

# Administração, Administradores e Organizações: reflexões sobre a atividade gerencial e suas especificidades

MARCOS LUÍS PROCÓPIO\*  
DANIELY NEVES LAURO\*\*  
RAQUEL ANDRÉA RIEGER\*\*\*  
PAULO JUNIOR BENSO\*\*\*\*

## RESUMO

A Administração e o administrador profissional têm um importante e irrevogável papel social. Todavia, o debate sobre o conteúdo do trabalho gerencial e suas especificidades nas organizações ainda permanece aberto. O presente ensaio teórico busca responder a seguinte questão: o que caracteriza e diferencia o trabalho do administrador do trabalho de outros profissionais que atuam nas organizações? Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica cujo propósito foi identificar e discutir as principais características do trabalho gerencial, tais como presentes em obras de autores consagrados no campo da Administração, desde clássicos como Henri Fayol até contemporâneos como Henry Mintzberg. Diante do grande volume de material bibliográfico existente, optou-se por uma seleção de obras baseada na popularidade dos autores e no nível de difusão que suas ideias apresentam no campo da Administração. Evidenciou-se que o que caracteriza o trabalho do administrador, desde os primeiros momentos do surgimento do capitalismo industrial, é o fato deste dispor de pessoas como recursos para execução das atividades produtivas nas organizações, dependendo e ao mesmo tempo se responsabilizando por seu trabalho.

**Palavras-chave:** Administração; Administradores; Organizações.

## MANAGEMENT, MANAGERS AND ORGANIZATIONS: THINKING ABOUT MANAGEMENT ACTIVITY AND ITS SPECIFICITY

### ABSTRACT

Management and the professional manager have an important and irrevocable social role. However, the debate on the content of managerial work and its specificities in organizations remains open. This theoretical essay seeks to answer the question: what does characterize and differentiate the work of the manager from the work of other

---

\* Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Professor Assistente da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT (desde 2006), Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras - PPGA, UFLA (desde 2012), Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2003) e Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, PUC-CAMPINAS (1999). Desenvolve pesquisas nas áreas de Teoria das Organizações e Teorias da Administração com ênfase sobre a questão da moralidade na tomada de decisão administrativa e epistemologia da Administração.

E-mail: marcos@unemat-net.br .

\*\* dani.lauro@hotmail.com .

\*\*\* raquel\_rieger@hotmail.com .

\*\*\*\* paulobenso@yahoo.com.br .

professionals within organizations? To do so, we carried out a bibliographical research whose purpose was to identify and discuss the key features of the managerial work, as it appears in the works of remarkable authors in the field of Management, from classics such as Henri Fayol to contemporaries like Henry Mintzberg. Due to the large volume of existing bibliographical material, we've opted for a selection of texts based on the popularity of the authors and the dissemination level of their ideas in the field of Management. It became evident that what has been characterizing the managerial work, from the first moments of the emergence of the industrial capitalism, is that it uses people as a resource in order to get things done within organizations, depending, and at the same time, taking responsibility for their work.

Keywords: Management; Managers; Organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração e o administrador profissional têm um importante e irrevogável papel social. Como observou Linda Trevino (1986, p. 601),

os administradores se envolvem em ações decisórias discricionárias que afetam a vida e o bem-estar de outros [...] Suas decisões e atos podem produzir enormes consequências sociais, particularmente no universo da saúde, segurança e bem-estar dos consumidores, empregados e comunidade (tradução nossa).

Nesse mesmo sentido, aprofunda Omar Aktouf (1996, p. 14),

são os “administradores”, como funcionários públicos, ou como políticos, ou como empregados de empresas privadas, que direcionam, através de suas decisões e dos meios cada vez mais avançados de que dispõem, nossa vida cotidiana, e direcionam nosso futuro a partir de seus conceitos e de suas maneiras de conceber a realidade.

