman e Miles (1991). Também elaboramos tabelas para evidenciar a frequência das respostas dos entrevistados sobre um determinado tema.

Os locais encontrados referem-se a 13 empresas privadas grandes e a 3 empresas públicas. As características comuns aos locais são as seguintes: os procedimentos de prescrição do trabalho são relativamente precisos; as práticas de avaliação usuais e oficiais; as ferramentas de gestão: as fichas de definição de funções de trabalho, os referenciais das competências, o painel de controle, os relatórios. Entretanto, deve-se salientar as seguintes divergências: a maneira como os procedimentos são implementados; seu impacto sobre a cultura da organização; as representações que os indivíduos tem desses dispositivos.

## **METODOLOGIA DO ESTUDO BRASILEIRO**

Para a efetivação da pesquisa brasileira foram realizadas 61 entrevistas com gerentes de empresas do setor de serviços, especificamente dos sub-setores de telecomunicações e informática, sendo os entrevistados divididos entre 30 homens e 31 mulheres. Os gerentes entrevistados se diferenciavam quanto a suas áreas de atuação dentro da organização por não ter sido o foco da pesquisa direcionar para um determinado setor específico.

As entrevistas foram gravadas, com prévia autorização dos respondentes, e transcritas para melhor aproveitamento das informações fornecidas. A partir de tais entrevistas, foi efetuada a análise dos dados de acordo com a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1979). O conteúdo das entrevistas dos gerentes foi agrupado em tabelas e analisado considerando-se a frequência das respostas. Procedeu-se, então, a análise dos trechos das entrevistas de acordo com a temática a que se referiam, visando à obtenção de indicadores que permitissem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens contidas nos relatos dos gerentes (BARDIN, 1979).

## **RESULTADOS**

Não iremos expor aqui a totalidade dos temas identificados nas duas pesquisas, mas apenas os que têm ligação com a presente pesquisa.

### **O PAPEL / A FUNÇÃO DO GERENTE**

#### **PERCEPÇÃO DO “GESTOR” NO BRASIL: UM PAPEL AMBÍGUO**

As entrevistas mostram que os gestores são submetidos a um movimento duplo de facilidades – restrições no exercício de sua função. Os próprios gerentes participantes do estudo quando questionados sobre o que é ser gerente não conseguem chegar a um consenso, apesar de apresentarem características tidas como essenciais para a função. O discurso mais comum entre os entrevistados é que o gerente atua principalmente através de suas interações sociais na empresa e fora dela:

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

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

A autonomia é outro fator crítico para o exercício da função gerencial. Os entrevistados afirmam sentir dificuldade em lidar com excesso de burocracia (27,87%), rigidez de horários e com problemas na estrutura organizacional da empresa. Ratificando a importância da autonomia no exercício da sua função, 39,35% das respostas dos entrevistados apontaram este quesito como facilitador do trabalho gerencial, podendo colaborar com um dinamismo nos processos e agilidade na tomada de decisões. Uma parte considerável dos gerentes entrevistados (37,7%) afirma ter muita autonomia para exercer a sua função, mas muitos admitem que possuem autonomia relativa (47,54%) ou pouca autonomia (11,48%).

Esses dados refletem uma das contradições vivenciadas por esse grupo profissional. O discurso organizacional, e mesmo teórico, delineiam uma função gerencial que exige para o seu exercício uma capacidade de ação que requer uma autonomia que, na prática, os gerentes não possuem. Outro ponto lembrado pelos entrevistados é o conhecimento e a experiência. Segundo eles, o bom exercício da função fica mais fácil quando o gerente se identifica com a organização, possui experiência, visão geral da empresa, conhecimento do mercado e recebe treinamentos promovidos pela empresa.

Uma barreira encontrada pelos entrevistados em seu dia-a-dia relaciona-se com a diversidade de ações no dia-a-dia dos gerentes (24,59%), o que acaba ocupando grande parte do seu tempo e tornando a sua atuação na tomada de decisões fragmentada ao longo do dia. Além disso, os

gerentes também precisam lidar com recursos financeiros insuficientes, instabilidade do mercado, falta de formação gerencial, resistência cultural aos processos de mudança, e outras situações atípicas.

