

# E EM BUSCA DE UMA RESSIGNIFICAÇÃO PARA O IMAGINÁRIO GERENCIAL: OS DESAFIOS DA CRIAÇÃO E DA DIALOGICIDADE

---

**ANA PAULA PAES DE PAULA**

*Doutora em Ciências Sociais pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).*

*Professora titular da Faculdade de Ciências Econômicas  
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Avenida Antônio Carlos, 6.627, sala 4033, Face-UFMG, Pampulha, Belo Horizonte – MG –Brasil – CEP 31270-010*

*E-mail: [appaula@face.ufmg.br](mailto:appaula@face.ufmg.br)*

## RESUMO

**Objetivo:** Discutir a ressignificação do imaginário gerencial, recuperando outro sentido para a gestão, que envolve criação e diálogo e representa uma nova dinâmica para a atividade, além de desafios para a formação dos administradores.

**Originalidade/lacuna/relevância/implicações:** Na primeira parte, fazemos um contraponto entre a concepção empírica e a concepção abstrata de gestão, para salientar os aspectos práticos, sociais e políticos da atividade gerencial e colocar em questão a visão tradicional da gestão como planejamento e controle. Na segunda parte, argumentamos que a essência da gestão é a dialética e que o seu desafio é recorrer à dialogicidade para enfrentar as contradições.

**Principais considerações/conclusões:** Sustentamos que a força do imaginário gerencial reforça o mito de que fazer negócios e controlar é sinônimo de gerenciar, apesar das constatações empíricas que contrariam essa visão. Dessa forma, repensar a atividade gerencial significa romper com esse imaginário, ressignificando-o e transformando a formação do administrador.

## PALAVRAS-CHAVE

Trabalho gerencial. Imaginário gerencial. Gestão. Dialogicidade. Formação de administradores.

## 1 INTRODUÇÃO

Embora a gestão devesse ser o objeto constante de discussão na área de estudos organizacionais, o fato é que, nos últimos anos, ela não gozou de grande prestígio, talvez devido ao alinhamento quase automático entre gestão e gerencialismo, que traz em seu bojo todas as críticas que esse ideário suscita entre nós. No entanto, o tema precisa ser resgatado não somente pela sua relevância, mas

também pela forma inadequada como costuma ser tratado. Apesar da evolução dos estudos e das pesquisas, a gestão continua sendo mal compreendida, e isso começa a partir do próprio significado da palavra.

De acordo com Cury (2002), gestão provém do verbo latino *gero*, *gerere*, *gessi*, *gestum* e significa chamar a si, executar, exercer, gerar. É um verbo que implica o sujeito, o que fica claro quando examinamos um dos substantivos derivados desse verbo que é *gestatio*, ou seja, gestação, o ato de gerar algo novo. A raiz etimológica *ger* significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. O outro substantivo que deriva desse verbo é *gestus*, que se refere a um feito, uma execução. Quando usado no plural latino, *gesta* quer dizer feitos ilustres, notáveis, nobres e corajosos. O substantivo *gestus* também remete a movimento do corpo – principalmente das mãos, braços e rosto – indicando gesto, meneio, aceno e transmissão, o que aponta para comunicação e interação.

Em síntese, podemos dizer que gestão significa uma nova forma de lidar com a realidade que envolve criação e diálogo. Apesar disso, a palavra gestão costuma ser associada com controle. Talvez porque a etimologia da palavra equivalente em inglês, *management*, que deriva do latim *manus agere* (fazer com as mãos, manejar), remete à palavra italiana *maneggio*, utilizada no século XVI para denominar a ação de domar um cavalo, que depois evoluiu, na língua inglesa, para *manage* e a ideia de conduzir e controlar as pessoas. Essa noção de condução e controle assumiu uma grande predominância no imaginário do que é a gestão. O termo gerir também costuma ser confundido com fazer negócios, o que traz para a atividade um viés competitivo que também se fixou nesse imaginário.

O objetivo deste artigo é buscar na literatura construções teóricas e empíricas que realizem uma ressignificação do imaginário gerencial para recuperar um outro sentido para a gestão, que envolve criação e diálogo. Além disso, pretendemos discutir como essa ressignificação representa uma nova dinâmica e novos desafios para a atividade gerencial, bem como para a formação dos administradores. Primeiramente, buscamos na literatura os estudos que abordam o trabalho gerencial a partir de uma concepção empírica para fazer um contraponto em relação aos estudos clássicos, que têm uma concepção abstrata da gestão. A intenção é salientar os aspectos práticos, sociais e políticos da atividade gerencial, problematizando a visão de Fayol e seus seguidores de que a gestão significa primordialmente planejamento e controle.

Em seguida, abordamos a dinâmica da gestão nessa nova perspectiva para enfatizar que sua essência é a dialética e que isso implica um desafio: recorrer à dialogicidade para enfrentar as contradições, em vez de evitá-las. Depois, realizamos uma discussão com base na seguinte proposição: a força do imaginário do que é a gestão sustenta o mito de que fazer negócios e controlar é sinônimo de

gerenciar, apesar de todas as constatações empíricas que colocam em questão que a atividade gerencial se reduza a isso. Assim, tornar a gestão mais próxima do que é a sua realidade, constatada empiricamente, implica romper com esse imaginário dominante de que ela é uma atividade competitiva e coercitiva, e, para isso, o caminho é transformar a formação do administrador. Nas considerações finais, fazemos algumas recomendações para futuras pesquisas.

## 2 A GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL

O exame da literatura revelou que no Brasil são escassos os trabalhos que se dedicam a discutir a essência da gestão, sua natureza e o conteúdo do trabalho gerencial. Na pesquisa realizada em 2014, foram encontrados vários livros e artigos internacionais, mas apenas um pequeno número de trabalhos nacionais que abordam diretamente esse tema (Teixeira, 1981; Bento & Wysk, 1983; Melo, 1994, 1999, 2000; Davel & Melo, 2005c; Davel & Vergara, 2005; Brigato & Melo, 2006). Diante dessa constatação, é relevante resgatar a literatura internacional e fazer uma discussão do tema a partir dela, uma vez que isso pode estimular o desenvolvimento de mais pesquisas do gênero no Brasil.

Esta investigação teve um caráter exploratório e não sistemático, pois trata-se de uma pesquisa de natureza teórica. Assim, o levantamento bibliográfico foi realizado por meio de referências cruzadas a partir de trabalhos seminais sobre o tema, como os livros de Mintzberg (1973, 2010). Os artigos citados por Mintzberg nessas obras foram consultados, e essas referências nos conduziram a outras até que se começaram a se repetir e a se esgotar. Complementarmente, consultamos a base de periódicos SciELO usando palavras-chave (gestão, administração, *management*, trabalho gerencial, dialogicidade, entre outras) e periódicos internacionais que são referência na área de estudos organizacionais, como *Organization*, *Organization Studies* e *Academy of Management Review*.

