



O TRABALHO GERENCIAL: a busca por um novo sentido para a “ação gestora” nos contextos brasileiros

Valdir da Silva Corrêa

Mestrado em Administração - UFES

Eliseu Maria Junior

Mestrado em Administração - UFES

UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

vsc.ufes@gmail.com

RESUMO

Recorrendo aos estudos que buscam definir ou caracterizar os diferentes entendimentos sobre “o que é gestão”, o presente trabalho propõe uma reflexão acerca das distintas atividades desempenhadas por gestores, nos mais variados contextos. A revisão de literatura pautada desde os primeiros apontamentos da Administração Científica, percorre as contradições sobre os “mitos” da atividade gerencial e ultrapassa a visão ferramental e instrumental comumente evidenciada na atividade administrativa, almejando a busca por atribuição de sentido e comprometimento com o desempenho que tal atividade deve considerar. As contribuições de autores para com esse tema, a partir de contextos e organizações de diferentes tipologias, sinalizam a necessidade de “ressignificação” da atividade gerencial, atribuindo a ela o compromisso social para além dos muros das organizações. Em aplicação às realidades dos contextos brasileiros, o trabalho do gestor não mais pode ocorrer, sem o compromisso ético e moral de fazer com que a gestão, mesmo no nível organizacional, atinja positivamente toda a sociedade.

Palavras-Chave: Trabalho Gerencial, Gestão de Organizações, Estudos Organizacionais, Administração – aspectos morais e éticos, Lógica processual-relacional.

ABSTRACT

Resorting to studies that seek to define or characterize the different understandings about "what is management", the present work proposes a reflection on the different activities performed by managers, in the most varied contexts. The review of literature based on the first notes of the Scientific Administration, runs the contradictions about the "myths" of managerial activity and goes beyond the tooling and instrumental vision commonly evidenced in the administrative activity, aiming at the search for attribution of meaning and commitment to the performance that such activity should consider. The contributions of authors to this theme, from contexts and organizations of different typologies, signal the need to "re-signify" the managerial activity, attributing to it the social commitment beyond the walls of the organizations. In application to the realities of the Brazilian contexts, the work of the manager can no longer occur, without the ethical and moral commitment of making management, even at the organizational level, positively affect the whole society.

Keywords: Management Work, Organizational Management, Organizational Studies, Administration - moral and ethical aspects, Processual-relational logic.

1 INTRODUÇÃO

Os escândalos recentes na gestão de organizações brasileiras entrelaçadas às práticas políticas partidárias, desalinhadas com os compromissos éticos e morais que fazem com que as ações gerenciais sejam distanciadas de responsabilidades para com a sociedade, levantam questões que devem ser pensadas sobre o ponto de vista da “gestão” e a necessidade de se buscar novos caminhos para a ressignificação do que é a “atividade gerencial”. As ações direcionadas exclusivamente para a atividade produtivista e focada exclusivamente no “mercado” demonstram não estarem sendo suficientes para a transformação da sociedade, nem tampouco, reverberando em qualidade de vida para as densas camadas da sociedade.

O presente ensaio tem por objetivo refazer os caminhos conceituais do que é o trabalho gerencial situando-o em diferentes contextos temporais e organizacionais, buscando na literatura científica novos olhares para a “gestão”, de forma a não perder de vista os esperados avanços resultantes de progresso econômico e social advindos de compreensões instrumentais ou ferramentais, mas agregando valor conceitual a partir de ações responsivas e integradoras.

À medida que as mudanças sociais e tecnológicas tomam espaço ferramental no cotidiano das organizações a função gerencial passa a congregiar diferentes dimensões, e, nesse sentido, a descrição das funções gerenciais anteriormente preconizadas pelas escolas clássicas de administração se tornaram insuficientes para a compreensão dos distintos aspectos hoje apresentados como demandas organizacionais. A função do gerente vem se modificando ao longo do tempo, sendo necessário se ajustar às mudanças, promovê-las e estar preparado para atuar em ambientes imprevisíveis (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006).

Enquanto Fayol (1990) descreve as funções administrativas com base em elementos como previsão, organização, comando, coordenação e controle, apontando que um bom administrador deveria ferramentar-se de modo a assegurar o funcionamento de sistemas produtivos, Mintzberg (2010) afirma que a atividade gerencial não ocorre de forma meramente prescritiva e que a gestão se dá de forma dinâmica em que o momento da ação, não necessariamente planejada, ganha destaque. Mas como “construir” um gestor ideal? Como preparar um gestor de modo que ele possa atuar em tão diferentes contextos nos quais são requeridas suas habilidades e competências?

A história recente sobre os estudos organizacionais aporta em suas pesquisas uma forma alternativa e crítica de promover a formação de gestores a partir de uma abordagem reflexiva. Nesse contexto Cunliffe (2002) aponta a emergente pedagogia crítica em estudos de gestão que deve ser avaliada quanto às suas verdadeiras contribuições para o processo de aprendizagem e práticas de gestão. A autora defende uma postura que vá além de uma crítica puramente intelectual aos modelos de formação e sugere a construção do processo de aprendizagem a partir de uma proposta dialógica reflexiva que possa atingir os sujeitos, de modo a produzir em si uma postura de pensar e agir para além dos modelos prescritivos. Nutrir conhecimento e promover mudanças que instruem a ação é possível somente quando se possibilitam os ‘espaços’ de diálogo e, dessa forma relacional, busca-se o conhecimento para a construção de soluções aos problemas que surgem, para os quais, não há uma forma padronizada de solução (RIPAMONTI et al, 2015).

D’Amélio (2011) afirma que a formação do gerente não se dá exclusivamente na educação formal e apresenta, além dessa possibilidade formacional, o fato de que o gerente se reconstrói a cada dia, também a partir de suas vivências. Assim, a formação se dá ainda de maneira informal e incidental. No aprendizado informal, as questões surgidas nos ambientes de trabalho podem ser depuradas de forma coletiva, de modo que essa relação vivencial pode oportunizar aprendizados a partir de discussões e interações com outras experiências e habilidades de terceiros. No aprendizado incidental cabem ainda as visões de mundo e experiências externas ao trabalho que também participam ativamente da formação do profissional, à medida que possibilitam aprendizados que podem ser “replicados” ou “adaptados” em ações de seu cotidiano profissional (D’AMÉLIO, 2011).