### **O GERENTE: UM PAPEL SOB TENSÃO NA FRANÇA**

Nossos resultados revelam uma ambiguidade no papel do gerente: eles devem por um lado vigiar, controlar e sancionar o trabalho de seus colaboradores, e por outro ele deve envolvê-los e fazê-los aderir à estratégia da empresa.

Os gerentes são encarregados de ao mesmo tempo transmitir a estratégia da empresa a seus colaboradores e ajudá-los a assimilar a mudança na organização. Ora, na realidade eles não dispõem sistematicamente de informações suficientes que os permita realizar estas missões. Eles se vêem aplicando uma estratégia de empresa, da qual eles mesmos não dominam completamente os objetivos.

Sua legitimidade é muitas vezes colocada em cheque, quando eles devem encorajar, motivar e ajudar seus colaboradores a se desenvolverem no plano pessoal, em virtude de uma ausência de meios de ação concreta no que tange as sanções – recompensas. Eles devem aplicar as prescrições de trabalho ditadas pela direção (objetivos a serem atingidos, controles de resultados, etc.) mesmo que sua margem de ação seja limitada. Como então se assegurar que os colaboradores irão ao encontro dos objetivos da organização?

“Os responsáveis que avaliam possuem vários quepes (papéis): por hora eles são treinadores e neste momento eles motivam, eles informam, em um outro momento eles são gerentes, eles julgam, eles estão aí para dizer se os objetivos foram ou não atingidos. Este quepe duplo é difícil de ser usado e de ser compreendido, tanto por parte dos avaliados como por parte dos avaliadores” (Femme, Energie).

Deste modo os gerentes colocam-se hierarquicamente em zonas “tampão” entre a diretoria e os colaboradores. Nossos resultados coincidem com os de certos trabalhos de pesquisa. Esta função “tampão” é primeiramente salientada por Sainsaulieu (1988) para identificar os gerentes (principalmente os que se encontram nos níveis inferiores da escala hierárquica) que são envolvidos por dois de pressão: a da hierarquia e a dos executores. Em seguida, Trépo, Estellat,

Oiry (2002) e Louart<sup>5</sup>(1993), assinalam o posicionamento difícil que certos gerentes devem tomar diante de seus colaboradores e que os coloca em uma situação de injunção paradoxal. Por fim Laroche et al. (2003) assim como Laroche, Falcoz et Cadin (2004) assinalam que o gerente é confrontado com contradições.

## **NATUREZA DAS EXPECTATIVAS DA ORGANIZAÇÃO**

### **NO BRASIL: AS EXPECTATIVAS E AS PRESSÕES CADA VEZ MAIS FORTES PESAM SOBRE O “GESTOR”**

Para a sobrevivência e a manutenção em um cargo gerencial, os gerentes entrevistados buscam cumprir o que é esperado deles, o que lhes é exigido. Dentre as táticas utilizadas pelos gerentes pesquisados para manter-se no cargo gerencial ressaltam-se a busca por bons resultados e o alcance de metas, apontado em 36,07% das respostas dos entrevistados. Para isso, eles afirmam demonstrar sua competência apresentando uma visão de futuro, gerando negócios para a empresa, motivando a equipe e exigindo dela bons resultados (32,79%). “É só provar o resultado. As metas são estabelecidas e você mostra o seu resultado. Enquanto você gerar esse resultado, você está mantido. A partir do momento em que você não gerar mais esse resultado, você tá fora” (F6/5).

Essa busca constante por resultados e alcance de metas acaba produzindo um ciclo vicioso: a cada meta alcançada produz-se uma nova meta mais alta, a qual é sempre um teste à capacidade dos gerentes. Dessa forma, os gerentes pesquisados buscam não se acomodar no cargo, mantendo-se sempre atualizados, e buscando aumentar a sua capacitação (54,10%). Além disso, eles dizem que mostram sempre comprometidos comprometidos com a empresa, procurando ser confiáveis e disciplinados, respeitando os colegas e o local de trabalho (24,6%). "Ah! Tem trocentas mesmo. Mas eu te diria isso: você tem que ter uma competência técnica e tem que ter uma competência de liderança, fazer com que as pessoas caminhem em uma determinada direção". (M9/8)

Ao assumir a função gerencial, o indivíduo se depara em seu cotidiano com atribuições, barreiras e pressões que desafiam constantemente a sua capacidade gerencial e os fazem se esforçar para se manterem empregáveis: para 57,14% deles é necessário, nessa nova situação do mercado,

manter-se em contínuo aperfeiçoamento. Para 29,51% dos gerentes entrevistados, a formação e a capacitação são fatores de pressão, já que eles precisam manter uma atualização constante para acompanhar o desenvolvimento tecnológico acelerado das telecomunicações e da informática.