O que esta investigação revelou é que, nos diversos estudos sobre a gestão e o trabalho gerencial (ver, por exemplo, Taylor, 1911; Fayol, 1916; Barnard, 1938; Newman, 1951; Carlson, 1951; Urwick, 1952; Drucker, 1954, 1974; Dale, 1965; Stewart, 1967; Mintzberg, 1970, 1971, 1973), existem diferenças quanto à sua natureza e ao seu conteúdo. Alguns estudos, principalmente aqueles que advêm das elaborações clássicas, estabelecem uma concepção abstrata da gestão, pois são predominantemente normativos e descritivos, enquanto outros buscam uma concepção empírica da gestão, uma vez que se baseiam na observação da prática gerencial.

O trabalho de Mintzberg (1973) é um exemplo de um estudo sobre a concepção empírica da gestão que constitui uma referência relevante, pois repercutiu

nos trabalhos realizados sobre o tema nas décadas seguintes. O próprio Mintzberg (2010) admite que sua pesquisa gerou uma corrente contínua de replicação (ver McCall & Segrist, 1980; Lau, Newman, & Broedling, 1980; Kurke & Aldrich, 1983; Martinko & Gardner, 1990), entretanto constatou que depois dela foram realizados poucos estudos sistemáticos sobre a gestão, pois há muito material que usa o nome *management*, mas, em geral, há pouco conteúdo sobre a atividade dos gerentes. Após seu estudo de 1973, Mintzberg (2010) assinala como os melhores trabalhos empíricos sobre o tema as investigações de Sayles (1979), Kotter (1982) e Hill (1992). Mintzberg (2010) cita também o trabalho de seu aluno Farzah Khan, que realizou uma pesquisa sobre o trabalho gerencial cobrindo o período de 1995 a 2004 em 13 revistas científicas e cinco revistas especializadas, e os resultados foram os seguintes: 27 artigos entre 669 examinados nas revistas acadêmicas e 53 artigos entre 793 avaliados nas revistas especializadas.

O trabalho de Hales (1986) faz uma síntese dos estudos de concepção empírica realizados entre as décadas de 1950 e 1980, examinando os trabalhos de Carlson (1951), Burns (1957), Dalton (1959), Copeman, Luijk e Hanika (1963), Dubin e Spray (1964), Brewer e Tomlinson (1964), Kelly (1964), Sayles (1964), Horne e Lupton (1965), Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), Pheysey (1972), Mintzberg (1973), Child e Ellis (1973), Fletcher (1973), Stewart (1975, 1976, 1982), Silverman e Jones (1976) e Kotter (1982). De modo geral, esses estudos abordam os elementos do trabalho gerencial (o que os gerentes fazem), a distribuição do tempo dos gerentes entre os elementos do trabalho, a interação realizada pelos gerentes com outras pessoas, os elementos informais do trabalho gerencial e as qualidades que o trabalho gerencial deveria ter. Assim, administrar, segundo Hales (1986), envolve: 1. agir como líder da unidade organizacional; 2. formar e manter contatos; 3. monitorar, filtrar e disseminar informação; 4. alocar recursos; 5. lidar com distúrbios e manter o fluxo de trabalho; 6. negociar; 7. inovar; 8. planejar; 9. controlar e dirigir subordinados.

Vale mencionar também uma coletânea realizada dez anos depois do trabalho de Mintzberg (1973), que é o número especial organizado por Lowe (1984) para o *Journal of Management Studies*, composta pelos artigos de Astley (1984), Reed (1984), Roberts (1984), Rosen (1984), Stewart (1984), Whitley (1984) e Willmott (1984). Na introdução, Lowe (1984) afirma que a coletânea é resultado da conferência *Critical Perspectives on Management Studies/Sciences*, que foi realizada na Manchester Business School, em junho de 1983, para responder às seguintes perguntas:

- O que é gestão?
- Qual é o conteúdo apropriado para a gestão como disciplina?

- Quais são os fundamentos metodológicos adequados para definir a gestão como disciplina e aprimorar sua base de conhecimento por meio da atividade de pesquisa empírica e epistemológica?

Dessa coletânea, os trabalhos de Stewart (1984), Willmott (1984) e Reed (1984) se destacam, pois focalizam mais diretamente o trabalho gerencial. Stewart (1984) afirma que a natureza da gestão costuma ser conceituada de acordo com: 1. o pensamento sobre o que os gerentes precisam saber; e 2. o que é definido nas *business schools* como disciplinas acadêmicas consideradas relevantes, especialmente aquelas que abordam áreas funcionais como *marketing*, finanças, produção, entre outras. Para Stewart (1984), isso não define a natureza da gestão, mas prescreve o que os gerentes deveriam fazer. O entendimento de qual é a natureza da gestão requer a conceituação do que os gerentes efetivamente fazem, mas é justamente isso que se está perdendo de vista nos estudos e no ensino da gestão, que costumam se apegar aos padrões idealizados sobre o que seria a atividade gerencial.

O trabalho de Fayol (1916), por exemplo, tem ainda grande influência sobre a conceituação da natureza da gestão. Ele aponta as clássicas funções planejar, organizar, dirigir e controlar, evocando a figura de um ator racional no comando, que primariamente realiza o controle das ações. Em relação a isso, Stewart (1984) afirma que os estudos empíricos sobre o padrão do trabalho gerencial (Carlson, 1951; Stewart, 1967, 1975, 1976, 1982; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982) demonstram que um dia típico de um gerente coloca em dúvida a concepção de Fayol e seus seguidores sobre a gestão como um atividade analítica, pois frequentemente ela se mostra como uma atividade responsiva, uma vez que gerentes juniores e médios passam a maior parte do tempo muito ocupados atendendo às demandas que se colocam em sua rotina diária: telefonemas, mensagens, reuniões, visitas, entre outras pequenas atividades.

Para Willmott (1984), pouca atenção foi dedicada ao que os gerentes realmente fazem, pois os estudos do trabalho gerencial costumam abranger funções abstratas de *management* identificadas na teoria tradicional, parcialmente revisadas. De modo geral, o trabalho gerencial tende a ser representado como um conjunto descontextualizado de atividades e papéis, tomado de forma idealizada como uma atividade técnica e politicamente neutra. Willmott (1984) questiona Taylor (1911), Fayol (1916), Barnard (1938), Dale (1965) e Drucker (1954, 1974) porque considera que esses autores entendem o trabalho gerencial em termos de funções universais abstratas desempenhadas pelos gerentes (planejamento, organização, direção e controle). Critica também os pesquisadores que recorreram às concepções empíricas, como Mintzberg (1973) e Kotter (1982), uma

vez que, na sua visão, eles focalizam papéis e relacionamentos, mas não tratam adequadamente da dimensão política da gestão.

Reed (1984) busca uma abordagem mais sensível à diversidade empírica e à ambiguidade social das práticas gerenciais. Para o pesquisador, a gestão é uma ação coletiva social estruturada, que procura consolidar um modo institucional coerente e razoavelmente estável. Essa abordagem se baseia no conceito de prática social, que, segundo Reed (1984), se desdobra em práticas sociais primárias e secundárias. As primárias seriam aquelas voltadas à produção de bens e serviços e às ideias que informam nossas concepções sobre essa produção. As secundárias integram e coordenam as práticas sociais primárias por meio de mecanismos de *design*, bem como implementação e monitoramento de elementos judiciais, políticos e administrativos.