Nessa direção, a gestão tomada no sentido de “*managing*” (CUNLIFFE, 2014) também privilegia as relações considerando que o trabalho gerencial, nessa abordagem, não consiste de forma central no que deve ser feito, e sim nas construções de conhecimentos e resoluções produzidos a partir do empenho das pessoas em se relacionarem *com* os outros, num permanente exercício de “tornar-se”, “vir a ser” (ANTONACOPOULOU, 2007) uma pessoa que aceite e tome para si uma outra forma de olhar e agir *com* o mundo. O desafio para o gestor não consiste simplesmente naquilo que precisa ser feito ou no como fazer, mas sim, no desafio de “que tipo de pessoa ser” (SHOTTTER; CUNLIFFE, 2002, p.20). Assim, o gestor deve reconhecer que ele possui uma responsabilidade para com toda a sociedade, uma vez que “a gestão está sujeita a promulgações políticas, e é tanto uma prática relacional como uma prática moral” (CUNLIFFE, 2014, p.28) e, como tal, deve ter como base efetiva a busca “da experiência, do diálogo e da negociação”, como forma de agir no mundo (p.22).

O texto aqui apresentado está organizado da seguinte forma: o próximo tópico (2) apresenta os aspectos processuais e relacionais comumente atribuídos à função gestora, bem como a diversidade de perspectivas passíveis de análise sobre *o que fazem os gestores*. Na sequência o tópico (3) explora o alcance das atividades relacionais nos contextos subjetivos e políticos. No tópico (4) apresenta um novo discurso sobre o trabalho gerencial retirando os olhares sobre o que fazem os gestores e focando no “*quem são as pessoas*” e “*como*” desenvolvem suas atividades gerenciais. No tópico (5) são apresentadas algumas considerações.

2 O TRABALHO GERENCIAL: PROCESSOS, PAPÉIS, RELACIONAMENTOS, IMPREVISIBILIDADES E PLURALIDADE

Dentre as buscas para se definir no que consiste o trabalho gerencial, alguns autores se destacaram ao apresentar contribuições que foram difundidas, quer na efetiva ação do trabalho, quer nos cursos de formação para gestores. Porém, não há consenso em uma definição precisa do que poderia ser a função gerencial, pois se considera que o trabalho gerencial é atípico, não havendo semelhança com outras funções ou profissões (MOTTA, 1998).

Nos estudos clássicos da administração, o maior destaque para a descrição da função gerencial foi elaborado por Henri Fayol, no século XIX, à época do grande desenvolvimento industrial. Para aquele momento, quando o foco da ação gerencial era dedicado à produção pela via da movimentação de máquinas e ferramentas, os estudos de Fayol apontavam de forma processual como o trabalho do gestor deveria ocorrer. Assim, de forma prescritiva, a ação gerencial consistia em: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Acreditava Fayol que, em se cumprindo de forma processual todas as fases da produção, o chefe seria então um bom administrador, condição primeira para o gestor de uma grande empresa (FAYOL, 2007).

Em uma descrição que considerou mais adequada para o que seria o trabalho administrativo, Mintzberg (1986) apresentou estudos empíricos realizados com executivos nos Estados Unidos, Canadá, Suécia e Inglaterra, onde foram estudados executivos de todo tipo – chefes de seção, supervisores de fábrica, chefes de departamento, gerente de vendas, presidentes de empresas e de nações e até chefes de quadrilhas. A partir desses estudos, e em discordância com a forma prescritiva como Fayol descreveu o trabalho do executivo, Mintzberg afirma que o trabalho do executivo ocorre de forma dinâmica e atemporal, de modo que os papéis desempenhados por eles não encontram amparo nos “mitos” descritos por Fayol.

Demonstrando interesse em analisar a forma como o trabalho gerencial deveria ser compreendido, Fayol (2007) apresenta alguns “princípios de administração” que seriam aplicados com maior frequência: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e união do pessoal (Fayol, 2007, p. 43). Para Fayol, tais princípios devem ser entendidos como verdades que são aplicáveis a diferentes estruturas organizacionais como comércio, indústria, política, religião, guerra, filantropia, enfim, a qualquer organização que possuir uma função administrativa. Tamanha a importância de tais princípios na concepção de Fayol que afirmara em seu texto que “sem princípios, vive-se na obscuridade, no caos; sem experiência e sem medida, surgem dificuldades, mesmo com os melhores princípios. O princípio é o farol que orienta: pode ser útil somente aos que conhecem o caminho do porto” (p.64).

Tomando que “o caminho” seja o meio pelo qual a ação gerencial deve se orientar, Fayol (2007) destaca as funções administrativas apresentando os seguintes elementos a serem seguidos pelo administrador: **Previsão:** consiste no planejamento que permite ao administrador antever a probabilidade de acontecimentos futuros de forma a visualizar os meios a serem empregados para se chegar a resultados previamente estabelecidos; **Organização:** possibilita o funcionamento de uma organização por meio da disponibilização de recursos materiais e humanos; **Comando:** é a ação de fazer com que o corpo social entre em movimento, fracionando essa ação em todos os níveis de chefia da organização, requerendo do administrador qualidades pessoais e conhecimento sobre os princípios gerais da administração; **Coordenação:** consiste em ações equilibradas e medidas, que proporcionem segurança harmônica tanto no corpo material quanto no corpo social, com vistas a fazer com que a organização funcione e alcance o sucesso. **Controle:** é a verificação do andamento da organização, tendo como parâmetro o programa adotado e se as ordens dadas estão sendo cumpridas.