Junto a isso, 39,34% dos gerentes afirmaram se sentirem pressionados para apresentar resultados e para tornar mais lucrativo o setor em que trabalham. Pode-se ressaltar que a preocupação por desenvolver e capacitar a equipe também faz parte do desafio da própria empregabilidade dos gerentes, visto que os resultados apresentados por eles são influenciados pelos resultados da sua equipe. “Olha, a gente tem reuniões mensais do corpo gerencial para a gente estar mostrando em números os indicadores de resultados de cada lado. Então é através desses indicadores que a gente é avaliado”.(F6/2)

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

### **NA FRANÇA: UMA FORMALIZAÇÃO CRESCENTE DAS EXPECTATIVAS**

O empregador pode utilizar duas grandes alavancas de ação para se assegurar do comprometimento do gerente. Por um lado, ele pode utilizar a contribuição que se espera do gerente ao reforçar o controle por meio de uma formalização dos procedimentos que fixam os objetivos e a avaliação dos resultados. Ele tem igualmente a possibilidade de responsabilizar o gerente ainda mais em suas missões e no sucesso das mudanças. “Os contratos estão mais enquadrados na mobilidade internacional (...). Para os jovens empregados os contratos são mais formais, existem certas cláusulas”. (Homme, Simo)

Além disso, as entrevistas realizadas revelaram que o empregador pode reforçar o comprometimento dos gerentes jogando com seu valor e sua contribuição. Ele pode valorizar comportamentos esperados dos gerentes através das regras, das referências; e/ou aumentar a individualização da remuneração, como por exemplo, o valor da parte variável ou dos prêmios ligados ao alcance dos objetivos e reforçar dessa maneira o reconhecimento individual do trabalho.



“Inicia-se desse modo a implantação da remuneração do desempenho. Por enquanto estávamos em um ritmo em que todo mundo ganhava a mesma coisa, qualquer que fosse o nível de rendimento e do desempenho” (Femme, Energie).

Nossos resultados mostram a existência de dispositivos de colocação sob tensão, descritos por Aubert e De Gaulejac (1991). Os sistemas de avaliação e de gerenciamento por objetivos são os exemplos. Nossas entrevistas evidenciam um aumento crescente da pressão no trabalho. “A pressão é tangível e os valores da sociedade agora são econômicos (...). Há uma expectativa muito forte, a cultura de resultados é a palavra chave” (Femme, Adili).

## **O ESTRESSE NO TRABALHO**

### **UM MAL ESTAR NO TRABALHO PERCEPTÍVEL DOS GESTORES NO BRASIL**

“Ela exige da gente esforço, esforço mental de estresse, não de físico, mas de estresse, porque muitas vezes você passa por uns problemas que você não consegue resolver e aquilo te incomoda. Aquilo te consome muito mais do que um serviço braçal, do que...” (M4/11)

“Um... estresse, né. Você não sabe. Às vezes você tem um nível de tensão, um estresse muito grande que de uma certa forma ali deve estar me comendo em algum lugar aqui, entendeu? (...)”.(M27/8)

Esses extratos de entrevistas revelam a situação vivida pelos gerentes pesquisados no seu cotidiano. É interessante notar que esse sentimento de mal-estar não é um fato observado somente no grupo de gerentes pesquisados no setor de informática e telecomunicações no Brasil. A partir de uma pesquisa realizada por meio de questionários com gerentes atuando em organizações da Região Metropolitana de Belo Horizonte (Minas Gerais/Brasil), no período de 1999-2000, foi notificado que esses representavam sentimentos ambíguos. Ao mesmo tempo que alguns se mostravam pressionados, inseguros, decepcionados, cautelosos, cansados e com vontade de sair da organização, havia aqueles que se sentiam confiantes, determinados, orgulhosos, apaixonados, felizes e realizados no trabalho.

