

# O PERFIL DO GERENTE DA PÓS-MODERNIDADE

PAULO ANDRÉ DE BARROS CORRÊA\*  
Capitão de Mar e Guerra (T)

---

## SUMÁRIO

Introdução  
Metodologia  
Revisão da literatura  
Considerações

## INTRODUÇÃO

O universo corporativo existente no século XX foi marcado por um tempo em que as relações eram estruturadas em um formato rígido, havendo pouco espaço para a mudança e a flexibilidade. À medida que se avança pelo século XXI, observam-se diversas modificações socio-culturais relevantes e que paulatinamente distanciam a sociedade da conjuntura que caracterizou a modernidade industrial.

O desenvolvimento das ciências e da tecnologia acarretou a desilusão com o mundo natural considerado como divino e mágico pelo ser humano. Nesse uni-

verso, um novo mundo se configurou, havendo a construção de uma nova sociedade, caracterizada por relações mais superficiais, consumo exacerbado e fluxos globais de riqueza, poder e imagens. Hoje as pessoas buscam incessantemente, como fonte básica de atribuição de um significado social para si, uma identidade, coletiva ou individual, podendo esta ser outorgada ou construída. Alguns pesquisadores atribuem a esta nova era o nome de “mundo pós-moderno”.

A denominação pós-modernidade, na verdade, já tem sido utilizada desde a segunda metade do século XX, não sendo, porém, unanimidade no território

---

\* Coordenador da Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico da Marinha no Rio de Janeiro (CTMRJ).

acadêmico, já que, por exemplo, o filósofo francês Gilles Lipovetsky utiliza a expressão hipermodernidade, enquanto o sociólogo polonês Zygmunt Bauman usa o termo modernidade líquida.

Esta sociedade pós-moderna tem sido fortemente afetada pelas acentuadas transformações na área da tecnologia da informação, que têm modificado o relacionamento entre as pessoas e as instituições da sociedade, assim como estabelecido movimentos sociais mais pulverizados, fugazes, brilhando por apenas um instante em um símbolo midiático.

No âmbito econômico e empresarial, já se percebe também o reflexo dessas mudanças, com novos desafios se impondo às organizações. O ambiente está cada vez mais acirrado, com as corporações sendo cada vez mais competitivas, pois o mundo muda com uma velocidade intensa, e a adaptação a tais transformações se faz necessária com muita rapidez.

Diante dessas novas tecnologias e da exigência de maior criatividade e inteligência no ambiente de trabalho, as pessoas tornaram-se o cerne da reestruturação organizacional, a qual ocorre agora constantemente e que se faz compulsória para acompanhar as mudanças.

Acredita-se que esse novo cenário que se vislumbra na sociedade acarretou numa crescente produção de estudos nas diversas áreas das Ciências Sociais, os quais têm absorvido ideias ligadas ao denominado pensamento pós-moderno nos campos da Economia, dos Estudos

Organizacionais, da Administração, da Sociologia, das Relações Internacionais e das Políticas Públicas, entre outros.

Pesquisas atuais sobre tendências na gerência de organizações mostraram que práticas de gestão tradicionais, tais como as burocráticas, não mais conseguem suprir as necessidades de melhorar a *performance* das organizações. Foi observado que, mesmo sendo ainda muito frequentes, as práticas tradicionais, como a utilização de modelo taylorista e burocrático, acabam por dificultar a gestão, tendo em vista que não conseguem mais alcançar a complexidade crescente das tarefas executadas, assim como enfrentar as transformações ocorridas no ambiente.

Desse modo, neste mundo altamente globalizado, com a informação instantânea ao alcance das massas e a necessidade de resultados cada vez mais frenética, muito tem se falado sobre o atual papel do gerente. O que se percebe é que a procura por um perfil

de gestor que seja preparado para enfrentar os desafios existentes neste novo ambiente torna-se preponderante para a sobrevivência das organizações atuais. Esse gestor também deve estar melhor adaptado a uma nova maneira de ser e de agir das pessoas como indivíduos e como profissionais.

As organizações atuais, por estarem inseridas nesse contexto pós-moderno, também refletem essa nova cultura. Assim, cabe ao gestor pós-moderno ter um comportamento apropriado, assumindo uma nova identidade e utilizando instrumentos

**Pesquisas atuais sobre tendências na gerência de organizações mostraram que práticas de gestão tradicionais, tais como as burocráticas, não mais conseguem suprir as necessidades de melhorar a *performance* das organizações**

gerenciais desenvolvidos de acordo com os novos padrões de competência que devem ser estabelecidos, diante de um discurso que favoreça a ideia de autonomia e auto-desenvolvimento dos recursos humanos.