A despeito da notável importância deste profissional, o debate sobre o que caracteriza o trabalho dos administradores e sobre o que os diferencia de outros profissionais que também atuam nas organizações ainda permanece aberto (MINTZBERG, 2010).

A literatura especializada apresenta inúmeras definições para o trabalho administrativo, sendo que a mais popular é certamente aquela que foi proposta pelo pioneiro Henri Fayol em seu célebre livro “Administração Industrial e Geral”, publicado ainda no início do século passado. Tal definição, que depois foi reformulada e atualizada por autores neoclássicos da Administração como Peter Drucker (1981), ensina que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” o trabalho realizado por um grupo de pessoas, um “corpo social” (FAYOL, 1990, p. 26). Já para autores contemporâneos, como Henry Mintzberg (2010), gestão ou administração estão comumente associadas às ideias de liderança, controle, decisão, ação.<sup>1</sup> Entretanto, “a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão

<sup>1</sup> Assim com para Aktouf (1996), gestão e administração são entendidas como sinônimos no presente estudo.

e muito mais, não somados, mas misturados” (MINTZBERG, 2010, p. 56). Em meio a tal discussão, existe também a opinião de que tudo o que fazemos, tanto em nossas vidas profissionais quanto em nossas vidas privadas, implica alguma forma de ação administrativa. Segundo Amaru Maximiano (2000, p. 29), “toda atividade tem certo conteúdo administrativo, com importância proporcional a sua complexidade [...] Todos administram, nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos”. Assim, complementa o autor, “definir e procurar realizar objetivos pessoais, como planos de carreira, ou elaborar e acompanhar orçamentos domésticos, ou escolher a época das férias e programar uma viagem, são todos exemplos de decisões administrativas” (MAXIMIANO, 2000, p. 29).

Por certo, a enorme diversidade de organizações e de práticas gerenciais existentes em nossa sociedade afasta qualquer obviedade quando se trata de saber o que faz um administrador profissional. Todavia, a complexidade da atividade gerencial e as múltiplas e intrincadas variações que essa atividade revela ao se fazer presente nas mais diversas organizações, não podem ser um obstáculo terminante ao esforço de se tentar descobrir, com algum grau de precisão, qual é a essência da atividade administrativa. Afinal, como entende Mintzberg (2010, p. 58), ao refletir sobre o trabalho dos gestores, “em algum nível de abstração, é possível generalizar”.

A despeito do grande número de livros, artigos e conferências sobre gestão, Mintzberg (2010) afirma que pouco conhecimento sistemático existe sobre essa importante atividade social. A busca por conhecimento mais profundo e assertivo sobre a atividade gerencial se justifica por diversas razões. Inicialmente permite localizar, com maior precisão, a contribuição específica dos gestores para o funcionamento das organizações e o respectivo nível de responsabilidade desses profissionais para com seus resultados e para com o impacto de suas atividades tanto internamente quanto externamente. Por conseguinte, um conhecimento mais profundo e assertivo sobre a atividade gerencial pode favorecer ações de intervenção que busquem trazer melhorias ao trabalho dos administradores, como ações de treinamento. Não obstante, conhecer com maior profundidade a natureza do trabalho gerencial é necessário para que se possa aperfeiçoar a formação acadêmica dos administradores profissionais em nossas escolas e universidades, bem como para que se possa discutir novos conteúdos e métodos de ensino.

Nesse sentido, o presente ensaio teórico busca responder a seguinte questão: o que caracteriza e diferencia o trabalho do administrador do trabalho de outros profissionais que atuam nas organizações? Para atingir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica cujo propósito foi identificar e discutir as principais características do trabalho gerencial, tais como presentes em obras de autores consagrados no campo da Administração, desde clássicos como Henri Fayol até contemporâneos como Henry Mintzberg. Diante do grande volume de material bibliográfico existente, optou-se aqui por uma seleção de obras baseada na popularidade dos autores e no nível de difusão que suas ideias apresentam no campo da Administração. Mais especificamente, os autores revisados no presente estudo foram: Henri Fayol, Henry Mintzberg, Herbert Simon, Peter Drucker, Omar Aktouf e Amaru Maximiano. Alguns autores da Sociologia, da Economia e dos Estudos Organizacionais como Mike Reed, Harry Braverman, Leo Huberman e Amitai Etzioni, dentre outros, tam-

bém foram visitados a fim de fornecer mais subsídios à discussão, especialmente no que se refere ao embasamento histórico, indispensável nesta tarefa.