A forma prescritiva com que Fayol (2007) descreve os processos de gestão foi de grande importância no período em que avançou o desenvolvimento industrial, e, ainda hoje, subsidia posturas administrativas nos mais variados tipos de organizações. No entanto, críticas foram lançadas às descrições do trabalho gerencial preconizado por Fayol. Mintzberg (1986), ao

desenvolver um estudo com diretores-presidentes norte-americanos, observou que o trabalho gerencial desenvolvido pelos executivos não se enquadraria na forma processual e prescritiva apresentada por Fayol.

Para Mintzberg (1986), os elementos descritos por Fayol, conforme vimos anteriormente – previsão, organização, comando, coordenação e controle –, não correspondem à totalidade do que os executivos realmente fazem. Afirma o autor que os estudos voltados para a administração, até então estiveram focados nos processos de automação, *marketing*, finanças e comportamento humano direcionados para o trabalhador, mas não foram realizados estudos com foco no trabalho dos executivos. Com o objetivo de “afastar o leitor das palavras de Fayol”, Mintzberg (1986, p.2) apresenta os resultados dos estudos sistemáticos realizados em diversos países e com executivos dos mais variados tipos de organizações, onde, em síntese, o autor apresenta os dez papéis desempenhados pelos executivos em suas atividades gerenciais. Antes, porém, seguindo o pensamento crítico aos elementos que o administrador deveria perseguir, na concepção de Fayol (2007), Mintzberg (1986) descreve quatro “mitos” que, em uma observação minuciosa da atividade gerencial, não contemplam a amplitude das ações gerenciais dos executivos.

1º mito: *O executivo é um planejador sistemático e reflexivo.* Realidade: o ritmo com que os executivos trabalham não lhes permite ações profundamente planejadas, mesmo porque atuam orientados para a ação, não lhes sendo possíveis atividades que exijam grandes reflexões. Em seu estudo, Mintzberg verificou que as ações de trabalho dos executivos são constantemente interrompidas por contingências que requerem brevidade de respostas. Assim suas ações respondem a chamamentos frequentemente atemporais.

2º mito: *O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina.* Realidade: afirma Mintzberg que o trabalho administrativo se ocupa de exceções e também participa de rotinas administrativas como cerimônias, rituais, negociações e atividades que fazem a interação entre a organização e o seu meio ambiente. A fidelização de clientes, por exemplo, toma parte da função administrativa por requerer, dentre outros, visitas regulares a clientes.

3º mito: *Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser mais bem obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.* Realidade: segundo Mintzberg, seu estudo apontou que “os executivos preferem a mídia verbal,

principalmente telefonemas e reuniões” (p.6). Segundo o autor, a maior parte do tempo do trabalho dos gerentes consiste em comunicação verbal, não se dedicando grande atenção à análise de relatórios formais, e “pequenas informações, especialmente fofocas, boatos e especulações” (p.6), contribuem para que o gerente se prepare para a ocorrência de “fatos”. Assim sendo, as tarefas tendem a ser centralizadas nele, uma vez que a delegação se tornaria difícil, por não poder ser acompanhada de todas as informações necessárias para execução.

4º mito: *A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão.* Realidade: Mintzberg descarta a possibilidade de que a administração se constitua em ciência. Para o autor, tal fato não seria possível considerando que “ciência implica no desenvolvimento de processos ou programas sistemática e analiticamente determinados”. Também não se poderia dizer que a administração é uma profissão por “não ser possível especificar o que os executivos devem aprender” (p.7); suas decisões são tomadas num processo mental e intuitivo, o que dificulta a sistematização do modo de agir, logo, não sendo possível atribuir valor científico à administração.

Levando em conta que as questões relacionadas ao trabalho gerencial apresentam consideráveis complicações e não consistem exclusivamente em ações processuais e prescritivas, como apresentado por Fayol (2007), a partir da autoridade formal da qual está imbuído o executivo, Mintzberg (1986) segue descrevendo aspectos interdependentes com que os gestores constroem seus arcabouços de capacidades decisórias e que lhes permitem traçar estratégias. Dividindo tais aspectos em três grupos de papéis, ou “conjuntos organizados de condutas” (p.9), são apresentados os *papéis interpessoais; papéis informacionais e papéis decisoriais*: a) Os *papéis interpessoais* abarcam aspectos relacionais da função gerencial, dentro e fora da organização: a imagem do chefe, o chefe como líder e o chefe que realiza os contatos; b) Os *papéis informacionais* consistem no gerenciamento das informações produzidas dentro e fora da organização de modo formal ou informal, em que a comunicação possui espaço privilegiado no desenvolvimento desses papéis: o monitor, o disseminador e o porta-voz; c) Os *papéis decisoriais* são fortalecidos pelos elementos dos papéis anteriormente tratados - interpessoais e informacionais - possibilitando que o gestor, dotado da autoridade formal, disponha de maior segurança para a assertividade na tomada de decisão e resolução de problemas: o empreendedor, o manipulador de distúrbios, o alocador de recursos e o negociador.

Em seu artigo, Mintzberg (1986) observou que não seria tarefa fácil a separação rigorosa de todos os papéis por ele descritos, até porque a função gerencial exige uma interligação e harmonia entre todos os papéis. No entanto, o autor informa que foi possível notar que os executivos não dispensavam a mesma atenção a todos os papéis, evidenciando que, de acordo com o “produto” ou “finalidade” da organização, um ou outro papel pode tomar maior evidência.

Cêra e Escrivão Filho (2003) descrevem a importância dessas contribuições para a administração. Localizando o “modelo” de gestão por processos, descritos na obra de Fayol no momento de grande desenvolvimento industrial, em especial na produção fabril, os autores apontam o “contexto de concentração de grande número de trabalhadores num mesmo local de trabalho”, que teria levado ao surgimento da “classe gerencial, que deveria exercer o controle do trabalho” (p.4). Outro fator a ser observado refere-se ao grande crescimento das empresas em tamanho e complexidade, que levava à necessidade de separar os que deveriam planejar dos que deveriam executar. Assim, a abordagem de Fayol era mais adequada para “responder às necessidades daquela época” (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p.4).

Seguindo sobre a abordagem dos processos, Cêra e Escrivão Filho (2003), em revisão à obra de Escrivão Filho (1995), apresentam suas críticas ao apontar quatro pontos a serem considerados na forma processual-prescritiva do trabalho de Fayol.