É diante dessa perspectiva que este artigo pretende buscar, observando a literatura acadêmica atual, qual o perfil desse novo gerente nestas corporações pós-modernas. Quais são as habilidades e competências exigidas dele, resultantes da dinâmica das mudanças no mundo pós-moderno? Para tanto, o estudo em pauta buscará, por meio de pesquisa bibliográfica, revisar a literatura da administração na atualidade até que possa alcançar o objetivo pretendido.

Imagina-se que esta pesquisa seja útil às ciências sociais em geral e ao campo dos estudos organizacionais, mais especificamente, assim como facilitará a tarefa das corporações pós-modernas no sentido de traçar um perfil do profissional hoje exigido para exercer o cargo de gerente nas mesmas.

Justifica-se a realização deste trabalho em função de que se entende relevante aumentar o entendimento da nova subjetividade e dos laços humanos nas organizações, proporcionando encontrar novas soluções mais eficazes para a prática da gestão no mundo corporativo.

O presente texto está dividido em quatro partes. Nesta primeira, foi introduzido o tema da pesquisa e foram identificados o problema proposto, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda versa sobre a metodologia de pesquisa. A terceira procura revisar a literatura acadêmica sobre o tema aqui abordado, enquanto a quarta tecerá considerações sobre o assunto pesquisado.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou como metodologia, quanto aos seus objetivos, a pesquisa exploratória; do ponto de vista dos proce-

dimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica; e quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa qualitativa.

A pesquisa exploratória tem como propósito aproximar o pesquisador de um assunto ainda pouco conhecido e pouco explorado, constituindo-se o primeiro estágio de toda pesquisa científica, o que proporciona maior identificação do estudioso com o problema (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica, de acordo Gil (2010), é realizada utilizando-se material já publicado, incluindo normalmente material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

A metodologia qualitativa busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Inicialmente, escolheu-se o tema e foi delimitado o tópico específico a ser investigado. Em seguida, foi elaborado um plano de trabalho, o qual, relata Gil (2010), tem a finalidade de guiar as atividades. Posteriormente, foram executadas as seguintes tarefas: examinou-se a literatura acadêmica (basicamente livros e artigos científicos da área das ciências sociais) sobre a questão da modernidade; em seguida da modernidade nas organizações; depois sobre a pós-modernidade, sobre as organizações pós-modernas; e, por fim, foi pesquisado o perfil do gerente pós-moderno.

## REVISÃO DA LITERATURA

### *A modernidade*

O modernismo, para Hassard (1993), inicia-se no instante em que o homem inventou a si próprio, não se vendo mais

como um reflexo de Deus e da própria natureza. Tal visão está diretamente ligada ao racionalismo ocidental que se instalou nas ciências a partir de Descartes, acarretando o entendimento de que só a razão teria capacidade de gerar conhecimento (Aranha e Martins, 1993).

Para Weber (2004), o racionalismo foi instaurado nas mais diversas esferas da vida, substituindo dogmas e conceitos e entendendo que a verdade está na ciência. A humanidade rompe com a Idade Média, deixando dogmas existentes e passando a duvidar das certezas que lhe estavam colocadas até então.

Zygmunt Bauman (2007) afirma que a modernidade possuiu duas fases: a modernidade sólida e a modernidade líquida. A modernidade sólida (industrial), tratada nesta seção, seria evidenciada pela primeira e segunda revolução industrial. Nela as organizações restringem as escolhas individuais, endossam a repetição de rotinas e impõem as decisões e os padrões de comportamento (funcionários são simples cumpridores das ordens).

Ritosa e Mendes (2013) observaram algumas características comuns da modernidade: por meio dela, o homem passou a crer em leis universais por meio das quais o mundo é regulado; sujeito e objeto são separados, sendo dada maior importância ao primeiro; a racionalidade positivista é tecnocêntrica; o progresso da civilização é linear; há continuidade da história; as verdades são consideradas absolutas; o planejamento é racional; e, por fim, a padronização de conhecimentos e a produção são também consideradas características da modernidade.

Cooper e Burrell (2006), assim como Hassard (1993), descrevem duas variações primordiais do modernismo, o crítico e o sistêmico, os quais seriam relevantes para as ciências sociais, ambos compartilhando

do a crença de que o mundo deveria ser construído pela razão. Estes autores tecem que o chamado modernismo crítico foi inspirado nas ideias do filósofo Kant, que enxergava o conhecimento com o propósito de determinar sua validade cognitiva e seu valor, priorizando a razão.

Estes mesmos pesquisadores afirmam, ainda, que o modernismo sistêmico, uma instrumentalização da razão visionada por Saint-Simon e Auguste Comte, fundamenta-se na concepção da definição de conhecimento teórico/científico e do modelo de racionalidade instrumental, que dominou a teorização e as práticas organizacionais. Seu propósito era, por meio do conhecimento racional, estabelecer maneiras de controle social e de dirigir o ordenamento da sociedade.