## **2. ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES: UM POUCO DE HISTÓRIA**

Uma vez que o pensamento gerencial não é simplesmente o produto da mente dos “gurus” da Administração, a natureza da gestão e do trabalho do administrador contemporâneo só pode ser plenamente compreendida quando pensada no contexto econômico e social que lhe deu origem, mais especificamente, no contexto histórico do surgimento do capitalismo industrial.

De acordo com Harry Braverman (1987) e Leo Huberman (1986), a sociedade pré-industrial se diferenciou da sociedade industrial de inúmeras maneiras, sendo que aquela que mais diretamente afetou o desenvolvimento da administração está relacionada ao modo de divisão do trabalho.

Antes do início do processo de industrialização, naquilo que Huberman (1986) entende como “sistema doméstico”, a atividade de produção dos bens e serviços demandados pela sociedade seguia um ciclo no qual os trabalhadores, então denominados artesãos, desempenhavam basicamente os mesmos processos manuais de fabricação, desde o início até o acabamento daquilo que era produzido. Nesse momento, a divisão do trabalho era insipiente, pois os trabalhadores, que muitas vezes eram os próprios donos dos meios de produção, ainda trabalhavam a partir de métodos “tradicionais”, característicos do “sistema familiar” e do “sistema de corporações”, que representaram o cerne da atividade econômica na Europa da Idade Média (HUBERMAN, 1986). O que mais claramente diferenciava o sistema de corporações do sistema doméstico, como explica Huberman (1986), era o fato de no sistema de corporações os artesãos serem responsáveis tanto pela comercialização do que produziam quanto pela aquisição da matéria-prima utilizada na produção. Já no sistema doméstico, explica o autor, ambos os elos comerciais ligados a atividade produtiva eram de responsabilidade de um comerciante, denominado intermediário, que subcontratava dos artesãos a produção que seria por ele comercializada, fornecendo-os, também, a matéria-prima necessária para produzir. Ainda de acordo com Huberman (1986), haviam poucas diferenças no que se referia às técnicas, métodos e instrumentos de produção, bem como ao modo como o trabalho era dividido entre os artesãos.

Todavia, o surgimento do capitalismo industrial, impulsionado pelo crescimento das cidades comerciais e o parelho aumento da demanda, fizeram com que o recém-capitalista procurasse novas maneiras de administrar o trabalho dos empregados, agora não mais propriamente artesãos, maximizando as horas trabalhadas, aprimorando os métodos e processos produtivos e acumulando excedente de capital. Ao invés de simplesmente “encomendar” tarefas para os trabalhadores que deveriam realizá-las por sua própria conta, Braverman (1987) explica que o capitalista passou a exercer um controle direto sobre a força de trabalho, usufruindo agora de todo o tempo de trabalho disponível do trabalhador, e não apenas daquele que outrora era gasto no processo de produção autônomo das unidades que lhe eram encomendadas. Nesse momento, os trabalhadores foram alienados não apenas da propriedade da matéria-prima utilizada e dos produtos acabados que eles mes-

mos produziam, como já acontecia no sistema doméstico, mas também da propriedade das ferramentas e instrumentos de trabalho que utilizavam no processo produtivo e, o que é ainda mais importante, do próprio controle sobre o processo produtivo que eles detinham. Como resultado, “hoje os trabalhadores da indústria não são donos nem da matéria-prima nem das ferramentas. Não vendem o produto acabado, mas a força de trabalho” (HUBERMAN, 1986, p. 55).