Primeiro, no positivismo de Comte: o enfoque clássico concebeu a produção de conhecimento científico segundo o método das ciências naturais. Este procedimento implicou a aceitação dos fatos gerenciais, essencialmente sociais, como “coisas”. O segundo ponto é o empirismo de Francis Bacon, que pode ser considerado resultante da redução, neste caso, da metodologia de investigação da realidade social a um processo de classificação, isto é, à demonstração de relações lógicas entre “coisas”. Em terceiro lugar, de acordo com o pesquisador, os autores do enfoque processual desprezam a teoria alcançando o patamar do empirismo abstrato. [...] é inconcebível que a prática científica se abstenha da consideração teórica. Sua quarta crítica ao processualismo é estar a estruturação dos fenômenos sociais baseada na analogia biológica de Durkheim (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p.4).

Sobre a abordagem dos papéis de Mintzberg, os autores consideram que sua contribuição consiste na análise e descrição do trabalho efetivamente realizado pelos executivos, observando seu “comportamento manifesto” (p.3). No entanto, para Cêra e Escrivão Filho (2003), “a simples descrição das atividades executadas é insuficiente para explicar o trabalho do administrador”, pois, “o conhecimento manifesto, visível e possível de medir representa a realidade, o que é discutível” (p.4). Afirmam ainda que tanto a abordagem dos processos

quanto a dos papéis são insuficientes para revelar a natureza do trabalho gerencial por apresentarem “modelos explanatórios (modelo da execução, no caso da primeira, e o modelo da decisão, no caso da segunda)” (p.4).

As contribuições dos autores ora apresentados demonstram que o trabalho gerencial possui características que podem ser representadas nas formas prescritivo-processuais para a execução, e descritivas, com foco na tomada de decisão. É inegável afirmar que as abordagens não são contraditórias, mas sim complementares, estando suas diferenças pautadas em distintos momentos históricos e/ou tendo como lócus e sujeitos de pesquisa, organizações e executivos voltados para diferentes finalidades organizacionais.

Retomando as considerações de Mintzberg (1973) foram ainda apresentadas suas contribuições que abordam os desafios da atividade gerencial situados no espaço temporal. Nos estudos iniciais sobre a natureza do trabalho gerencial, o autor considerou treze típicas características da atividade gerencial chamando-as de “proposições” que situam a atividade dos gestores em relação ao tempo despendido a elas. Para o autor: 1) a atividade gerencial contém grande quantidade de trabalho que ocorre em ‘ritmo implacável’; 2) as atividades do gestor possuem por principais características a ‘brevidade, variedade e fragmentação’; 3) os gestores preferem o imediatismo em seu trabalho, permitindo, inclusive, as interrupções que demandam a ele por resoluções rápidas; 4) os gestores preferem as atividades que os coloquem na ação presencial, sendo as rotinas e formalidades indesejáveis; 5) os gestores têm preferência pela comunicação verbal; 6) os gestores não demandam muita atenção às correspondências por serem essas isentas de “ação viva”; 7) os gestores utilizam a comunicação telefônica para breves diálogos ou contatos sem prévio agendamento; 8) as reuniões planejadas consomem muito tempo, possuem caráter formal e em geral ocorrem fora da organização; 9) os gestores utilizam pouco tempo circulando pela organização, mas essa é uma oportunidade valiosa de verificar o andamento dos trabalhos sem as formas pré-arranjadas; 10) os contatos externos podem consumir mais de um terço do tempo de trabalho do gestor; 11) os subordinados podem consumir mais de um terço do tempo de trabalho do gestor; 12) os gestores gastam pouco de seu tempo em contato com seus superiores, e 13) os gestores podem exercer o autocontrole sendo responsáveis pelas atividades desenvolvidas, ao mesmo tempo em que podem extrair informações no exercício da liderança e de várias outras formas (MINTZBERG, 1973).

As características do trabalho gerencial descritas nos estudos de Mintzberg foram, ao longo do tempo, discutidas por outros autores que consideraram fatores temporais e “tendências” aplicadas às atividades dos gestores. Buscando conhecer em que medida o trabalho gerencial havia sido alterado trinta anos após o estudo original descrito por Henry Mintzberg, Tengblad (2006) realizou um estudo comparativo, verificando as características do trabalho gerencial desenvolvido por executivos em organizações suecas. Ponderando os aspectos da ‘cultura’ daquele país, um estudo foi realizado descrevendo de forma sistemática como tais executivos realizavam suas atividades em comparação com as treze “proposições” apresentadas por Mintzberg (1973). O objetivo do “Novo Estudo”, como chamou Tengblad (2006), buscou aferir se o trabalho gerencial teria sido afetado de forma substancial, modificando o “comportamento gerencial”, tendo em vista o surgimento de um “novo discurso” de “mudança, flexibilidade e liderança” (TENGBLAD, 2006, p. 1438).

As conclusões do Novo Estudo de Tengblad (2006) apontaram que a atividade gerencial não havia sofrido grandes modificações, como apregoava o discurso pós-burocrático, mas não permanecera de forma absolutamente estável como sugeriu o estudo de Mintzberg (1973), ponderando que não seria possível assegurar a amplitude das treze “proposições”, tendo em vista os diferentes níveis de gestão que uma organização pode conter e, ainda, “ser perigoso examinar a ligação entre discurso e prática” em um estudo que tem como característica a complexidade da “interpretação” (p.1444).

Tengblad (2006) constatou que as “proposições” relacionadas à quantidade e ritmo dos trabalhos; à preferência pela ação presencial e mídias verbais em detrimento das correspondências eletrônicas; ao uso do telefonema para contatos breves ou não agendados; às reuniões programadas de caráter formal que tomam excessivo tempo; à ação de que circular pelos espaços da organização podem fornecer informações aos gestores, mas pouco tempo é dedicado a essa atividade e que os gestores utilizam pouco de seu tempo em contato com os superiores, foram confirmadas. Com ponderações, também foram confirmadas as “proposições” relacionadas ao tempo utilizado em contatos externos e com subordinados. Não encontraram apoio no Novo Estudo, as “proposições” relacionadas à fragmentação e interrupções ou que os gestores preferem a brevidade e interrupção. A “proposição” que afirma que os gestores, no exercício do autocontrole, podem agir com responsabilidade e, ao mesmo tempo, extrair informações no exercício da liderança ou de outras formas, segundo o autor, não

permitiu comparação por não ser adequada para se analisar mudança do trabalho gerencial (TENGBLAD, 2006).