## **SINAIS DE ESTRESSE CRESCENTE DOS GERENTES NA FRANÇA**

Ao que parece, os gestores não estão mais à procura de uma igualdade como fora durante muito tempo, eles estão à procura de equidade e de justiça, isto é de reconhecimento de seus esforços e de seu desempenho individuais. Vários gerentes interrogados desejam ver estabelecidas políticas fundadas sobre a recompensa de esforços individuais e não mais sobre a distribuição de prêmios coletivos e igualitários.

Por outro lado, além da retribuição financeira, o conjunto de nossos resultados de pesquisa mostra que os gerentes procuram o reconhecimento de seu trabalho. Ora, como salienta Dejours (2003) o reconhecimento é um elemento essencial que permite mobilizar o assalariado para ajudá-lo a se realizar no seu trabalho.

Nossa pesquisa junto às empresas levou a constatar um reforço sobre o controle dos resultados e do grau de desempenho que deve ser atingido. Ora, frequentemente surge que o controle não se aplica verdadeiramente sobre o trabalho realizado, mas sobre a aptidão profissional, como foi evidenciado por Dejours (2003). Surge assim uma avaliação subjetiva do desempenho de maneira que o gerente deve não somente apresentar suas capacidades pessoais, mas também seu comprometimento pessoal, seu saber ser na empresa. Seu comprometimento deve estar sintonizado com os valores propalados pela organização. “Quando se entra em uma sociedade tem-se o que se denomina o perfil da função, é a regra Déma, julga-se sobre ela. Você é contratado em função dela. Fica claro que se você não cabe nela, você não será contratado” (Homme, 25-34, produção, Déma).

Em resumo, a confrontação de nossos resultados de pesquisa evidencia as características comuns às relações de emprego entre os gerentes do Brasil e da França. Primeiramente, o gerente encontra-se em uma situação paradoxal e às vezes ambígua: ele deve gerir solicitações providas de interlocutores diferentes no âmbito da organização e ele deve igualmente ter um papel de controlador e de treinador junto a seus colaboradores. Em segundo lugar, a pressão pelos resultados e os níveis de desempenho são tangíveis tanto nas empresas brasileiras como nas francesas com uma formalização crescente das expectativas da organização em termos objetivos, de competências e de comportamentos. Em terceiro lugar, essas situações de empregos reforçam o crescente estresse no trabalho nos gerentes brasileiros e franceses com consequências no equilíbrio da vida profissional - vida pessoal.

## CONCLUSÃO

Ao término deste trabalho de compartilhamento de resultados de estudos realizados em gerentes no Brasil e na França, evidencia-se que a função do gerente evolui de modo semelhante. Certos pontos específicos são relevantes: o papel do gerente na empresa, a corrida em busca de resultados e o aumento do estresse no trabalho. Todavia nosso trabalho apresenta certos limites que devem ser lembrados. De um lado os contextos sócio-econômicos e culturais são diferentes entre a França e o Brasil. A comparação entre os dois sistemas deve levar isto em consideração. Por outro lado, as amostras apresentam certas divergências em termos de setores de atividade. Pensamos, entretanto, que esta pesquisa merece ser burilada e aprofundada na construção, por exemplo, de uma ferramenta comum de análise.

ALVESSON, M., WILLMOTT, H. **Making sense of management: a critical introduction**. London: Sage, 1996.

AUBERT N. **Le culte de l'urgence**. Flammarion: Paris, 2003.

AUBERT N., DE GAULEJAC V. **Le coût de l'excellence**. Seuil: Paris, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Gallimard: Paris, 1999.

BOUFFARTIGUE P., GADEA C. **Sociologie des cadres**. La Découverte: Paris, 2000.

BOUFFARTIGUE P. **Les Cadres. Fin d'une figure sociale**. La Dispute: Paris, 2001<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. (dir.) **Cadres: la grande rupture**. La Découverte: Paris, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Les cadres: la déstabilisation d'un salariat de confiance**. Document séminaire du LEST, CNRS, 1999.