A “compra” da “força de trabalho” deu liberdade para que o capitalista pudesse aprimorar a eficiência do trabalho dos empregados sem necessariamente ter que pagar mais por este excedente. Eis o princípio da mais valia. Como consequência, o capitalista pôde obter mais lucros, juntando toda a mão de obra em um único lugar, que agora passa a ser a indústria, e não mais a casa do próprio trabalhador, ou sua oficina, lugar esse no qual ele pôde controlar sistematicamente suas ações. Assim, os capitalistas passaram a ser responsáveis pela criação de métodos inovadores de distribuição de tarefas e recursos produtivos. Ao invés de percorrer o processo produtivo de ponta a ponta, cada trabalhador passou a ser responsável pela execução de uma pequena e única parcela do trabalho, desempenhando uma tarefa simples, repetidamente, garantindo assim precisão e velocidade na execução do trabalho (BRAVERMAN, 1987; HUBERMAN, 1986). Esse princípio basilar de divisão do trabalho, essencial para a garantia da tão desejada eficiência produtiva, está explicitamente presente na obra dos primeiros autores consagrados da administração como Taylor e Fayol.

Voltando ao capitalista, este “[...] assumiu essas funções como gerente em virtude de sua propriedade do capital” (BRAVERMAN, 1987, p. 62). Embora os papéis de capitalista e de administrador tenham sido ocupados simultaneamente pelo mesmo homem nos primórdios do capitalismo industrial, assim como ainda pode ocorrer em pequenas empresas nos dias de hoje, é importante reforçar que não foi propriamente o artesão que ascendeu à posição de industrial, mas sim o comerciante que outrora era um simples intermediário. Como complementa Aktouf (1996, p. 28),

o ancestral mais direto do empreendedor e do industrial aparecia então na figura seja de um artesão-comerciante, seja na do comerciante simplesmente, que é suficientemente rico para ter como empregados diversas pessoas. São sobretudo os vendedores de produtos de lã e revendedores de produtos têxteis que vão constituir-se no primeiro gênero de patrões, dentro do sentido moderno do termo: geralmente, nem artesãos, nem técnicos, eles conseguiam, graças a seu dinheiro, reunir sob o mesmo teto camponeses e ex-artesãos arruinados, os quais eles obrigavam a trabalhar de acordo com modalidades, ritmos e horários fixados.

Por certo, “o capitalismo industrial começa quando um número significativo de trabalhadores é empregado por um único capitalista” (BRAVERMAN, 1987, p. 61). Como consequência, as organizações características do capitalismo industrial, que reuniam sob um mesmo teto diversos trabalhadores, passaram a trazer, a partir de certo tamanho, muitos desafios gerenciais. De acordo com Braverman (1987, p. 61),

[...] tão logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar [...] Surgiram funções de gerência pelo próprio exercício do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, se tivermos em mente a necessidade de ter-se uma oficina e os processos, no interior dela, de ordenar as operações, centralização do suprimento de materiais, um escalonamento mesmo rústico das prioridades, atribuição de funções.

Assim, como complementa Mike Reed (1997, p. 15),

o imperativo econômico prevalecente que a gestão deve aceitar cumprir é a necessidade de atingir um grau de controle suficiente sobre o processo de produção, que permita assegurar, de forma eficiente, a extração da mais-valia e os níveis de lucro correspondentes que aquela ocasiona.

Inerente a este novo papel gerencial, encontrava-se a crescente necessidade de diferenciação e profissionalização do administrador. Com o crescimento e ganho de complexidade da indústria, Reed (1997) explica que a função gerencial deixa de ser uma responsabilidade exclusiva do capitalista e passa ela própria a ser distribuída entre administradores profissionais, também assalariados. De acordo com Chandler (apud REED, 1997, p. 70),

[...] as empresas cresceram e como o número de executivos aumentou, os gestores tornaram-se mais especializados e profissionais. O conhecimento especializado dos gestores assalariados e a capacidade das empresas em que trabalham para gerar os recursos necessários à expansão incessante, deixou claro que os gestores desde cedo controlaram o destino das empresas que o empregavam.