Nesse sentido, Reed (1984) define a gestão como uma prática social secundária, que constitui um mecanismo que regula, temporariamente, a posse e o controle dos recursos necessários para as práticas sociais primárias. Isso, no entanto, implica um embate contínuo pelos arranjos institucionais que realizam essa regulação. Além disso, as dimensões estruturais e processuais precisam ser articuladas, pois a tarefa da gestão é assegurar um mínimo grau de coordenação e controle global das práticas de produção primária. O problema é que essa tarefa envolve poderosas forças centrífugas que significam uma grande complexidade e fragmentação, colocando enormes desafios para os gerentes.

Durante a década de 1980, vários trabalhos replicaram a investigação de Mintzberg (ver McCall & Segrist, 1980; Lau *et al.*, 1980; Kurke & Aldrich, 1983). Destaca-se o texto de Carroll e Gillen (1987) que resgata as críticas de Mintzberg à validade e utilidade das funções gerenciais clássicas que descrevem o trabalho gerencial, sustentando a importância das investigações empíricas (Mintzberg, 1970, 1971, 1973; Stewart, 1975, 1976, 1982; Kotter, 1982). Os estudos de Whitley (1989a, 1989b) caminham na mesma direção, pois afirmam que a pesquisa e o ensino da gestão deveriam estar mais voltados para o desenvolvimento das habilidades práticas de comunicação e interação, constatadas nos estudos empíricos, do que para as habilidades analíticas que derivam de modelos gerais e abstratos.

Em síntese, a análise dos estudos realizados da década de 1950 à de 1980 evidencia a importância de se fazer uma distinção entre a concepção abstrata do trabalho gerencial, disseminada pelos autores clássicos, e a concepção empírica, derivada dos estudos de diversos pesquisadores do fenômeno, pois há uma distância entre o imaginário da gestão como um sistema de análise e controle sistemáticos e a sua realidade que implica intensa comunicação e interação, remetendo não a uma atuação técnica, mas a uma prática eminentemente social e política. O livro de Aktouf (1996) é uma referência importante no fechamento da década

de 1980, pois realiza um contraste entre o que seria a administração tradicional e a administração renovada, mais próxima do que é a realidade da gestão.

Aktouf (1996) faz uma aguda análise das falhas e insuficiências da administração tradicional para sustentar que a gestão não pode ser concebida como uma coleção de técnicas e receitas, uma vez que não é mais possível desconsiderar as dimensões humanas, sociais, éticas e ecológicas que envolvem a administração. Na sua visão, a gestão estaria vivendo um momento de contradição interna, pois, ao mesmo tempo que professa a união dos trabalhadores em torno de objetivos comuns, clamando pela iniciativa e participação, continua revalidando a subdivisão, a especialização e a alienação no trabalho, por meio das novas tecnologias de informação e novas formas de administração da subjetividade. Além disso, também estaria sofrendo um momento de contradição externa, pois procura conciliar a doutrina do egoísmo individual, da concorrência e do lucro máximo com a necessidade de realizar uma gestão socialmente responsável e sustentável.

Contrário à ideia de que a gestão segue as leis da natureza, Aktouf (1996) afirma que, no próprio reino animal, a cooperação entre seres da mesma espécie é mais comum do que a competição. Além disso, o autor questiona a naturalização das noções de produtividade e de busca do lucro máximo, bem como a detenção do poder pelas chefias como se fosse um direito. Para sustentar suas posições, Aktouf (1996) recorre justamente aos trabalhos empíricos que desmentem que a gestão seja uma atividade que segue as leis de mercado, como a otimização, a produtividade, a competitividade e o resultado, na medida em que envolve principalmente a comunicação, a criatividade, a colaboração e o desenvolvimento humano. Nas suas palavras, é fundamental

[...] criar um contexto de troca e de diálogo, de discussão e de concertação, que não sejam puramente formais e esterilmente teleguiados. Começa-se apenas a compreender, verdadeiramente, a importância da palavra e dos fenômenos da palavra, no meio do trabalho. Durante muito tempo, e frequentemente ainda proibida e proscrita, porque é sempre associada à perda de tempo e à indisciplina, a palavra torna-se hoje uma preocupação essencial, pois é através dela que nos exprimimos, que nos colocamos como sujeito, como ator que discute, interpela e dá o “seu” ponto de vista. É através dela que poderemos compartilhar, consultar-nos, compreender-nos e caminhar juntos (Aktouf, 1996, pp. 135-136).

O controle e a manipulação não convivem com a ideia contemporânea de profissionais como agentes ativos, engajados e cúmplices. Aktouf (1996, p. 157) evoca Mintzberg (1973) para afirmar que a gestão é “a capacidade de ler situações, de efetuar sínteses, combinações, associações, a fim de compreender o que

se passa e de desencadear um processo de reações adaptadas e inteligentes”. Assim, a gestão não deveria ser ensinada como um conjunto de técnicas, mas como uma prática social que envolve comunicação para ser capaz de gerar clima e condições que suscitem adesão e mobilização, além de intervenções apropriadas que derivam da criação que ocorre diante de cada situação específica. Aktouf (1996), no entanto, não se restringe a fazer elaborações teóricas, pois traz exemplos reais de empresas que estão procurando trabalhar de acordo com essa lógica: Semco (Brasil), Benoit (França), Johnsonville-Saussage (Estados Unidos), Kimberly-Clark (Estados Unidos), Forbo (Canadá) e Cascades (Canadá).

Na década de 1990, os pesquisadores prosseguiram realizando estudos empíricos na mesma linha dos anteriores (Martinko & Gardner, 1990; Hill, 1992; Hales & Tamangani, 1996; Barry, Cramton, & Carroll, 1997; Hales, 1999). É válido destacar o livro de Watson (2001), pois o autor realiza uma pesquisa etnográfica em uma organização e conclui que há uma aproximação entre a gestão e a prática social. Watson (2001) afirma que a gestão utiliza as mesmas habilidades e conhecimentos que são acionados em outros domínios da vida social, de modo que não constitui uma área de conhecimento e práticas específicos. O gerente habilidoso, na visão de Watson (2001), é aquele que continuamente gerencia sua vida e identidade indo além do conhecimento técnico e organizacional para agir como um ser humano capaz de influenciar eventos e pessoas, pensando economicamente e agindo com astúcia política para construir relacionamentos confiáveis e partilhar o trabalho com os demais envolvidos.

Nos anos 2000, os artigos de Tengblad (2002, 2003, 2004, 2006) retomam alguns estudos empíricos clássicos (Carlson, 1951; Mintzberg, 1973), constatando que há poucas diferenças entre o trabalho gerencial atualmente e no passado. Os artigos de Hales (2002, 2005) tomam uma outra direção, pois o pesquisador procura evidenciar que, apesar do discurso de descentralização e *empowerment*, outras formas de controle e burocratização estão surgindo no contexto do trabalho gerencial. Já os artigos de Cunliffe (2001) e Palmer e Dunford (2002) trazem uma perspectiva discursiva e dialógica para o trabalho gerencial. Palmer e Dunford (2002) realizam uma pesquisa em um centro de aviação constatando a convivência de dois tipos de discurso – o competitivo e o colaborativo –, o que aponta para o dilema das contradições internas e externas vivenciado atualmente por muitas organizações e anteriormente identificado por Aktouf (1996). Cunliffe (2001) busca no trabalho de John Shotter (1993) evidências para conceituar a gestão como uma atividade dialógica, caracterizando os gestores como “autores práticos” de suas realidades sociais, o que abre espaço para a construção de experiências organizacionais fundamentadas em conversações e deliberação.