Neste sentido, cabe colocar que a atenção principal do modernismo sistêmico foi desenvolver sistemas de gestão que fossem aptos a controlar a sociedade. Assim, a lógica do modernismo sistêmico, quando vista sob a teoria organizacional, procura instaurar princípios de ação que sistematizem as decisões e os modos de aprendizagem de maneira que se instale um tipo de verdade que não varie. Busca-se, deste modo, um instrumento para a tomada de decisão, de racionalização, que visa principalmente a resultados (WEBER, 1991), assim como permitir o controle das organizações complexas por meio do uso de tecnologias previsíveis (HASSARD, 1993).

### *As organizações modernas*

O modernismo buscou representar, por meio do conhecimento, da razão e das oportunidades reservadas para quem detivesse melhor capacidade de produção, uma emancipação em relação à autoridade tradicional exercida até aquele instante,

havendo, a partir daí, uma grande utilização da lógica moderna e da racionalização instrumental no dia a dia das organizações (DE SOUZA, 2004).

Neste aspecto, cabe destacar que o termo “moderno” tem sido usado, sob o aspecto do estudo da teoria da organização, com o propósito de evidenciar a instrumentalização das pessoas e da natureza, em face do conhecimento técnico-científico para realizar resultados previsíveis, mensurados por meio da produtividade e da resolução técnica de problemas (ALVERSON e DEETZ, 2012).

Antunes (1999) relata que os valores organizacionais durante a modernidade eram a eficiência, a ordem, a organização do trabalho e a hierarquia verticalizada. A organização moderna emoldurou a vitória do conhecimento, da razão e da técnica sobre o preconceito e a emoção (REED, 2010). Esta visão inspirou a natureza dos estudos administrativos, criando-se uma maneira de interpretar a organização a partir do início do século XX e representando a lógica universal de como gerir-la (REED, 2010; ZILIO, BARCELLOS, DELLAGNELO *et al.*, 2012).

Motta (2007) entende a organização moderna possuindo uma visão ordenada do mundo organizacional, na qual está implícita a própria noção de organização, sendo a realidade administrativa controlável, racional e padronizada. Nela, as decisões somente são tomadas quando um problema é detectado, sendo o processo decisório baseado em análise de dados e informações coletadas, resultando na identificação das alternativas e escolha da opção que melhor alcançará, de forma eficiente, as metas da organização.

Pode-se também observar que a organização moderna obteve uma superioridade sobre outras formas de dominação, principalmente em função de suas caracterís-

ticas técnicas. As organizações modernas precisaram ser racionais, eficientes e competentes, características que poderiam lhes ser fornecidas por meio da burocracia (MATOS e LIMA, 2007).

A burocracia emergiu em razão de alguns fatores, como a necessidade de modelos teóricos que possibilitassem uma abordagem global e integrada dos problemas existentes nas organizações e que fossem mais completos do que aqueles propostos por Taylor e Fayol, com enfoques totalmente divergentes e incompletos, que se caracterizavam, em grande parte das variáveis, como a organização estrutural e do comportamento humano (CRUZ, 2006). Na Teoria da Burocracia, as organizações são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos; caráter racional; regras e normas, o que vêm também a se constituir características das organizações modernas.

### *A pós-modernidade*

Hassard (1993) percebe a sociedade pós-moderna como aquela em que os atores enfrentam inúmeros jogos de linguagem, numa conjuntura permeada pela diversidade e também pelo conflito. Ele afirma que o ponto neural para entender o pós-modernismo é a consciência de acontecimentos importantes que marcaram a passagem do modernismo para o pós-modernismo, que nasce como reação às imperfeições do modernismo, que não consegue mais explicar os fenômenos sociais.

Bauman (2007) acredita que não existe pós-modernidade, mas uma continuidade da modernidade, ou seja, uma transformação contínua dentro de uma estrutura já estabelecida. Este autor cita que existe hoje uma sociedade líquido-moderna, em que as condições sob as quais agem seus membros transformam-se num espaço

de tempo mais breve do que aquele necessário para a consolidação, em rotinas e hábitos, dos modos de ser e de agir. A liquidez da vida e da própria sociedade alimentam-se e revigoram-se de forma mútua, não permanecendo em seu curso por muito tempo.

Bauman (2007) também relata que esta modernidade líquida seria caracterizada por flexibilidade, globalização, competitividade, planejamento de curto prazo, não-enfoque em experiências passadas ou defasadas; desenvolvimento da criatividade, conscientização das incertezas, aumento do desemprego, descaracterização dos sucessos passados e consumismo.

Para David Harvey (2008), os modismos e a promoção midiático-publicitários também são sinais da pós-modernidade e fazem parte de um processo de transformação cultural lento e emergente nas sociedades ocidentais.