Uma vez que a obtenção da mais-valia depende da subordinação dos trabalhadores às condições de trabalho impostas pelo capital, observa-se, logo de início, que o manejo do trabalho e dos trabalhadores passa a ser uma das atribuições mais importantes desta nova classe profissional, a classe dos gestores ou administradores. Nesse sentido, Reed (1997, p. 15) explicita que

a necessidade de manter os trabalhadores numa posição subordinada no processo de produção, de forma a, dentro de parâmetros institucionais aceitáveis, minimizar ou conter a sua resistência, real ou potencial, constitui a exigência ideológica primordial que as estruturas de gestão devem satisfazer.

Braverman (1987, p. 67-68) relata que com a dominação dos trabalhadores, “[...] os capitalistas estavam tateando em direção a uma teoria e prática da gerência” (p. 67), onde se fazia necessário “[...] extrair de seus empregados aquela conduta diária que melhor serviria as seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária” (p. 68). Assim, junto com a divisão das tarefas entre os trabalhadores, que agora passam a desempenhar funções específicas e pontuais no processo produ-

tivo, surge, também, outra forma fundamental da divisão do trabalho que irá caracterizar a gestão contemporânea: a divisão entre planejamento e execução das tarefas produtivas.

De acordo com Reed (1997), os gestores profissionais surgem, então, como um grupo de interesses bem posicionado nesta nova sociedade, podendo ser considerados os principais agentes de modernização e redistribuição de poder político, econômico e social. De acordo com Teulings, apud Reed (1997, p. 71), “a ascensão dos gestores pode essencialmente ser considerada como a ascensão de uma nova função econômica: a coordenação administrativa e a alocação do capital e do trabalho”. Como resume Jean-François Chanlat (1999, p. 32), “a mão invisível surge na figura do dirigente e do executivo assalariado com seu conjunto de funções que [...] será codificado por Henri Fayol”.

Todavia, é importante salientar que todas essas transformações não ocorrem de maneira pacífica, de modo que as práticas de gestão se encontram no meio das lutas pelo poder entre os grupos dominantes e as classes dominadas (REED, 1997). Como complementa Braverman (1987), essas novas relações sociais que passam a estruturar o processo produtivo estão repletas de antagonismos, especialmente entre aqueles que trazem a força de trabalho e aqueles que detêm e administram os meios de produção, extraíndo dos primeiros o maior potencial produtivo possível em benefício do capital. Daí percebe-se que a gestão não se desenvolve apenas no interior das organizações. Desenvolve-se, também, em meio ao domínio econômico, político e social de elites empresariais sobre grupos subordinados, quer sejam eles trabalhadores ou cidadãos, onde os gestores necessitam ter conhecimento e informação para moldar e satisfazer seus interesses econômicos, escondendo algumas realidades estruturais e mantendo o trabalhador submisso (REED, 1997). Nesse contexto mais amplo, a gestão pode ser entendida “como prática social, ou seja, como conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” (REED, 1997, p. 03).

### **3. DE HENRI FAYOL A HENRY MINTZBERG**

Uma vez consolidada a posição do administrador profissional na nova sociedade industrial, fez-se necessário ampliar a reflexão sobre sua atuação e sobre o desempenho de suas tarefas nas organizações. Assim, surgem os primeiros teóricos da administração.

É diante do forte crescimento e desenvolvimento da indústria, vivenciado na entrada do século XX na Europa ocidental, que surge a administração clássica de Henri Fayol. Até o surgimento da teoria de Fayol, não existia uma teoria que demonstrasse, com o mínimo de precisão, qual era realmente a função do administrador nas organizações e como este profissional se diferenciava dos demais. Na verdade, Fayol sofisticou e aprofundou o entendimento do papel do administrador no contexto da empresa industrial ao esclarecer que a função administrativa era uma das seis funções que toda empresa deveria desenvolver para prosperar, independentemente do seu porte ou finalidade específicos.