Em 2005, Laurent Lapiere lança o artigo-manifesto “Gerir é criar”, que foi publicado em oito línguas e angariou diversos signatários. No Brasil, ele foi

publicado pela *Revista de Administração de Empresas* com apresentação do professor Thomaz Wood (2005). O artigo admite a onipresença da gestão, mas também critica os modelos que fazem generalizações e universalizações, apresentando-se como solução para todas as mazelas gerenciais, que foram usuais nas décadas de 1980 e 1990: competitividade, reengenharia, otimização, *just-in-time*, terceirização, globalização, qualidade total, conformidade ISO, excelência, estratégia, liderança, valor agregado, desempenho, mensuração, cultura corporativa, perfis de competência, *coaching*, *mentoring*, governança corporativa, entre outras. Ao contrário do que acontece em outros campos disciplinares, Lapierre (2005) sustenta que, no que se refere à gestão, não há conhecimento científico que possa ser descrito como universal. Os conceitos precisam ser contextualizados, e não há uma única forma de gerir nem alguma fórmula infalível para isso.

Lapierre (2005, p. 110) alerta para o fato de a gestão ser uma atividade de seres humanos, “com seus conhecimentos e sua falta de informação, suas qualidades bem como seus defeitos, seus talentos bem como suas lacunas, suas forças bem como suas fraquezas, suas habilidades bem como suas inaptidões”. Gerir seria um aprendizado cotidiano, de modo que deveríamos “gerir como somos”, o que implica ter uma boa autopercepção e uma visão realista e justa dos outros; abandonar a figura do líder idealizado e considerar as diferenças de situações e as especificidades das pessoas nas nossas decisões; aceitar que é impossível saber-mos tudo e nos cercarmos de colaboradores com os quais possamos aprender; reconhecer o dever de consultar e escutar; dar-se o direito de pensar diferente, de aprender com nossos erros e recomeçar; aprender a gerir com as pessoas, além de experimentar nossa autonomia e nossa própria maneira de pensar. Uma vez que gerir significa se posicionar diante de situações complexas que nos desafiam a pensar em novas saídas, a gestão seria acima de tudo uma atividade de diálogo e criação.

Também em 2005, Watson publicou um artigo na *Revista de Administração de Empresas* que aborda as lógicas organizacionais e como elas repercutem sobre a gestão. De acordo com Watson (2005), a lógica sistêmico-controladora caracteriza as organizações como grandes sistemas ou máquinas sociais, desenhadas, controladas e mantidas pelos gestores, que seriam “engenheiros organizacionais” que utilizam seu conhecimento técnico-administrativo para atingir os objetivos previamente estabelecidos, visão que legitima seu poder sobre os subordinados e as recompensas que recebem pelo seu desempenho especializado. Em contraposição, a lógica processual-relacional desloca a concepção da organização como sistema para trazer a noção de um complexo de relações organizadoras, tratando a própria organização e os seus membros como facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais. A organização seria “um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas

e de processos criadores de significados” (Watson, 2005, p. 19). Trata-se então de uma ordem continuamente negociada, que busca uma linguagem para reduzir os equívocos, que é validada pelo consenso, na qual o controle é substituído pela cooperação produtiva.

O texto de Watson (2005) é apresentado pelos pesquisadores brasileiros Davel e Vergara (2005, p. 10), que realizam um interessante questionamento: se é tão evidente, e até mesmo óbvio, que a gestão é uma atividade primordialmente social, “por que decisões estratégicas e ações gerenciais cotidianas ainda são movidas por uma concepção tão ‘a-relacional’ de Administração, em sua busca por mensurar e controlar pessoas e processos?”. A publicação dos artigos de Lapierre (2005) e Watson (2005) no Brasil também coincide com a organização do livro de Davel e Melo (2005a), que traz artigos, em grande parte, de autores francófonos e é uma das poucas publicações nacionais sobre o trabalho gerencial, antecedido por dois artigos da década de 1980 (Teixeira, 1981; Bento & Wysk, 1983) que relatam uma replicação da pesquisa de Mintzberg (1973), do livro de Motta (1991) e de outros trabalhos desenvolvidos também por Melo (1994, 1999, 2000) e Brigato e Melo (2006).

Para Davel e Melo (2005b, 2005c), os gerentes bem-sucedidos são aqueles capazes de compreender antes de agir, ou seja, a gestão é uma atividade reflexiva que implica uma sensibilidade em relação aos padrões simbólicos, às contradições e às ambiguidades ligadas às relações de poder e às assimetrias sociais, culturais, de gênero e de etnia. O conflito entre o processo de racionalização e controle e a busca de maior flexibilidade, de práticas mais democráticas e de uma maior autonomia dos envolvidos também é constatado pelos pesquisadores. Em síntese, para Davel e Melo (2005b, 2005c), o trabalho gerencial se baseia em cinco processos – atuação, interação, simbolização, dominação e assimilação –, por meio dos quais os gerentes realizam uma construção identitária contínua, mediada pela ação reflexiva.

O fim da década de 2000 é marcado pelo retorno de Mintzberg (2010) com uma nova investigação que consistiu em acompanhar o dia de trabalho de 29 gestores de diferentes áreas. Na visão de Mintzberg (2010) desde seu estudo de 1973, poucas pesquisas sistemáticas sobre o trabalho gerencial teriam sido realizadas, de modo que o nosso entendimento da gestão não teria avançado muito, o que justificou seu retorno à natureza do trabalho gerencial, que valida o que já havia sido constatado, mas também traz algumas novas conclusões. Revendo a essência de seu estruturalismo, Mintzberg (2010, p. 23) admite que a gestão é uma prática social: “está na hora de reconhecer que a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”.

### **3 A DINÂMICA DA GESTÃO: A DIALÉTICA E O DESAFIO DA DIALOGICIDADE**

Os trabalhos desenvolvidos a partir dos anos 2000 sustentam os achados realizados pelas pesquisas empíricas feitas desde a década de 1950, consolidando a ideia de que a gestão é uma prática social e evidenciando seus dilemas contemporâneos. Essas pesquisas expressam uma antinomia entre a visão tradicional e a visão renovada da gestão que vem afetando sua prática nas organizações, uma vez que resulta em uma convivência conflituosa entre o controle e a flexibilidade, que aprofunda as contradições vividas pelos sujeitos envolvidos. Tal conflito se encontra no âmago da dinâmica da gestão: sua essência é a dialética que nos coloca diante de incertezas, contingências e contradições, de modo que seu caminho depende da dialogicidade.