Também com o objetivo de caracterizar o trabalho dos gestores de uma organização multinacional do ramo de agronegócios, um estudo sistemático foi realizado com base na percepção dos gestores quanto ao significado da “gestão” e suas considerações sobre a existência de mitos e fatos no cotidiano da atividade gerencial. A conclusão do estudo reforçou que o entendimento dos gestores sobre a atividade gerencial também encontrou amparo na descrição de Mintzberg sobre a natureza do trabalho gerencial de forma bastante significativa (MEDEIROS; WIMMERSBERGER; MIRANDA, 2015), mostrando que, mesmo com o surgimento de novas concepções sobre a atividade gerencial, o entendimento dos gestores sobre o que fazem e como fazem tem se mantido estável.

3 PRINCÍPIOS “RELACIONAIS” E “POLÍTICOS” DA ATIVIDADE GERENCIAL

Nos estudos sobre o trabalho gerencial de Barnard (1971), sua atenção foi dedicada às pessoas e suas relações. Considerando as organizações como sistemas integrados e cooperativos, o autor apresenta as funções do executivo como sendo ele o responsável por cultivar os aspectos morais nas relações, considerar os aspectos informais da organização, incentivar a comunicação, tomar decisões e ponderar os aspectos relacionados à sua autoridade, de modo a facilitar a aceitação do seu comando. A disposição dos indivíduos para cooperar está relacionada às suas motivações, que podem estar embasadas em aspectos organizacionais coletivos ou mesmo individuais, fazendo com que a cooperação surja, “primeiro, dos incentivos para fazer algo, em conjunção com os sacrifícios envolvidos, e depois comparada com as satisfações, praticamente mensuráveis, produzidas pelas alternativas” (p.104), ou seja, o resultado do esforço do executivo para motivar e incentivar as pessoas pode ter efeitos individuais, pessoais e subjetivos, e deve ser direcionado à cooperação coletiva. Ao se atingirem os objetivos previamente estabelecidos pela organização, estaria comprovada a eficácia do sistema cooperativo, ao passo que a eficiência desse sistema consistiria em motivar e manter a motivação dos grupos e indivíduos para a constante cooperação (BARNARD, 1971).

Também em estudos sobre a atividade gerencial, Likert (1971) dedicou seu olhar às pessoas das organizações por perceber a necessidade de ajustar os ambientes de trabalho para formas mais humanizadas. O autoritarismo até então presente na atividade gerencial deveria perder força e

dar lugar à figura do gerente que, imbuído das características de um líder, lograria êxito em sua atividade gerencial e êxito organizacional por promover a motivação, a participação e a comunicação dos indivíduos e grupos. Segundo o autor, a capacidade do gestor em influenciar as pessoas possibilitaria a ele maior segurança para a tomada de decisão, o estabelecimento de metas e o controle do desempenho dos colaboradores. É responsabilidade do gestor criar uma “atmosfera grupal totalmente solidarizante” e produzir a animação do corpo de colaboradores, sendo o seu exemplo de líder, determinante para se promover a motivação (LIKERT, 1971, p.202).

Considerando que o trabalho gerencial tem dependência no trabalho de subordinados, Katz (1986) apresentou as habilidades que o gestor deve ter para se relacionar com seus colaboradores e alcançar os objetivos da organização. Segundo o autor, são requeridas aos gestores: habilidades técnicas – o que fazer, como fazer, que instrumentos utilizar; habilidades humanas – compreender as pessoas, saber o que precisam, buscar entender suas atitudes; e, habilidades conceituais – o que sabe, como aprende, como aplica seus conhecimentos. À medida que o gestor sobe no nível hierárquico de uma organização, suas habilidades conceituais tomam maior proporção, enquanto as habilidades técnicas são menos requeridas (KATZ, 1986).

Semelhante ao sistema de cooperação de indivíduos e grupos que o gerente deve promover no âmbito organizacional de acordo com os estudos de Barnard (1971) e também de forma similar ao “sistema participativo” que o gerente deve implementar para tornar possível o seu exercício gerencial e lograr êxito em seu trabalho (LIKERT, 1971), nos estudos de Kotter (1982) aponta-se que os gestores devem construir redes de relacionamento e criar agendas traçando os objetivos a serem alcançados. Para o autor, as redes de relacionamento bem estabelecidas são utilizadas pelos gestores para a consecução dos objetivos traçados na agenda (KOTTER, 1982).

Segundo Willmott (1987), os estudos que buscaram até então decifrar o trabalho dos gerentes, em certa medida ignoraram os significados das realidades institucionais, ao separarem o trabalho do seu contexto social, logo, negligenciados os aspectos políticos do trabalho gerencial ou voltados apenas para estratégias destinadas à execução de atividades formalmente definidas.

Para Motta (1998), o trabalho gerencial não é previsível a ponto de delinear suas atribuições com precisão, até porque não é possível estabelecer uma padronização de comportamentos para uma ação que abriga por um lado aspectos racionais e por outro, aspectos irracionais e

intuitivos. Fazem parte da atividade gerencial as ambiguidades, as fragmentações e o imediatismo que colocam o gestor em dimensões distintas – ora tem o domínio organizacional em seu aspecto formal, ora navega no improvável, nas incertezas e nas imprevisibilidades (MOTTA, 1998; TENGBLAD, 2006, 2012).

O trabalho gerencial sofre transformações, à medida que se desenvolvem as organizações de trabalho (MARQUES, 2011). Assim, de acordo com as transformações advindas com o passar do tempo e os distintos objetivos da organização, alteram-se as formas como o trabalho gerencial é desenvolvido e, de acordo com Stewart (1982), as personalidades dos gestores, por serem diferentes, levam à execução de tarefas de modo particular, mesmo quando as demandas e restrições são semelhantes.