COURPASSON, D. (1996), "The french deposit bank: managerial profession between rationalisation and trust", G. Morgan and D. Knight (eds.), *Deregulation and European financial service*, McMillan, London.

CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., Gestion des Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2002.

CHAMPY, J. **Reengenharia da Gerência: o mandato da nova liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CROZIER, M. FREIDBERG, E. (1977). **L'acteur et le système**. Paris : Seuil

DANY F. **La promesse d'employabilité: un substitut possible à la promesse de carrière ?**

Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon III, 1997.

DANY F., LIVIAN Y.F. **La nouvelle gestion des cadres**. Vuibert: Paris, 2ième édition, 2002.

DEJOURS C. **L'évaluation du travail à l'épreuve du réel**. Edition INRA: Paris, 2003.

D' IRIBARNE, Ph. (1989): **La logique de l'honneur**, Seuil, Paris.

DONADONE, J.C. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 1,2000,Curitiba. **Anais...**: Curitiba: ENEO, 2000 (CD ROOM).

EHRENBERG A. **Le culte de la performance**. Calmann-Lévy: Paris, 1991.

FREITAS, A .B . Traços brasileiros para uma análise organizacional in Cultura organizacional e Cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

LAROCHE H., FALCOZ C., CADIN L. Le manager en tant que managé: mandat, jugements et évaluation. **Actes du 15ième congrès de l'AGRH**: Montréal, pp. 1761-1777; 2004.

LAROCHE H., FALCOZ C., CADIN L., FRERY F. Cet obscur objet du management- Le métier de manager tel que le voient les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce. **6ième journée du GDR Cadres**: Lyon, 8 décembre, 2003.

LOUART P. Les champs de tension en gestion des ressources humaines. In: Brabet J. (coord) **Repenser la Gestion des Ressources Humaines**. Economica: Paris, 1993.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador Informático nas Relações de Trabalho**. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991. 406 p. Tese (concurso de Professor Titular). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, 1991.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996. Rio de Janeiro. **ANAIS...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure. O Estilo Brasileiro de administrar: Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, 1997.

REED, M. **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

REYNAUD, Jean-Daniel (1997). **Les Règles du Jeu. L'Action Collective et la Régulation Sociale**. Paris: Armand Colin.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1991. (Tese)

SAINSAULIEU R. **L'identité au travail**. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques: Paris, 1988.

SAUSSOIS, J.M. “Coordenador, coopérer, adhérer – Les enjeux du management”. **Sciences Humaines** – Hous Série, n.20 – mars/avril, 1998.

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

TRÉPO, G., ESTELLAT, N., & OIRY, E. (2002 ). **L'appréciation du personnel: mirage ou oasis?** Paris.

---

<sup>1</sup> Ver a “Associação dos estudantes brasileiros na França” [www.apebfr.org](http://www.apebfr.org)

---

<sup>2</sup> Desejamos trazer aqui uma precisão semântica. Nós utilizamos o termo "manager" referindo-se aos indivíduos que exercem nas empresas uma responsabilidade do gerente. Todavia, na França fala-se de "cadre" ou "manager" enquanto que no Brasil o termo "gestor e gerente" são os mais utilizados.

<sup>3</sup> Conceituamos relações de trabalho como as relações entre empregados e empregador decorrente das relações de poder e que se estabelecem na e para a realização do processo de trabalho. As relações de trabalho incluem então, a organização do processo de trabalho, a gerência da força de trabalho, as condições de trabalho e o processo de regulação dos conflitos inerentes à estrutura social de produção. Estas variáveis constituem o campo de análise das relações de trabalho, sendo imbricadas e inter-relacionadas, mas configurando-se em momentos precisos e privilegiados da relação de poder entre os grupos de interesse dentro de uma organização.

<sup>4</sup> O número de gerentes é variável conforme o caso. Isto constitui uma das principais limitações de nosso trabalho, pois o acesso a várias empresas só foi possível em condições muito particulares e não foi possível nos aprofundar em certos casos.

<sup>5</sup> Os indivíduos podem estar em uma situação "ambivalente, pois eles gerem ao mesmo tempo em que são geridos" (Louart, 1993, p.172).