Como já vimos, o caráter dialético da gestão é percebido nos diversos estudos empíricos que foram destacados. Expressa-se na pesquisa de Aktouf (1996), que se baseia nas contradições internas e externas da gestão para apresentar o que o autor considera um pensamento gerencial tradicional e um pensamento gerencial renovado. É constatado por Hales (2002, 2005) e Palmer e Dunford (2002), que averiguam a contraposição entre a visão competitiva e a visão colaborativa que hoje convivem nas organizações. Lapierre (2005) também percebe que, embora a gestão seja uma prática social que implica criação e diálogo, ainda perdura a fantasia de fórmulas infalíveis e universais de gerenciar. Esse caráter dialético também é explorado por Watson (2005), que contrapõe a lógica sistêmico-controladora à lógica processual-relacional, constatando a inércia da organização-máquina. A dialeticidade ainda gera questionamentos de Davel e Vergara (2005), que perguntam por que, apesar de já ter sido constatado o caráter relacional da gestão, ainda perpetuam práticas tão avessas a isso. É também constatado por Davel e Melo (2005b, 2005c), que discutem o conflito existente entre a racionalização e o controle e as práticas gerenciais mais flexíveis e democráticas.

O que se observa nos estudos e na literatura *mainstream* sobre a gestão é uma tendência a considerar as incertezas e as contingências derivadas dessa dialética como algo a ser evitado e contornado por meio de ferramentas que nos possibilitem o controle das situações, visão que muito contribuiu para a prevalência de modismos e receitas prontas no imaginário gerencial. Caminhando para uma nova direção, os estudos aqui discutidos sugerem um outro posicionamento, pois indicam um enfrentamento da dialética para sustentar a dinâmica gerencial, uma vez que as contradições quando evitadas e não equacionadas obliteram e distorcem as ações: a chave para isso é a dialogicidade.

Davel e Melo (2005b) admitem a ambivalência, a contraditoriedade e a instabilidade do trabalho gerencial, mas sustentam que é exatamente o fato de conseguir enfrentar as tensões gerenciais que transforma uma pessoa em gerente, já que esse processo identitário implica um sentimento de poder controlar o caos, que é a atividade gerencial. No entanto, isso não é algo que ocorre evitando-se a dialética, mas sim considerando-a como parte intrínseca desse processo e tal sentimento de controle como uma apropriação subjetiva, de modo que não está centralizado em fatores externos, mas no domínio identitário adquirido pelo sujeito. Trata-se de uma reflexividade que é de ordem emocional, que envolve um modo apropriado de lidar com a gestão como prática social, com a interação com os membros da organização e com o ajustamento de cada um aos papéis a serem desempenhados no processo de trabalho.

Mintzberg (2010) aborda isso concretamente ao caracterizar o que ele considera como enigmas e paradoxos da gestão, tentando indicar posicionamentos que apontem para saídas possíveis para essas contradições, sem deixar de considerá-las como parte do próprio processo de gestão. No acompanhamento que realizou da rotina diária dos 29 executivos, ele constatou que há uma dificuldade de:

- Aprofundar-se, uma vez que há muita pressão para finalizar o trabalho, resultando em uma tendência à superficialidade. Para lidar com isso, o gerente deveria praticar a “reflexão”, ou seja, a capacidade de refletir em ação, pois, na impossibilidade de se afastar para considerar as situações, ele precisa aprender a agir e a refletir ao mesmo tempo.
- Planejar e criar estratégias, uma vez que o trabalho é corrido e frenético. Diante disso, é preciso considerar que o planejamento não é algo que se realiza em um dado ponto na linha do tempo e sim um processo contínuo, uma vez que as estratégias nem sempre são formuladas, mas emergentes. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo indutivo e dedutivo.
- Criar síntese, uma vez que o mundo da gestão costuma ser decomposto pela análise. É essa necessidade de síntese que torna a gestão tão difícil, mas isso implica o desenvolvimento da habilidade de realizar composições, tal como um pintor que primeiro pensa no seu quadro como um todo, ou seja, tem uma perspectiva geral em mente, e depois realiza a pintura pincelada por pincelada, por meio de uma série de pequenas ações. O gerente precisa estar consciente de que alguns “quadros” são grandes e complexos demais para que possam ser pintados, mas que ainda assim é preciso exercitar esse impossível.
- Manter-se bem informado, pois a própria natureza da gestão distancia o gerente daquilo que está sendo gerenciado. Quanto mais ele escala posições na hierarquia, mais se distancia da ação propriamente dita, de modo que se torna mais “incompetente” sobre ela. Para superar isso, é preciso saber lidar

com a própria ignorância e se colocar em contato com quem pode explicar o que está acontecendo, desenvolvendo a capacidade de escutar e aprender.

- Delegar, pois, em geral, as tarefas dependem de informações relevantes que são orais, pessoais e, por vezes, privilegiadas, ou seja, só o gestor as tem. Para evitar se deixar sobrecarregar, o gerente precisa desenvolver a capacidade de equalizar informações, ou seja, é fundamental que ele mantenha um diálogo constante com seus colaboradores.
- Gerenciar, pois, por mais que se tente mensurar a gestão, o fato é que ela é imensurável. Para contornar esse problema, é necessário colocar em questão os números, pois, em geral, eles têm escopo limitado, são agregados em excesso, chegam por vezes tarde demais e nem sempre são confiáveis. O equilíbrio é alcançado mesclando esses dados com informações *soft*, que podem ser ambíguas, confusas e subjetivas, mas que permitem interpretações que os números sozinhos não são capazes de sugerir.
- Conseguir a ordenação dos processos de trabalho, pois a própria gestão é um processo bastante desordenado. Desse modo, o gerente precisa estar consciente, na maior parte das vezes, de que a aparente ordem é falsa, já que a realidade é que ele convive com o caos e precisa aprender a balanceá-lo com a ordem, porque caos e ordem coexistem e não são separáveis.
- Manter o necessário estado de desordem controlada, pois o gerente frequentemente assume o papel de impor a ordem. Assim, é importante saber que a emissão de ordens também tem um potencial destrutivo das oportunidades que surgem a partir do caos e que muitas vezes as ordens são uma maneira cômoda de passar uma responsabilidade adiante, em vez de assumi-la.
- Manter um nível suficiente de confiança para sustentar um clima positivo no ambiente de trabalho, uma vez que a confiança não pode ser absoluta a ponto de tornar o gerente arrogante na sua posição. O equilíbrio delicado entre confiança e modéstia precisa ser exercitado, o que implica autoconhecimento, reflexividade e autocrítica.
- Saber agir decisivamente no momento e lugar oportunos, apesar da complexidade das situações. O gerente não pode hesitar a ponto de paralisar tudo e nem agir tão rápido de modo que torne suas decisões prematuras. Para isso, no entanto, não existe manual e sim juízo bem informado, que se adquire com a prática.
- Gerenciar a mudança, mas ao mesmo tempo preservar a continuidade. No que se refere à mudança, a tendência é que as coisas permaneçam constantes: a ideia de que estamos vivendo em um mundo de mudanças contínuas ocorre porque tendemos a notar somente o que está mudando. Assim, na realidade, o problema dos gerentes é muito mais fazer acontecer as mudanças necessárias do que gerenciar as mudanças constantes.