O trabalho gerencial é também determinado por aspectos transformadores do capitalismo que em um contexto de globalização colocam o gestor em atividade intensa, cujas pressões têm origem nas demandas do mercado, na sociedade e nas tecnologias que influenciam a necessidade de constante adequação da atividade gerencial nas organizações públicas, privadas ou terceiro setor (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

As dualidades e contradições presentes na atividade gerencial, segundo Melo (1999) se fazem presentes, devido à necessidade de o gestor estar envolvido com ambientes que lhes exigem posturas competitivas e, ao mesmo tempo, cooperativas; ter uma dinâmica de trabalho individual e ao mesmo tempo trabalhar com e promovendo integração de equipes; seguir normatizações e ao mesmo tempo ter atitudes flexíveis; ter comportamento rigoroso junto aos subordinados e ao mesmo tempo demonstrar compreensão e outros aspectos em que a função gerencial exige a pluralidade do gestor.

4 O TRABALHO GERENCIAL SOB UM “NOVO DISCURSO”

As mudanças discursivas sobre as organizações e a atividade gerencial estão presentes tanto nos estudos da academia quanto nos interesses corporativos e, partindo desses interesses abrigados nas abordagens de múltiplas perspectivas, as organizações e a gestão são discutidas em distintas abordagens disciplinares – “econômica, sociológica, psicológica e antropológica”, dentre outras – arraigadas na “ortodoxia”, nas quais se buscam contemplar de forma variada e abrangente os objetivos organizacionais (WATSON, 2005, p.15). Se essas possibilidades disciplinares contribuem para que as organizações e a gestão sejam estudadas em distintas

perspectivas, para Watson (2005) essa variação disciplinar ao mesmo tempo eleva sobremaneira a dificuldade de compreensão e aplicação de conhecimentos, impedindo o direcionamento da atenção necessária às “sutilezas e complexidades” que envolvem os aspectos sociais e humanos presentes nas organizações e no trabalho gerencial (p.15).

Se as abordagens consideradas até aqui apresentam como características formas mecanicistas e pré-estabelecidas para o desenvolvimento das atividades organizacionais e para o trabalho gerencial, em que o controle sobre a atividade humana recebe grande parte da atenção no exercício gerencial, Watson (2005) incita a reflexão para outra possibilidade de caracterização discursiva sobre a gestão – a *lógica processual-relacional* – apontando, inclusive, ser uma possibilidade que contribui para as “competências gerenciais numa sociedade como a brasileira” (p.15). Em referência às abordagens que apresentam ‘cartelas de possibilidades’ para a aplicação de modelos de gestão e uso diferenciado de instrumentos e/ou ferramentário que promovam a eficácia do trabalho gerencial e das organizações, o autor aloca tais abordagens em um discurso cuja lógica denomina *sistêmico-controladora* (WATSON, 2005).

Definir os objetivos de uma organização, estabelecer o “produto”, planejar e adquirir insumos, distribuir tarefas, programar tempo, criar regras, escolher tecnologias e profissionais “adequados” para cada função – motivá-los, respeitar suas necessidades primárias inerentes aos seres humanos, conquistar confiança, exercer liderança, criar laços “afetivos” e produzir um ambiente “adequado” com foco no alcance de resultados –, são, portanto, premissas da *lógica sistêmico-controladora* que, segundo Cunliffe (2014), fazem parte da gestão que “age para que as pessoas e as coisas façam o que foi determinado para fazer” (p.9). Essa lógica mecanicista coloca pessoas na condição de máquinas planejadas para a execução de tarefas que levem aos resultados almejados, estimulando a noção de que seja possível a separação das pessoas de seus contextos sociais e culturais (WATSON, 2005).

Ao descrever a *lógica processual-relacional* como uma alternativa às formas com que os estudos têm tradicionalmente se voltado às organizações e ao trabalho gerencial, Watson (2005, p.19) reforça a ideia de que é necessário tirar o foco direcionado ao indivíduo “enquanto entidade dotada de características psicológicas para a ênfase na caracterização de pessoas relacionadas às demais e à sua cultura”. No mesmo sentido, as organizações devem ser vistas não exclusivamente como entidades sistêmicas e estáveis determinadas a perseguir resultados,

mas como organizações que possuem “padrões contínuos e emergentes de criação de significados e de atividades por pessoas relacionadas às demais e à sua cultura” (p.18).

A ênfase nas relações sob uma alternativa forma discursiva – lógica *processual-relacional* – requer uma mudança de comportamento dos indivíduos em relação ao mundo e à visão que se tem dele. Tomar para si a proposição desafiadora de olhar as organizações e as relações de trabalho para além do que tradicionalmente é praticado e ensinado nas escolas que propõem a formação gerencial constitui uma ruptura entre um mundo já experienciado e um mundo a ser “reprogramado”. Essa ideia requer, portanto, assumir a responsabilidade moral e ética de se construir realidades organizacionais a partir das interações *com* as pessoas, considerando suas particularidades e subjetividades (CUNLIFFE, 2014). Assim, a ideia de “emergência” deve abarcar as diversidades organizacionais que acontecem em “momento histórico particular, no contexto de uma sociedade ou comunidade específica” (WATSON, 2005, p.19), logo, compreendendo a diversidade de saberes, visões e fatos, sejam nas formas individuais ou coletivas, almejando a construção de novos conhecimentos e mudanças nos processos mentais e atitudes (CLOSS; ANTONELLO, 2011), prevalecendo o objetivo de gerar maior benefício para a convivência construtiva de todos (FENWICK, 2005).

