

### **Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**

Eduardo Davel e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo (Orgs.) Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005. 338 p. ISBN 852250524-1

por Luiz Alex Silva Saraiva (FUNCESI)

Dirigido a estudantes, professores, pesquisadores e demais profissionais interessados na problemática dos gerentes e da gerência nas organizações, este livro, organizado por Eduardo Davel, da Télé Université da Université de Quebec, e Marlene Melo, da Faculdade Novos Horizontes, ocupa lugar de destaque na produção brasileira da área, compondo um mosaico provocativo e plural sobre a esfera gerencial.

O prefácio, de Omar Aktouf, defende a construção de caminhos alternativos ao *American Way of Managing*, centrado no lucro e na tecnização. Para ele, a identificação e problematização de aspectos da dimensão gerencial é grande passo neste sentido.

No primeiro capítulo, Eduardo Davel e Marlene Melo apresentam as peculiaridades e metamorfoses do trabalho dos gerentes, demonstrando e discutindo aspectos que compõem o seu cotidiano à luz da mediação de interesses imposta pelo capitalismo. Este sistema, que trouxe alterações na atividade gerencial, levou a mudanças nos contratos psicológicos dos gerentes com as empresas, resultando em incerteza na esfera gerencial.

No capítulo seguinte, Emmanuel Raufflet analisa o cotidiano das atividades dos gerentes. Partindo das idéias de Henry Mintzberg, e da premência de repensar a formação gerencial, discute as redefinições necessárias no sentido de desenvolver competências gerenciais para uma adequada consecução de resultados.

No capítulo 3, Diane-Gabrielle Tremblay discute a conciliação entre o trabalho e a família dos gerentes, um dos seus dilemas mais comuns. Contrariando intuições, e reiterando outros posicionamentos, salta aos olhos a preferência dos gerentes por horários flexíveis, pois estes permitem integrar seus papéis pessoal e profissional.

---

Thomaz Wood Jr. discute no capítulo seguinte a simbologia da liderança, tomando como objeto a ótica estética do cinema. Este capítulo reenquadra o tradicional tema da liderança em nova perspectiva de análise, baseada nos filmes *Cidadão Kane* (1941), de Orson Welles, e *Terra em Transe* (1967), de Glauber Rocha, avançando no campo dos estudos organizacionais no campo simbólico.

No capítulo 5, Gelson Silva Junquillo discute a gerência como prática social, considerando especificamente o caso da administração pública no Espírito Santo. A pressão pela “neoliberalização” nos diversos níveis governamentais, confrontou o administrador weberiano e as ambíguas instâncias sociais da gestão local, demandando o reenquadramento da análise organizacional sobre a gerência local, a partir das diferenças aqui encontradas.

Linda Rouleau trabalha no capítulo 6 os repertórios de identidade dos gerentes à luz dos processos de reestruturação organizacional. Considerando as grandes mudanças trazidas ao mundo gerencial por processos como o *downsizing*, a autora analisa experiências de estruturação e desestruturação da identidade em relação a auto-imagem gerencial.

No capítulo 7, a gerência é discutida com base em referencial pós-moderno por John Hassard, Maria José Tonelli e Rafael Alcadipani. Após a difícil tarefa de definição do que é (e do que não é) a pós-modernidade, os estudos organizacionais são discutidos em contexto pós-moderno, o que sustenta a análise seguinte do *self* dos “gerentes minuto”, um caminho interessante para analisar a construção simbólica do trabalho gerencial.

Hugh Willmott trata do controle e da subjetividade dos gerentes a partir de referenciais marxistas da teoria do processo de trabalho. Para ele, a dubiedade da atividade gerencial precisa ser reconhecida, a fim de que temas como a ação social e a subjetividade dos gerentes não sejam tratados como algo alheio à esfera gerencial, como o *mainstream* parece sugerir.

As competências e a aprendizagem dos gerentes nas organizações é o foco de José Luis Salinas no capítulo 9. Distinguindo *learning organizations* de aprendizagem organizacional, o autor discute como competências gerenciais podem ser desenvolvidas por meio de processos de resolução de problemas.

Jean-François Chanlat aborda a questão da saúde na esfera gerencial, concentrando suas análise nos fatos e mitos relacionados ao estresse de gerentes. Partindo de explicações biomédicas e psicossociais, o autor destaca que a tarefa em si, as tensões entre a carreira e a vida privada, os relacionamentos, a

---

organização e ambiente são fontes permanentes de estresse, mediadas, por sua vez, pela própria pessoa e por sua carreira e pelo seu ciclo de vida.

No décimo capítulo, os organizadores fazem um balanço da dinâmica da ação gerencial a partir dos pontos levantados anteriormente. Entre outros aspectos concluem que os processos de ativação, interação, simbolização, dominação e assimilação, presentes na dinâmica gerencial, transformam a identidade dos gerentes, o que implica repensar a natureza, a realidade e os desafios gerenciais.

No posfácio, Tânia Fischer discute a gerência em face de um contexto democrático, tomando como exemplo o caso brasileiro, que passa por momento particularmente turbulento. Para ela, é necessário abandonar o consenso único, tanto na economia quanto na gestão e, por isso, para não converter a ótica democrática em acessória, é essencial abrir espaços para a pluralidade de novas iniciativas.

A publicação deste livro preenche uma lacuna há muito existente sobre o trabalho gerencial no campo dos estudos organizacionais. Embora haja inúmeros artigos publicados em congressos e em periódicos nacionais, os interessados pela área há muito sentiam falta de uma obra de referência que, de uma forma “não-manualística”, cobrisse algumas das direções possíveis nesta área. Este livro atende a este propósito, proporcionando ao mesmo tempo amplitude, coerente com as dimensões do trabalho gerencial, e aprofundamento, presente nos distintos focos dos capítulos, o que só pode ser atribuído a um competente trabalho de coordenação e execução da obra, do que toda a academia só tem a se beneficiar.