Esses enigmas e paradoxos foram apresentados separadamente, mas estão inter-relacionados: as possíveis saídas indicadas por Mintzberg animam a dinâmica gerencial. O maior desafio dos gerentes é lidar com todas essas questões ao mesmo tempo, pois, de acordo com Mintzberg (2010, p. 196): “Esses paradoxos e problemas, labirintos e charadas, são parte integral do trabalho gerencial – eles são e continuarão a ser, a gestão. Os enigmas podem ser suavizados, mas nunca eliminados; reconciliados, mas nunca resolvidos”. Assim, os gerentes não têm como fugir das contradições, mas precisam aprender a compreendê-las e refletir sobre elas.

A dinâmica gerencial como prática social e dialética também implica um desafio: a busca da dialogicidade. O diálogo, que emergiu como fator-chave em vários dos estudos abordados neste artigo, permeia as saídas apontadas por Mintzberg (2010) e é tomado como elemento central em um artigo recente de Raelin (2013), que aponta o gerente como um facilitador da dialogicidade. Para Raelin (2013), o diálogo é um processo de criação de significado que pode resultar em transformações, pois, por meio dele, as pessoas percebem que suas próprias contribuições se baseiam no que aprendemos com os outros, de modo que a conversação gera conhecimento e criatividade coletivos.

O diálogo tem como efeito a criação de um senso de comunidade que favorece o aprendizado mútuo e estimula o processo decisório por meio da deliberação. A base é uma conversa aberta e uma escuta genuína para promover uma ação colaborativa, que possibilita o compartilhamento de significados e a construção de relacionamentos nutridos pela confiança. O diálogo é um caminho para o processo de ressignificação da gestão, pois permite um deslocamento de significados, colocando, no lugar de otimização, produtividade, competitividade e resultado, ideias como comunicação, criatividade, colaboração e desenvolvimento humano, que são mais próximas às constatações empíricas daquilo em que realmente consiste a gestão.

## **4 DISCUSSÃO: A SUPERAÇÃO DE UM IMAGINÁRIO E A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES**

Os estudos empíricos sobre a gestão nos permitem sustentar que se trata de uma prática social e apontam um campo lexical que se aproxima mais do que é a natureza e a essência da gestão. Comunicação, criatividade, colaboração e desenvolvimento humano são as palavras que se destacam e estão entrelaçadas com a dinâmica e os desafios da gestão contemporânea: o enfrentamento do seu

caráter dialético e a busca da dialogicidade. Isso nos traz de volta para a intrigante questão colocada por Davel e Vergara (2005): se é tão óbvio que a gestão é uma prática social e relacional, por que persiste o significado planejar, mensurar e controlar pessoas e processos?

Mintzberg (2010) insiste que isso talvez se deva ao fato de estudarmos muito pouco o que gerentes fazem, mas o percurso que realizamos na literatura parece contrariar essa conclusão, pois estudos empíricos dessa natureza estão sendo realizados desde a década de 1950 e eles têm levado a conclusões semelhantes, constituindo um estado da arte sobre a essência do trabalho gerencial. Qual seria então o motivo? A proposição que fazemos neste artigo é a seguinte: apesar das evidências empíricas, a dialética entre a visão competitiva e a visão colaborativa sobre a gestão ainda está dominada pela força do imaginário do que é gestão, que advém de alguns estudos clássicos, de caráter normativo, como o de Fayol (1916), que sustentam um campo lexical e outros aparatos simbólicos em torno do mito de que fazer negócios e controlar é sinônimo de gerenciar.

Esses estudos relacionam a gerência com a organização militar e os jogos de guerra, que analogamente se estendem para as relações de mercado, caracterizando o gestor como um planejador, estrategista e controlador sistemático das “operações bélicas comerciais”. Esse imaginário é sustentado por gerentes, consultores, professores e outros agentes que procuram caracterizar a gestão como uma função necessariamente hierárquica e centralizadora, colocando o gestor na posição deificada de um ser onisciente, onipresente e onipotente. Gestão implica relações de poder, mas é preciso evitar a naturalização que a caracteriza como uma imposição de poder e impede que seja ressignificada como partilha de poder. Comercializar e competir são algumas das muitas atividades que uma organização econômica desenvolve e reduzi-la a isso é impossibilitar que ela seja compreendida e analisada em toda sua complexidade.

Quais são as possibilidades de transformação desse imaginário dominante de modo a tornar o significado da gestão mais próximo do que é a sua realidade? Não é por acaso que grande parte dos autores que trataram do trabalho gerencial em sua concepção empírica também discute a formação do administrador. Aktouf (1996), por exemplo, aponta o que seria fundamental para uma administração renovada nas escolas, pois estas deveriam se guiar pela experiência concreta, apoiando-se em conhecimentos gerais sólidos e saberes mais amplos e rigorosos do que técnicas e ferramentas, uma vez que o esforço intelectual e a cultura geral são as bases da criatividade e do espírito inovador. Além disso, seria fundamental que os estudantes entendessem de fato as razões profundas dos sistemas participativos e de colaboração e as vantagens de uma gestão baseada na confiança e no compartilhamento.

Mintzberg inicia em 1996 um projeto de desenvolvimento e educação de gerentes com o objetivo de mudar como a gestão é praticada, pois, na sua visão, os programas de ensino em geral fazem um bom trabalho no que se refere às funções de negócios, mas realizam pouco quanto ao aperfeiçoamento da prática da gestão. Em um livro em que faz a crítica dos MBAs, Mintzberg (2004) relata que acompanhou durante dez anos uma lista de 19 egressos da Harvard Business School, perfilados entre os mais talentosos, constatando que dez fracassaram completamente, quatro tiveram históricos questionáveis e apenas cinco se saíram muito bem. Essa preocupação é retomada em seu livro mais recente (Mintzberg, 2010), no qual comenta algumas iniciativas do programa Master's Practicing Management, baseado nas noções de autodiagnóstico, autodesenvolvimento, aprendizado contínuo e autogestão.

Mintzberg (2010, p. 104) caracteriza a gestão como um equilíbrio dinâmico, já que é justamente isso que “destrói qualquer possibilidade de ensinar gestão em sala de aula, especialmente quando se tenta ensinar um papel ou competência de cada vez”. Desse modo, a presença em sala de aula precisa ser uma oportunidade para reflexão em grupo sobre as experiências que cada um viveu, de modo que isso tenha repercussões na reflexão individual. Por esse motivo, no ensino da administração, a postura do professor deveria ser semelhante à do gerente renovado, atuando como um facilitador do processo, enfatizando o aprendizado coletivo e recorrendo a métodos de ensino que possibilitem o desenvolvimento de atitudes e habilidades grupais e individuais.

Neste artigo, o percurso realizado na literatura sobre o trabalho gerencial nos possibilita fazer mais uma contribuição para o debate sobre o ensino. Para além de mudanças em nossa postura e métodos de ensino, é preciso alterar o conteúdo do que ensinamos, pois disso depende fazer o deslocamento de significados pretendido. A constatação realizada em relação à escassez de pesquisas nacionais sobre a essência e a natureza do trabalho gerencial, além do fato de a maior parte da literatura se encontrar em línguas inglesa e francesa, permite-nos levantar uma hipótese: os conteúdos abordados sobre as características do trabalho gerencial nos cursos de administração, principalmente na graduação, são predominantemente normativos, pois poucos estudos empíricos são utilizados como referência para discutir essa questão com os alunos, o que contribui para a permanência do imaginário tradicional.