Tomando que a comunicação é o veículo de manifestação da atividade relacional, que permite às pessoas expressarem seus pensamentos, opiniões, desejos, emoções e conflitos, o diálogo é ressaltado como uma forma bem-sucedida de fazer com que sejam construídos os sentidos da atividade gerencial-relacional (CUNLIFFE, 2014). No entanto, *esse diálogo* não deve ser visto de forma simplista como apenas um ato de “conversação”, mas sim deve ser envidado a *esse diálogo* o empenho da ação responsiva que conjuga a atividade relacional com a postura ética, explicitando os verdadeiros pensamentos, sentimentos e interesses, embasados em verdadeira colaboração entre as partes (CUNLIFFE, 2009). Desse modo, os propósitos organizacionais tornam-se “explicitamente reconhecidos”, distanciando-se da forma *sistêmico-controladora* que busca de forma “inflexível as necessidades predeterminadas”, e sim apoiados em “significados intermediados pela cultura que os indivíduos acrescentam ao que podemos interpretar como necessidades materiais e existenciais” (WATSON, 2005, p.19).

A gestão vista pela lógica *processual-relacional*, segundo Watson (2005), não nega que haja “intencionalidade na formulação estratégica das organizações”, mas pondera que, nesse pensamento, o envolvimento dos gestores deve ocorrer de forma plenamente responsável pela

corporação enquanto exerce seu poder (p.19). Essa forma alternativa de olhar para as organizações e suas proposições lança sobre os gestores o desafio de aceitarem uma mudança que está além da adoção de técnicas ou simples posturas, como normalmente ocorre na lógica *sistêmico-controladora* que, diante da ameaça ao alcance de objetivos traçados, recorre à adoção de outras formas prescritivas ou redesenha seus modelos sistêmicos. Na lógica *processual-relacional*, o desafio para os gestores não está sobre traçar caminhos precisos ou fazer as melhores escolhas objetivas, mas, acima de tudo, na definição de “que tipo de pessoa ser” (SHOTTER; CUNLIFFE, 2002, p.20).

Considerando os diferentes componentes que podem estar abrigados no conceito de gestão ou entendendo haver múltiplas formas discursivas para a descrição da atividade gerencial, Cunliffe (2014) eleva as possibilidades conceituais ao atribuir à gestão valores que ultrapassam os sentidos comumente relacionados ao controlador, tomador de decisões ou produtor eficiente. Adotando para a lógica *processual-relacional*, a noção de “*managing*” em que a gestão é caracterizada não como algo que se faz, mas com quem somos e como nos relacionamos com os outros, é estabelecida uma diferenciação entre o conceito de “*management*”, que está relacionado ao gestor tradicionalmente conhecido por atuar em situações previstas, tendo a ação gestora como forma isolada dos demais contextos organizacionais (CUNLIFFE, 2014).

Os gestores nunca estão “prontos” para o trabalho gerencial de forma determinística. Desse modo, assumindo que a atividade relacional deve produzir aprendizados e conhecimentos a partir de manifestações individuais e coletivas, e considerando as subjetividades e as culturas presentes no espaço organizacional, a gestão assume valores socialmente construídos de modo que cada contribuição individual será entrelaçada às contribuições de outros, dando sentido às ações (CUNLIFFE, 2001) e à própria estratégia organizacional que, pela lógica *processual-relacional*, terá assegurada a sobrevivência da organização em longo prazo, pelo esforço de seus gestores que contemplarão, no exercício da atividade gerencial, as singularidades dos indivíduos – trabalhadores e gestores (WATSON, 2005).

Assim como a lógica *processual-relacional* não suprime a existência das intencionalidades e estratégias organizacionais, também não afasta a existência do trabalho de cooperação produtiva, conflitos e a presença do controle. No entanto, a construção da atividade gerencial edificada sobre a necessidade de dar evidência aos aspectos relacionais em todos os contextos

humanos que participam desse processo emergente altera significativamente os sentidos dessa cooperação, conflitos e controle.

Aqui a cooperação deve ser alcançada por meio de negociação e amparada na participação do maior número possível de pessoas e dos trabalhos e projetos em que estejam envolvidos, contando com pessoas de dentro e de fora da organização (WATSON, 2005). Do mesmo modo, os conflitos merecem atenção, tal como um evento resultante das próprias interações que ocorrem naturalmente em qualquer organização. A busca pelo diálogo franco e aberto (CUNLIFFE, 2009) permitirá a comunicação entre as partes em conflito que, explicitando suas ideias, sentimentos e interesses encontrarão as resoluções para os desentendimentos, não sendo levado tal conflito ao *mundo das sombras*, onde o pensamento ortodoxo tenta despersonalizar os fatos como se esses fossem externos aos indivíduos, separados dos seus corpos físicos (SIMMEL, 1983). Sobre o controle, a abordagem *processual-relacional*, estabelece que não há um controle de total abrangência organizacional, sendo este apenas parcialmente possível, uma vez que “as organizações são feitas de relações humanas, de contratos e trocas, e de conflitos de interesses inevitáveis e inter-relacionados” (WATSON, 2005, p.21). Para Watson (2005), o possível controle parcial assume, nessa abordagem, um resultado de “processo de persuasão, negociação ou manipulação”, e não é feito pela “imposição de sistemas gerenciais ou de culturas organizacionais” (p.21).

Segundo Watson (2005) a abordagem *processual-relacional* oferece mais vantagens se comparada aos discursos ortodoxos sobre a atividade gerencial, principalmente porque oferece possibilidades não só ao corpo gestor, mas a todos os indivíduos da organização. Afirma o autor que a forma como o mundo social funciona é mais bem retratada sob essa perspectiva que, se comparada à abordagem *sistêmico-controladora*, apresenta com mais realismo a forma de funcionamento do mundo. Adotar a forma gerencial que privilegia as relações dos indivíduos e das organizações, aceitando, portanto, uma nova visão de mundo, requer a rejeição às formas de aprendizagem gerencial que formulam instrumentos e modelos objetivos a serem perseguidos, requerendo ao gestor que ele deva incutir, “pôr na cabeça”, habilidades e conhecimentos como se fossem bens”; ao passo que, a abordagem *processual-relacional* indica que a aprendizagem gerencial deve ocorrer a partir da reconstrução de uma nova biografia que contemple a “emergência humana”, compreendendo como o mundo efetivamente funciona a partir “da experiência, do diálogo e da negociação”, modificando sua forma de agir no mundo (p.22).