De acordo com Fayol (1990), toda organização deveria desenvolver as seguintes funções, cada uma delas exigindo uma habilidade ou competência específica por parte daqueles que as executam: “técnica” (ligada a produção ou transformação de matéria pri-

ma em produto acabado), “comercial”, “financeira”, “segurança” (ligada a manutenção da segurança patrimonial e laboral), “contábil” e “administrativa”. Esta última, sobre a qual Fayol (1990) reflete quase que exclusivamente em seu livro, ainda se subdividia em: “previsão”, “organização”, “comando”, “coordenação” e “controle” do trabalho realizado dentro da organização, inclusive daquele realizado dentro das outras funções.<sup>2</sup> De acordo com Maximino (2000, p. 60),

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto desta ideia está na identificação do trabalho dos gerentes como distinto das operações técnicas da empresa.

Subjacente a esta diferenciação de papéis e habilidades profissionais, está a própria compreensão de Fayol (1990) sobre o que constitui uma organização. Fayol (1990) entende que toda organização é composta por dois grupos de recursos, aquilo que o autor identifica como “corpo material” e “corpo social”. De acordo com ele, o corpo material diz respeito a todos os recursos inanimados existentes na organização como: instalações, maquinário, matéria prima, ferramentas e capital. Já o corpo social, segundo ele, diz respeito a toda estrutura organizacional composta pelas diversas tarefas, cargos, áreas e divisões, bem como pelos profissionais e suas habilidades de trabalho que os preenchem.

Como entendia Fayol (1990, p. 43), “a função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções [comercial, financeira, técnica, contábil e segurança] põem em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se somente ao pessoal”. Ainda de acordo com esse autor, nenhuma dessas outras funções

[...] têm o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações [...] constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração [...] (FAYOL, 1990, p. 25).

Como, no momento em que surgiu a administração clássica, as “escolas de negócio” ainda não eram difundidas e os administradores profissionais ainda precisavam ser formados a fim de apoiar o crescimento das organizações, Fayol (1990) se baseou nos avanços que já haviam ocorrido dentro da função técnica para lançar seu argumento sobre como era fundamental educar profissionais especializados na função administrativa, a fim de garantir

<sup>2</sup> “Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas” (FAYOL, 1990, p. 26).

<sup>2</sup> “Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas” (FAYOL, 1990, p. 26).



o sucesso dos negócios. Nesse sentido, Fayol (1990, p. 38) entendia que “enquanto, do ponto de vista técnico, um chefe não se atreve a proceder contrariando certas regras estabelecidas sem se expor a perder seu prestígio, do ponto de vista administrativo ele pode permitir-se impunemente as práticas mais prejudiciais”. Para Fayol (1990), a falta de domínio e habilidades específicas para desempenhar a função administrativa era responsável por perdas de eficiência organizacional. Assim, uma vez que “[...] a capacidade administrativa pode e deve adquirir-se, assim como a capacidade técnica, primeiramente na escola e depois na oficina” (FAYOL, 1990, p. 38), esse autor alertava que “mudaria completamente a situação se existisse uma doutrina [administrativa] consagrada, isto é, um conjunto de princípios, de regras, de métodos, de procedimentos postos à prova e controlados pela experiência geral”.

Fayol (1990) lança mão então de 14 princípios gerais da administração que, segundo ele, embora não fossem definitivos nem imutáveis, teriam aplicação universal em organizações de naturezas e portes diferentes. Seus 14 princípios são: 1) “divisão do trabalho”, 2) “autoridade e responsabilidade”, 3) “disciplina”, 4) “unidade de comando”, 5) “unidade de direção”, 6) “subordinação do interesse particular ao interesse geral”, 7) “remuneração do pessoal”, 8) “centralização”, 9) “hierarquia”, 10) “ordem”, 11) “equidade”, 12) “estabilidade do pessoal”, 13) “iniciativa” e 14) “união do pessoal”. Segundo Fayol (1990), tais princípios, uma vez seguidos pelos administradores, trariam como consequência maior produtividade para as organizações.