Por exemplo, o clássico trabalho de Mintzberg de 1973 nunca foi traduzido para a língua portuguesa e provavelmente não costuma ser utilizado como material bibliográfico nos cursos. Uma evidência disso é que na bibliografia básica para teorias da administração nos cursos de graduação em administração sugerida pelo Ministério da Educação, que deriva da Resolução do Conselho Federal de

Educação (CFE) n. 2, de 4 de outubro de 1997, não há uma única referência aos estudos empíricos sobre o trabalho gerencial que foram abordados neste artigo.

Ainda quanto ao conteúdo, a ementa sugerida pelo Ministério da Educação para as disciplinas de teorias da administração<sup>1</sup> limita-se ao item direção no que se refere ao caráter processual-relacional da gestão, elemento fundamental para a formação do gerente, que costuma ser pouco explorado nos livros-textos de administração. Talvez tal conteúdo pudesse estar presente nas disciplinas de administração de recursos humanos, de modo que também consultamos a ementa<sup>2</sup>, mas seus itens sugerem formas de lidar com pessoal, porém não tocam no conteúdo do trabalho gerencial e na constituição da identidade do gestor. Essa situação sugere que há uma lacuna nos conteúdos ensinados no que se refere à natureza e essência do trabalho gerencial, que deveria ser tratada em futuras pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sigmund Freud dizia que, ao lado da psicanálise, a educação e o governo (que também pode ser compreendido como gestão) estão entre as artes impossíveis. Neste artigo, discutimos esse caráter impossível da gestão, definindo-a como uma prática social e política, bem como abordando sua dinâmica, que envolve a dialeticidade e a dialogicidade. Tal caráter impossível também se estende para o ensino da gestão, de modo que não é surpreendente que persista um imaginário confortador que a define como uma tarefa previsível e ordenada. No entanto, as evidências demonstram que a realidade apresenta provas de que é possível transcender esse imaginário e admitir as incertezas e o imponderável como parte do processo gerencial.

A concepção empírica da gestão nos permite realizar o necessário deslocamento de significados, abandonando a noção de que a gestão está necessariamente ligada às palavras-chave advindas da lógica de mercado e do ideário de controle, como otimização, produtividade, competitividade e resultado, para renovar o campo lexical tornando-o mais próximo da natureza e da essência

---

<sup>1</sup> “Bases históricas. Abordagens clássica, humanista e organizacional. Novas configurações organizacionais. Organização. Planejamento. Direção: comunicação, tomada de decisão, poder e autoridade. Controle e coordenação. As funções administrativas frente às novas tendências. Sistemas organizacionais. Organizações de aprendizagem. Processos organizacionais. Desempenho organizacional. Estratégias organizacionais. Relações interorganizacionais e ambiente. Gestão organizacional frente aos novos paradigmas” (Ministério da Educação, 1997, p. 39).

<sup>2</sup> “As organizações e a administração de pessoal. Evolução da administração de pessoal. Funções administrativas e operacionais de administração de pessoal. Desafios da gestão de pessoal. Responsabilidade social das organizações. Significado do trabalho. Novos paradigmas de cargos e salários. *Outplacement*. Educação e treinamento. Cenários futuros” (Ministério da Educação, 1997, p. 57).

dialética e dialógica da gestão: comunicação, criatividade, colaboração e desenvolvimento humano. Esse processo de ressignificação do imaginário gerencial é fundamental para que a compreensão do que é a gestão pelos gerentes, consultores, professores e outros agentes que disseminam conhecimento sobre o assunto seja mais próxima do que é a sua realidade da atividade gerencial.

A hipótese quanto às lacunas no conteúdo das disciplinas dos cursos de administração, no que se refere à concepção empírica da gestão, ainda precisa ser averiguada em futuras pesquisas. No entanto, seria produtivo estimular o debate sobre a possibilidade de alterações nas ementas das disciplinas dos cursos, de modo a incluir o caráter empírico da gestão, ou mesmo sobre a criação de uma disciplina cujo conteúdo seja a prática da gestão. Recomendamos ainda uma retomada dos textos clássicos com um novo olhar, buscando elementos que apontem para a incerteza e ambiguidade nas organizações e suas repercussões na gestão, pois muita atenção foi dada ao caráter racional e à busca do controle, embora alguns autores (Simon, 1965; Thompson, 1976; Weick, 1973) já destacassem que os conflitos e as contradições sempre fizeram parte da atividade gerencial.

## REDEFINING IMAGINARY MANAGEMENT: CHALLENGES OF CREATION AND DIALOGICAL THINKING

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this article is to discuss the redefinition of the managerial imaginary, recovering another meaning to management, which involves creation and dialogical thinking, and represents a new dynamic for the activity, as well as challenges regarding educating administrators.

**Originality/gap/relevance/implications:** In the first part, we contrast the empirical against the abstract conception of management, to highlight the practical, social and political aspects of managerial activity and analyze the traditional view of management as planning and control. In the second part, we argue that the essence of management is the dialectics and its challenge is to resort to dialogical thinking to face the contradictions.

**Key considerations/conclusions:** We maintain that the strength of managerial imaginary reinforces the myth that doing business and controlling are synonyms to management, despite the empirical findings that contradict this view. Thus, rethinking managerial activity means breaking up with this imaginary, redefining it and transforming education of administrators.

## KEYWORDS

Managerial work. Managerial imaginary. Management. Dialogical thinking. Education of administrators.

## HACIA UN REPLANTEAMIENTO DE IMAGINACIÓN GERENCIAL: DESAFÍOS DE LA CREACIÓN Y DIALOGICIDAD

### RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo de este trabajo es discutir la redefinición de la imaginación gerencial, recuperando otra dirección para la gestión, que implica la creación y el diálogo y representa una nueva dinámica de la actividad, así como los retos para la formación de administradores.

**Originalidad/laguna/relevancia/implicaciones:** En la primera parte, hacemos un contraste entre el diseño empírico de la gestión y el diseño abstracto para hacer hincapié en la actividad práctica, social y política de la gestión y desafiar la visión tradicional de la gestión como planificación y control. En la segunda parte, se argumenta que la esencia de la gestión es la dialéctica y su desafío es recurrir a la dialogicidad para hacer frente a las contradicciones.

**Principales consideraciones/conclusiones:** Sostenemos que la fuerza de la imaginación de gestión refuerza el mito de que hacer negocios y el control es sinónimo de gestionar, a pesar de los hallazgos empíricos que contradicen esta opinión. Así, la actividad de gestión de replanteamiento significa romper con este imaginario, dando un nuevo significado a la misma y transformando la formación del administrador.

### PALABRAS CLAVE

Trabajo gerencial. Imaginación gerencial. Gestión. Dialogicidad. Formación de administradores.

### REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1989).
- Astley, W. G. (1984). Subjectivity, sophistry and symbolism in management science. *Journal of Management Studies*, 21(3), 259-272.