Nessa direção, a definição da gestão tomada no sentido de “*managing*” (CUNLIFFE, 2014) reforça a ideia de que o conhecimento e as resoluções produzidas a partir das relações requerem a constante autoavaliação dos indivíduos sobre que tipo de pessoas são e o quanto estão dispostas a se relacionarem com os outros, num permanente exercício de “tornar-se”, “vir a ser” (ANTONACOPOULOU, 2007) um indivíduo que lance um outro olhar e agir *com* o mundo. O gestor, e sua forma de se relacionar responsavelmente com os outros, nessa perspectiva, não está limitado ao âmbito da organização, e sim reconhecendo que ele possui um papel para com toda a sociedade, uma vez que “a gestão está sujeita a promulgações políticas, e é tanto uma prática relacional como uma prática moral” (CUNLIFFE, 2014, p.28).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas gerenciais tomadas friamente como mecanismos de obtenção de alcances de resultados, não mais satisfazem as necessidades das organizações e da sociedade nos contextos contemporâneos. A falência das “relações de mando” reflete que a cada dia é menor o efeito sobre as pessoas, que somente contribuem de “forma parceira”, quando se sentem pertencidas à organização, seja pelo comprometimento ético e moral com que constroem suas relações, seja pelas compensações advindas do sentimento de responsabilidade para com a sociedade. A ação gerencial isolada do comprometimento responsivo dos gestores, afasta a possibilidade de que as organizações integrem suas “produções” e “valores” à sociedade, deixando de estabelecer vinculações amparadas em compromissos organizacionais e sociais.

A formação do gestor “ideal” não é, portanto, apenas uma instrumentação composta de diversos elementos objetivos que assegurem a tomada de decisão, sendo necessária uma reprogramação para uma nova visão de mundo em que haja disposição em se estabelecer relações baseadas em diálogo, confiança e comprometimento mútuos. Na lógica *processual-relacional*, tais efeitos positivos não devem ocorrer apenas no interior das organizações, mas devem ser estendidos por uma nova compreensão sobre o trabalho gerencial por meio de colaboradores, parceiros, fornecedores, etc., repercutindo até os longínquos governamentais.

A aproximação do “novo discurso” sobre o trabalho gerencial aos “contextos culturais”, possivelmente identificados por Watson (2005) como aplicável à realidade brasileira, estabelece conjuntamente uma necessidade de avaliação e monitoramento constantes sobre as

intenções e os meios pelos quais as organizações (públicas ou privadas) e seus gestores desenvolvem suas relações e atividades, ao perseguirem o alcance de seus objetivos.

6 REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P. Practice. In: S. CLEGG; BAILEY, J (Org.). **International Encyclopedia of Organizations Studies**, London: Sage, 2007, p. 1291-1298.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. O trabalho do administrador: algumas reflexões sobre a organização e a ciência administrativa. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO (FEA-USP), 6, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. Ampliando as fronteiras da educação Gerencial: é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, C.; GODOY, A... [et al.]. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.399- 421.

CUNLIFFE, A. L. Managers as Practical Authors: Reconstructing our Understanding of Management Practice. **Journal of Management Studies**, v. 38, p. 351-371, 2001.

_____. Reflexive dialogical practice in management learning. **Management Learning**, v.

_____. **The philosopher leader: on relationalism, ethics and reflexivity – a critical perspective on teaching leadership**. **Management Learning**, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2009.

_____. Management, managerialism and managers. In: **Very Short, Fairly Interesting & Cheap Books: A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management**. London: Sage Publications, 2014.

D'AMELIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 246-271, 2011.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FENWICK, T. Ethical dilemmas of critical management education. **Management Learning**, v. 36, v.1, p. 31-48, 2005.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Abril, 1986. vol. 1, p. 57-92 (Coleção Harvard de Administração).

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: The Free Press, 1982.

LEITE, I. C. B.V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n. 23, p. 27-41, jan./jun., 2006.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MARQUES, A. L. Gerentes em organizações públicas: características do trabalho e contexto profissional. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n, 1, p. 93-103, jan./jun., 2011.

MEDEIROS, C. R. O.; WIMMERSBERGER, D. A.; MIRANDA, R. Revisitando Mintzberg: Fatos e Folclore no Trabalho Gerencial pela Perspectiva de Gestores de uma Multinacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 86-122, 2015.

MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Unicamp. 1999.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, p. 205, 2013.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

_____. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 5-57. (Coleção Harvard de Administração, n. 3).

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

RIPAMONTI, S.; GALUPPO, L.; GORLI, M.; SCARATTI, G; CUNLIFFE, A. Pushing action research toward reflexive practice. **Journal of Management Inquiry**, p. 1-14, (forthcoming article), 2015.

SHOTTER, J. & CUNLIFFE, A. L. Managers as practical authors: Everyday conversations for action. In: D. Holman and R. Thorpe (Eds.) **Management and Language: The Manager as Practical Author**. London: Sage. (pp. 15-37), 2002.

SIMMEL, G. **Sociabilidade – um exemplo de sociologia pura ou formal**, In: SIMMEL, G. Georg Simmel: Sociologia. Organização de Evaristo de Moraes Filho. Coordenação de Florestan Fernandes. São Paulo: Ática, 1983. p. 165-181.

STEWART, R. A model for understanding managerial Jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.

TAVARES, E. A universidade e os técnicos-administrativos: uma tensão permanente. In: RAMPINELLI, W. J.; OURIQUES, N. **Crítica à razão acadêmica: reflexão sobre a**

TENGBLAD, S. Is there a ‘new managerial work’? A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. **Journal of management studies**, v. 43, n.7, p.1437-1461, 2006.

TENGBLAD, S.; VIE, O. E. Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. In: TENGBLAD, S. (Ed). **The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management**. New York: Oxford University Press, 2012. cap. 2, p. 18-44.

WATSON, T.J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p. 14-23, 2005.

WILLMOTT, H. Studying managerial work: a critique and a proposal. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 3, p. 249-270, 1987.