Alvesson e Deetz (2012) citam, ainda, outras características da pós-modernidade: a perda da objetividade (a qual foi marcante na modernidade); a espetacularização da sociedade vislumbrada na mídia e focada na imagem; a cultura de massa (sempre mudando), existindo num ambiente fortemente volúvel e passageiro; a sociedade extremamente consumista; e o conhecimento se tornando uma *commodity*.

Bauman (2004) percebe este consumismo que transcende o aspecto material passando a existir nas relações sociais, sendo o indivíduo mais reconhecido à medida que mais consome, com os vínculos marcados por tal critério. Neste contexto, as relações pessoais passam a ser voláteis e frágeis.

Bauman (2004) também explica que o estado líquido da modernidade se caracteriza por um profundo desengajamento e por um afastamento entre os que estão adiante e os que ficaram para trás. Neste

mundo líquido-moderno de Bauman (2010), não há solidez das coisas nem nos vínculos humanos, pois tais elos limitam a liberdade de movimento e a capacidade de perceber novas oportunidades assim que elas se tornarem disponíveis.

Para Hall (2006), a pós-modernidade adquire um aspecto de fragmentação. Este autor percebe as sociedades atuais passando por uma modificação estrutural que está fragmentando a cultura no que concerne a classes, gêneros, etnias, sexualidade e identidade de nação, atributos estes que vinham servindo como porto seguro para as pessoas. Para ele, ocorre atualmente o “descentramento do sujeito”, que corresponde a uma crise de identidade pessoal, acarretada em função da perda de uma percepção de estabilidade e de integridade em relação ao que o define. Este novo sujeito adquire um aspecto fragmentado e instável no mundo pós-moderno.

Percebe-se que a pós-modernidade também é marcada por forte individualismo, supremacia cada vez maior do produto/mercadoria, massificação dos estilos de vida, exibição das aparências, instantaneidade, aumento da expectativa de vida e procura insaciável da saúde e da beleza do corpo (DUFOUR e NAZAR, 2005). Nesse novo universo, observa-se que um novo sujeito é demandado, o qual se tornou precário, acrítico e aberto a todas as flutuações de identidade, assim como pronto para todas as conexões com o consumo.

### *As organizações pós-modernas*

Considerando o contexto pós-moderno em que a sociedade atual está inserida, é de se esperar que as organizações também sofram as consequências das transformações ocorridas no mundo que as cerca. Desta forma, os modelos que foram propostos para entender a gestão

organizacional já não mais atendem, pois a racionalidade é muito mais difusa do que o Iluminismo imaginava, e o conhecimento pode somente ser compreendido à luz do tempo, espaço e contexto social em que é construído por indivíduos e grupos (VIEIRA e CALDAS, 2006).

Peter Drucker (2000) entende que as organizações deste século são muito diferentes, alertando sobre a necessidade de se rever até o conceito de organização, repensando razões e finalidades de sua existência devido ao avanço da ciência e do mundo virtual.

Em meio às diversas observações vislumbradas por Drucker (2000) no campo das organizações, que corroboram para a tese acima apresentada, destacam-se: não haver necessidade de que todos seus membros estejam ao mesmo tempo e no mesmo lugar para se caracterizar o trabalho (escritórios virtuais, *home office*, organizações que se estruturam em muitos estados ou países e que, pelas facilidades da comunicação, acabam com a necessidade usual de dependência entre lugar e tempo no ambiente organizacional); deixa de ser condição que todos sejam diretamente vinculados na relação de trabalho com as organizações, tornando-se cada vez mais comuns a terceirização, parcerias e flexibilidade nas relações de trabalho; surgem organizações virtuais, sobre as quais somente se pode observar o que fazem, não sendo tangíveis fisicamente.

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) também acreditam que as teorias tradicionais da administração devam ser revistas, pois não se utilizam dos saberes práticos, os quais são adquiridos com base na vivência do cotidiano das relações pessoais, enquanto Misoczky (2010) questiona tais teorias restritas ao modo burocrático de administrar, já que tal autora entende que organizar nada mais é do que produzir

na sociedade maneiras de cooperação, sempre instáveis e dinâmicas.

Neste mesmo sentido vai Wood Jr (2007) quando enxerga a organização pós-moderna muito mais colocada numa posição defensiva às forças do ambiente que a ameaçam permanentemente, desafiando sua estabilidade, e muito menos como expressão de algo planejado com ações meticulosamente calculadas, como ocorria no mundo moderno. Neste caminho do último autor citado também estão Silva e Toledo (2016), quando caracterizam esta nova organização por atuar de forma contínua a suprimir e censurar seu oposto, que é a desorganização, ao mesmo tempo em que Antunes, em 1999, já observava que o caos regia as principais práticas organizacionais naquele momento.