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barry, D., Cramton, C. D., & Carroll, S. J. (1997). Navigating the garbage can: how agendas help managers cope with job realities. *Academy of Management Executives*, 11(2), 26-42.
- Bento, A. M., & Wysk, R. B. (1983). As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro. *Revista de Administração de Empresas*, 23(3), 5-14.
- Brewer, E., & Tomlinson, J. W. C. (1964). The manager's working day. *Journal of Industrial Economics*, 12(3), 191-197.
- Brigato, A., & Melo, M. C. (2006). Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial. *REAd*, 12(2), 1-23.
- Burns, T. (1957). Management in action. *Operational Research Quarterly*, 8(2), 45-60.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. A. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Child, J., & Ellis, T. (1973). Predictors of variations in managerial roles. *Human Relations*, 26(2), 227-250.
- Copeman, G., Luijk, H., & Hanika, F. (1963). *How the executive spends his time*. London: Business Publications Limited.
- Cunliffe, A. I. (2001). Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies*, 38(3), 351-371.
- Cury, C. R. J. (2002). Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 18(2), 163-174.
- Dale, E. (1965). *Management: theory and practice*. Nova York: McGraw-Hill.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage*. Nova York: Wiley.
- Davel, E., & Melo, M. C. O. (2005a). *Gerência em ação. Singularidade e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV.
- Davel, E., & Melo, M. C. O. (2005b). Singularidade e transformações no trabalho dos gerentes. In E. Davel & M. C. O. Melo. *Gerência em ação. Singularidade e dilemas do trabalho gerencial* (pp. 29-65). Rio de Janeiro: FGV.
- Davel, E., & Melo, M. C. O. (2005c). Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In E. Davel & M. C. O. Melo. *Gerência em ação. Singularidade e dilemas do trabalho gerencial* (pp. 323-333). Rio de Janeiro: FGV.
- Davel, E., & Vergara, C. V. (2005). Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 10-13.
- Drucker, P. (1954). *Practice of management*. Nova York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1974). *Management tasks, responsibilities, practices*. Nova York: Harper & Row.
- Dubin, R., & Spray, S. L. (1964). Executive behavior and interaction. *Industrial Relations*, 3(2), 99-108.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod, E. Pinat.
- Fletcher, C. (1973). The end of management. In J. Child (Ed.). *Man and organization*. Londres: George Allen and Urwin.

- Hales, C. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hales, C. (1999). Why do manager what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10(4), 335-350.
- Hales, C. (2002). Bureaucracy-lite and continuities in managerial work. *British Journal of Management*, 13, 51-66.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hales, C., & Tamangani, Z. (1996). An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities. *Journal of Management Studies*, 33(6), 731-756.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager: mastery of a new identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Horne, J. H., & Lupton, T. (1965). The work activities of "middle" managers: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 2(1), 14-33.
- Kelly, J. (1964). The study of executive behavior by activity sampling. *Human Relations*, 17(3), 277-287.
- Kotter J. P. (1982). *The general managers*. Nova York: Free Press.
- Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29(8), 975-984.
- Lapierre, L. (2005). Gerir é criar. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 108-117.
- Lau, A. W., Newman, A. R., & Broedling, L. A. (1980). The nature of management work in the public sector. *Public Administration Review*, 40(5), 513-520.
- Lowe, E. A. (1984). Introduction. *Journal of Management Studies*, 21(3), 253-257.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1990). Structured observation of managerial work: a replication and synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329-357.
- McCall, M. W., & Segrist, C. A. (1980). *In pursuit of manager's job: building on Mintzberg*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Melo, M. C. O. (1994). Dificuldades de implementação de uma nova função gerencial: alguns resultados e reflexões. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 18.
- Melo, M. C. O. (1999). O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação. *Anais do Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*, São Paulo, SP, Brasil, 6.
- Melo, M. C. O. (2000). Carreira gerencial: os dramas e a tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 17(7), 117-128.
- Ministério da Educação (1997). *Biblioteca básica para os cursos de graduação em Administração*. Brasília: Seseu.
- Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method of studying managerial work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87-104.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: analysis form observation. *Management Science*, 18(2), 97-110.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Nova York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*. São Francisco: Berret-Koehler.

- Mintzberg, H. (2010). *Managing. Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2009).
- Motta, P. R. (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Newman, W. H. (1951). *Administrative action. The techniques of organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Managing discursive tensions: the co-existence of individualist and collaborative discourses in flight centre. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1045-1069.
- Pheysey, D. C. (1972). Activities of middle managers – a training guide. *Journal of Management Studies*, 9(2), 158-171.
- Raelin, J. (2013). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20(6), 818-839.
- Reed, M. (1984). Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, 21(3), 273-285.
- Roberts, J. (1984). The moral character of management practice. *Journal of Management Studies*, 21(3), 287-302.
- Rosen, M. (1984). Myth and reproduction: the contextualization of management theory, method and practice. *Journal of Management Studies*, 21(3), 303-322.
- Sayles, L. R. (1964). *Managerial behavior. Administration in complex organizations*. Nova York: McGraw-Hill.
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership: what effective managers really do... and how they do it*. Nova York: McGraw-Hill.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: constructing life through language*. Londres: Sage.
- Silverman, D., & Jones, J. (1976). *Organizational work*. Londres: Macmillan.
- Simon H. A. (1965). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV. (Obra original publicada em 1945).
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. Londres: Macmillan.
- Stewart, R. (1975). Management education and our knowledge of managers' jobs. *International Studies of Management & Organization*, 5(2), 77-89.
- Stewart, R. (1976). *Contrasts in management: a study of different types of managers' jobs, their demands and choices*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: a guide to managerial work and behavior*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1984). The nature of management? A problem for management education. *Journal of Management Studies*, 21(3), 323-330.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Nova York: Harper and Row.
- Teixeira, H. J. (1981). Análise das abordagens sobre a função do administrador. *Revista de Administração de Empresas*, 21(2), 27-38.
- Tengblad S. (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 543-565.
- Tengblad, S. (2003). Classic, but not seminal: revisiting the pioneering study of managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 85-101.
- Tengblad, S. (2004). Expectations of alignment: examining the link between financial markets and managerial work. *Organization Studies*, 25(4), 583-606.
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.

- Thompson, J. D. (1976). *Dinâmica organizacional. Fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill. (Obra original publicada em 1967).
- Urwick, L. F. (1952). *Notes on the theory of organization*. New York: American Management Association.
- Watson, T. J. (2001). *In Search of management: culture, chaos and control in managerial work*. Londres: Routledge. (Obra original publicada em 1994).
- Watson, T. J. (2005). Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14-23.
- Weick, K. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo: Editora da USP. (Obra original publicada em 1969).
- Whitley, R. (1984). The fragmented state of management studies: reasons and consequences. *Journal of Management Studies*, 21(3), 331-348.
- Whitley, R. (1989a). On the nature of managerial tasks: their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, 26(3), 209-225.
- Whitley, R. (1989b). The management sciences and managerial skills. *Organization Studies*, 9(1), 47-68.
- Willmott, H. (1984). Images and ideals of management work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21(3), 349-368.
- Wood, T., Jr. (2005). Apresentação. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 106-107.