Bauman (2004) faz interessante comentário quando diz que essas organizações, a fim de se defenderem deste novo mundo tão desafiador, tentam se mostrar como engajadas e prontas a estabelecer trocas com seus *stakeholders*. Assim, a construção da identidade das organizações pós-modernas se concebe por meio de suas interações com os atores com os quais elas estabelecem trocas. Num mundo globalizado e desengajado, tal construção torna-se cada vez mais complexa.

### ***O gerente pós-moderno***

Davel & Melo (2005) descrevem que tem sido atribuído ao chamado *homo administrativus* diversas denominações: gerentes, gestores, executivos, líderes. A fim de facilitar o entendimento do vocábulo “gerente”, ele é aqui colocado no sentido de agente que realiza a conexão entre os objetivos gerais da organização e a efetiva execução de suas atividades, podendo estes ser gestores intermediários, assim como o pessoal da alta administração.

Mintzberg (1973), que definiu o papel do gerente como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável, acreditava, há quase meio século, que as pesquisas no âmbito da administração não focavam de maneira séria o que especificamente fazem os administradores. Alguns autores, tais como Barnard, Herbert Alexander Simon, o próprio Mintzberg, John Kotter (professor da Harvard Business School), Peter Senge e Prahalad, entre outros, cada um em seu tempo, têm buscado descrever o papel dos gerentes na organização; contudo, esta tarefa parece a cada dia ficar mais difícil, tendo em vista a mutabilidade constante do mundo pós-moderno.

Mintzberg (1973) propôs uma classificação dos papéis dos gerentes, dividindo-os em três grupos: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Os papéis interpessoais seriam aqueles inerentes à autoridade formal, envolvendo os relacionamentos interpessoais, estando vinculados à imagem do chefe, ao papel do líder, papel do contato. Os papéis de informação estariam ligados à obtenção e ao envio de informações de dentro para fora da organização e vice-versa, tendo sido subdivididos entre monitor, disseminador e porta-voz. Os papéis de decisão estariam ligados à resolução de problemas e à tomada de decisões relacionadas a novos empreendimentos e a distúrbios, à utilização de recursos e a negociações com administradores de outras organizações.

Drucker (2000) afirma que a forma adequada para se raciocinar em termos de organizações seria pelos padrões de relação estabelecidos, que seriam sempre passíveis de transformações entre pessoas e transações. Tal autor imagina as pessoas das organizações do século XXI não como ocupantes de cargos, mas sim como capazes de realizar mudanças e perturbações

no sentido positivo deste termo. Nestas organizações, previsão e uniformidade não são mais possíveis em questão de detalhes, sendo o poder, em seu interior, não mais guiado pela lógica da estrutura, mas por esta lógica das relações atuais.

Franklin (2004) discorre que, com as mudanças de paradigmas ocorridas em função da pós-modernidade, os focos passam a ser as micropráticas dos gerentes e a sua competência para teorizar entre eles e para o ajuste e a efetividade necessários a serem introduzidos em função da cultura organizacional estimular o aprendizado e a elaboração de teorias informais apropriadas ao contexto e circunstâncias contingenciais.

Franklin (2004) também relata que o planejamento de longo prazo, considerado o pilar da estratégia, torna-se óbice para os gerentes da era pós-moderna, já que as inferências indutivas ou hipotético-dedutivas do modernismo são descartadas em nome da abdução, que é uma metodologia que abrange a interação entre a observação, a experiência prática e a teorização.

Em função até dessa dificuldade de planejar a longo prazo, já que essa nova dinâmica social acelerada e de constantes mutações não mais permite vislumbrar cenários num futuro distante, Rouleau (2005) relata que os gerentes intermediários da pós-modernidade enfrentam dificuldades e passam a se sentir mal em função das constantes reestruturações nas organizações, o que compele a novas maneiras de se gerenciar e de organizar o trabalho.

Rouleau (2005) ainda comenta que, se anteriormente prevaleciam estruturas organizacionais verticais com diversos níveis hierárquicos, depois da década de 1980 vieram a preponderar estruturas mais horizontais, com quantidade menor de níveis. Assim, o gestor também passa a enfrentar a possibilidade de perder seu



emprego. Além disso, passa a ser obrigatório, de maneira permanente, possuir um nível elevado de resultados e ser flexível, participativo e capaz de intermediar conflitos e auxiliar a organização a descobrir soluções para seu crescimento e sua sobrevivência.

Desse modo, observa-se que a carreira do gerente hoje é cada vez mais incerta, pois as organizações têm reduzido seus níveis hierárquicos. Tal fato tem acarretado no decréscimo do número de cargos, principalmente de gestores intermediários, já que a ideia é cortar custos e diminuir a distância entre a direção e a operação na organização. Ademais, há uma cobrança cada vez maior por resultados, o que gera uma ansiedade no administrador (LORENTZ, 2014).

Outra grande dificuldade do gerente na atualidade é a construção da identidade, que ocorre pela identificação com os valores, as políticas e os objetivos organizacionais, sendo fator decisivo para sua permanência na organização e para a criação de um sentimento de pertencimento, de segurança e de proteção. Na medida em que ocorre uma constante troca de organizações, muda-se a identificação do gerente com o lugar onde trabalha, sendo sua identidade, com isso, afetada (LORENTZ, 2014).

Portanto, não se pode conceituar uma identidade gerencial única, podendo-se afirmar que os processos de identificação dos gestores com as organizações tornam-se cada vez mais frágeis. Neste contexto, configura-se um verdadeiro paradoxo o fato de, no intuito de alcançar os cargos gerenciais, os profissionais precisarem demonstrar para a organização um elevado nível de identificação com seus valores e propósitos. Contudo, percebem também que os vínculos entre eles e a organização mostram-se cada vez mais

instáveis e transitórios, o que os motiva a buscar novas oportunidades em outras organizações (LORENTZ, 2014).

Essas mudanças constantes, além de trazerem receios de perda do emprego, exaltam as crises identificatórias dos administradores, criando-se um círculo vicioso, pois, por um lado, há a busca por identificação, enquanto por outro existe a necessidade de mudanças constantes (LORENTZ, 2014).

Hassard *et al.* (2005) ampliam os horizontes desta questão da identidade afirmando que há necessidade também de modificações na imagem e no comportamento do gerente dos dias de hoje. As constantes mudanças do ambiente organizacional acarretam em construções efêmeras, superficiais e frágeis das identidades dos gerentes, compelindo-os a se adaptarem a tais modificações e, ainda, a montar estratégias defensivas para sua sobrevivência.

A tentativa de adaptação ao contexto *versus* o desejo de terem liberdade e autonomia, bem como de conseguirem aceitação e reconhecimento, acarreta contradições internas, conflitos e sofrimentos. Em razão disso, partes significativas do conhecimento sobre a realidade são cindidas e negadas, o que gera a alienação. Esta faz com que os gerentes, muitas vezes, avaliem a própria condição de trabalho e de vida por meio do não-pensamento ou da não-consciência (SARRIERA e SILVA, 2003). Desta maneira, observa-se que estes gestores encontram-se fragilizados em seus processos identificatórios, pois carregam laços tênues e fragmentados, características de sua função e também das relações de trabalho existentes nas organizações atuais (LORENTZ, 2014).

A fim de melhor entender este processo de construção da identidade dos gerentes dos dias atuais, pode-se buscar

na pesquisa de Goolishian e Anderson (1994) conceitos interessantes sobre o assunto, principalmente no que concerne ao que estes autores entendem como *self*. Na ótica pós-moderna, o *self* é uma expressão da capacidade para a linguagem e a narração do indivíduo, sendo construído e reconstruído incessantemente, por meio das narrativas que cada pessoa possui das imagens sobre si mesma, e é elaborado por meio de sua interação com diferentes interlocutores. O *self* seria, então, a construção de cada indivíduo a partir do modo como cada um se revela aos outros por meio de diferentes narrativas, em suas práticas sociais, inclusive por meio das mídias, não se constituindo numa identidade/continuidade, mas sim num conjunto polifônico de *selves*, em incessante e constante mudança.

Levando este conceito para dentro das organizações, observa-se que o *self* do gestor atual possui as características ideais que Bauman (2005) sugere para as pessoas hoje em dia: flexível, global, autossuficiente, consumidor e sedutor. Assim, o gerente pós-moderno precisa assumir uma nova identidade, um *self* que possua as características acima mencionadas.

Para Davel e Melo (2005), os gerentes foram por muito tempo um grupo social imponente, porém, nos últimos anos, observou-se que os limites entre ser e não ser gerente passaram a ser cada vez mais fluidos e até supérfluos. Tal fato ocorreu em função da existência de alguns processos de reestruturações ocorridos nas organizações, acarretados até pelas novas exigências do sistema capitalista atual para a administração. Novas formas de gestão, baseadas na qualidade total, na diminuição dos níveis hierárquicos, na terceirização de serviços, na introdução cada vez maior de ferramentas de tecnologia e informação e na automação da produção,

entre outras, tem acarretado, para Davel e Melo (2005), transformações radicais na função gerencial.

Para Senge (2009), os gerentes atuais exercem tarefas que antes não existiam: projetista, guia, professor. Tal autor verifica que a realidade pode ser concebida dentro de quatro níveis: nível dos eventos, nível dos padrões de comportamento, nível das estruturas e nível dos ideais. Os gerentes tradicionais observam a realidade e atuam nos dois primeiros níveis, enquanto os gerentes das organizações de aprendizagem devem estar atentos a todos os níveis, principalmente aos dois últimos, nos quais se encontra a visão holística da organização e de transmissão das razões da mesma.

Prahalad (2003) vê que o administrador de hoje não é mais mero executor, mas sim pensador, que necessita possuir raciocínio sistêmico, competência intercultural, passar por treinamento intensivo e contínuo e possuir padrões pessoais de comportamento adequados à organização onde trabalha.

De acordo com Lorentz (2014), até há pouco as tarefas ligadas à gestão tinham escopo mais delimitado, sendo mais claras. Contudo, a variedade de vínculos atualmente existente entre funcionários e organizações modificou os grupos de trabalho em um verdadeiro emaranhando de pessoal contratado, parceiros, terceirizados, empregados temporários e outros. Tal cenário dificultou os processos de coordenação e controle, atividades inerentes à gestão, assim como seus relacionamentos, que atualmente não se limitam só aos subordinados diretos, com os quais eram estabelecidas relações de longo prazo e existiam vínculos mais fortes.

Pinto (2013) discorre que novas demandas são exigidas desse gerente: possuir maior nível de qualificação e maior capacidade de adaptação, saber mediar

conflitos e adotar estilos mais participativos envolvendo o grupo, mantendo, contudo, sobre ele um controle mais eficiente. Destaca também que há ambiguidades e contradições ligadas ao desempenho de sua função. Continua-se a exigir um elevado desempenho do gerente. Porém este é medido pela *performance* de seu grupo de trabalho. Portanto, observa-se que o desempenho do gestor não é controlado por ele. O gerente atual precisa controlar, estimular e envolver o seu grupo de trabalho, a fim de que possa obter o máximo desempenho, o que, por outro lado, perpetua a paradoxal aproximação conflitiva com sua equipe.

No que tange ao aspecto da liderança exercida pelos gerentes atuais, também há interessante constatação disposta no livro *O Código da Liderança* (2010), de Dave Ulrich, Norm Smallwood e Kate Sweetman, em que os autores tecem que, neste movimento pós-moderno, o líder precisa ter flexibilidade, cooperação, melhoria contínua, capacidade de saber lidar com frustrações e maturidade emocional.

Ainda nesse sentido, Bergamini (1994) afirma que o verdadeiro poder encontra-se ligado à habilidade interpessoal do líder, que lhe atribui credibilidade e respeito junto aos subordinados. O gerente atual assume a posição de líder e facilitador de processos de mudança, incentivando capacidades individuais em função de objetivos pessoais/organizacionais e trabalhando em equipe.

Serva e Ferreira (20016) também expõem algumas demandas encontradas na literatura administrativa atual para o gerente dos dias de hoje, tais como estar sujeito a situações de complexidade; ter que lidar com a flexibilidade, com o curto prazo e com o fator risco; e possuir um ritmo adequado à carga de trabalho pesada, existindo, mesmo com toda esta

problemática, uma expectativa de que o gerente seja sempre um vencedor.

Este mesmo pensamento possui Lorentz (2014) quando argumenta que, em que pesem as oscilações e flutuações alusivas ao emprego, este discurso do sucesso prevalece, mesmo desconsiderando o ambiente e recaindo a responsabilidade somente sobre mérito e competência individual.

## CONSIDERAÇÕES

Em função do que foi encontrado nesta pesquisa, são deixadas as seguintes considerações a respeito das habilidades e competências que caracterizam o perfil do gerente pós-moderno.

As organizações pós-modernas demandam gerentes que não sejam meros ocupantes de cargos, mas sim atores com capacidade de modificar e perturbar no sentido positivo as mesmas. Hoje procuram-se gestores que, por meio de micropráticas, demonstrem sua competência para introduzir os ajustes necessários em função da cultura organizacional, estimulando o aprendizado e a elaboração de teorias informais apropriadas ao contexto e às contingências, diminuindo-se, com isso, a importância dos planejamentos de longo prazo.

Foi observado que os gerentes atuais também precisam se adaptar rapidamente às constantes reestruturações nas organizações, o que lhes impõe estabelecer novas práticas gerenciais e modos de organizar seu trabalho. Tais modificações na estrutura das organizações, com redução do número de níveis hierárquicos, aumentam a concorrência interna, pois há uma quantidade menor de cargos disponíveis, o que aumenta a pressão sobre os gerentes e gera ansiedade. Assim, estes precisam estar preparados para enfrentar estas situações.

Além de ter que constantemente alcançar resultados excelentes, o gerente da pós-modernidade precisa, ainda, possuir uma série de competências, quase que infundáveis, tais como: ser capaz de intermediar conflitos; ter flexibilidade; ser participativo; pensar globalmente; ser autossuficiente; ser consumidor; ser sedutor; possuir cada vez mais um maior nível de qualificação; ser altamente adaptativo; adotar estilos de liderança mais participativos como meio de envolver o grupo; controlar, estimular e envolver o seu grupo de trabalho, a fim de que possa obter o máximo desempenho; ter maturidade emocional e capacidade de saber lidar com frustrações; ser facilitador dos processos de mudança, incentivando as capacidades individuais em função dos objetivos pessoais e organizacionais; saber trabalhar em equipe e conseguir assumir uma pesada carga de trabalho.

Vivendo em um mundo e trabalhando numa organização que mudam constantemente valores, crenças, políticas e

objetivos, com uma quantidade enorme de exigências e obstáculos a serem ultrapassados e sem a garantia de estar empregado no dia seguinte, o gerente pós-moderno torna-se um indivíduo ansioso e com uma séria crise de identidade. Este sujeito, então, assume uma estratégia defensiva, tentando adaptar-se a este contexto. Em função do nível de estresse e dos conflitos que enfrenta, os gerentes pós-modernos passam a negar a realidade, buscando a alienação de um mundo que lhe traz sofrimentos. Tudo isto acarreta, por fim, observar as condições de trabalho em que está inserido, assim como sua própria existência, por meio do não-pensamento.

Por fim, cabe destacar que este gerente do mundo atual também é sujeito pós-moderno, não centrado, adquirindo um aspecto de fragmentado e sem estabilidade, deslocado de seu lugar no mundo, na organização e de si mesmo e possuindo várias identidades, sendo algumas delas contraditórias ou até não resolvidas.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<ADMINISTRAÇÃO>; Gerência; Administração;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M; DEETZ, S. “Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais”. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARANHA, M. L. A; MARTINS, M. H. P. *Filosofando: introdução à filosofia*. 2ª ed. São Paulo: Moderna, 1993.
- BARNARD, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge/Mass, 1938.
- BAUMAN, Z. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- BAUMAN, Z. (2005) *Work, Consumerism and the new poor*. 2ª ed. London: Sage.

- BAUMAN, Z. *Capitalismo parasitário*. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BAUMAN, Z. “Vida líquida-moderna e seus medos”. In: *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BERGAMINI, C. W. “Liderança: a administração do sentido”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun., 1994.
- CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. “A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais”. *Revista de Administração*. v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.
- COOPER, R.; BURRELL, G. “Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução”. *Revista de Administração de Empresas*. vol. 46, n. 1, 2006, jan./mar., p. 87-101.
- CRUZ, J. A. W. “A burocracia fora do senso comum”. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 1, n. 1, 2006.
- DAVEL, E. P. B.; MELO, M. C. O. L. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- DE SOUSA, P. D. B. *Pós-modernismo e a Teoria Organizacional Contemporânea*. III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cascavel, PR, 2004.
- DRUCKER, P. F. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- DUFOUR, D. R.; NAZAR, J. *A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal*. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.
- FRANKLIN, P. “Problematics in management theory and practice”. *Strategic Change*, v. 13, n. 7, p. 383-404, 2004.
- GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. TupyKurumin, 2006.
- HARVEY, D. *A Condição Pós-Moderna*. 17ª ed. São Paulo: Loyola, 2008.
- HASSARD, J. PARKER, M. *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publications, 1993.
- HASSARD, J.; TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. “Gerentes e organizações na pós-modernidade”. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. M. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- LORENTZ, C. N. et al. “Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional”. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 14, n. 3, p. 219-243, 2014.
- MAFFESOLI, M. *Homo eroticus: comunhões emocionais*. Grupo Gen-Editora Forense, 2000.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATOS, F. R. N.; LIMA, A. C. “Organizações modernas e a burocracia: uma afinidade eletiva”. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, p. 1-11, 2007.
- MAYOS, G. “O problema sujeito-objeto em Descartes, perspectiva da Modernidade”, traduzido por Mariá Brochado e Natália Freitas Miranda. Originalmente publicado como “El problema sujeto-objeto en Descartes, prisma de la modernidad”. *Pensamiento – Revista de investigación e información filosófica*, Madrid, n. 195, V. 49, pp. 371-390, jul.-sep. 1993.
- MINTZBERG, H. *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. 1ª ed. São Paulo: Abril, 1973.
- MIZOCZKY, M. “Das práticas não-gerenciais de organizar a organização para a práxis da libertação”. *Organização e práxis libertadora*. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010.
- MOTTA, Paulo R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- PINTO, G. A. “Gestão global e flexível: trabalho local e adoecido”. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2013.
- PRAHALAD, C. R. “O trabalho emergente dos gerentes”. In: CHOWDHURY, S. *Administração no século XXI*. São Paulo: Pearson do Brasil, p. 147-8, 2003.
- REED, M. I. “Teorização organizacional: um campo historicamente contestado”. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1. 61-97 p.
- RITOSSA, C. M.; MENDES, J. F. Ritossa. “Pós-modernismo: uma alternativa válida para compreender a estratégia”. *Gestão & Planejamento – G&P*, v. 14, n. 1, 2013.