Para Fayol (1990), é precisamente no trato do “corpo social” que a atividade do administrador se diferencia da atividade dos outros profissionais que atuam nas organizações, desempenhando outras funções. Essa constatação é facilmente comprovada quando se observa que todos os 14 princípios gerenciais propostos por Fayol (1990) tratam diretamente dos elementos humanos e sociais da organização.

Todavia, a teoria clássica de Fayol assumiu para a função administrativa a mesma perspectiva de divisão do trabalho que havia se consolidado na função técnica. Desse modo, Fayol (1990) entendia que a produtividade da função administrativa, assim como da função técnica, dependida da execução de tarefas rotineiras e previsíveis. Por isso, o fayolismo enfatizava que os gerentes deveriam seguir processos específicos e predefinidos para execução das tarefas gerenciais. Para Fayol (1990, p. 44),

o operário que faz todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente dos mesmos negócios adquirem mais habilidade, mais segurança e mais precisão e, conseqüentemente, aumentam de rendimento. Cada mudança de ocupação ou de tarefas implica um esforço de adaptação que diminui a produção.

Por certo, esta compreensão da atividade administrativa foi desenvolvida e aplicada em um contexto econômico caracterizado por uma grande demanda por produtos industrializados e uma baixa competitividade entre as empresas. De qualquer modo, traz certo grau de mecanização ao pensamento gerencial de Fayol, mecanização esta que se torna limitante em um contexto dinâmico e competitivo, onde as organizações precisam sempre estar alterando e adaptando seu modo de trabalho.

Na interpretação de Maximiano (2000), as atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle são propostas por Fayol de modo a sugerir uma sequência lógica de ações. Além disso, ainda de acordo com Maximiano (2000, p. 60-61), “uma vez organizada a empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial”. Isso pressupõe uma alta passividade por parte dos recursos humanos, que não dispõem de muita autonomia para resolver os problemas enfrentados no próprio trabalho, sem seguir ordens explícitas da administração.

Independentemente de suas críticas e limitações, foi a partir da teoria de Fayol que a área da Administração começou a explorar seu espaço enquanto disciplina acadêmica e formar seus primeiros profissionais voltados especificamente à função de comandar equipes (HICKSON e PUGH, 2004). Além disso, “a importância de Fayol para o campo da administração se deve não tanto aos seus princípios de gerência, mesmo que consistentes, mas sobretudo à sua definição do que é gerência” (HICKSON e PUGH, 2004, p. 115).

A partir da diferenciação entre organismo social e organismo material, e da ênfase que Fayol (1990) dá ao primeiro ao discorrer sobre a natureza do trabalho gerencial, torna-se evidente que se Fayol (1990) está caracterizando o administrador como agente responsável por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar aquilo que acontece na organização, ele não está se referindo meramente à previsão, organização, comando, coordenação e controle de coisas inanimadas, mas sim, está se referindo eminentemente à previsão, organização, comando, coordenação e controle do próprio trabalho e das pessoas que o realizam. Por isso, segundo Fayol (1990), a essência da administração é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar especificamente o trabalho dos outros agentes organizacionais.

A administração clássica trouxe muitos paradigmas sobre quais deveriam ser as atividades desempenhadas por um administrador e sobre como ele deveria desempenhá-las. Tal pensamento, que se reflete na síntese “planejamento, organização, direção e controle”, manteve-se praticamente inalterado por aproximadamente 60 anos até que Henry Mintzberg (1986) se propôs a revisá-lo.

Segundo Mintzberg (1986, p. 07-08), “a verdade é que essas quatro palavras, que vêm dominando o vocabulário da administração desde que o industrial francês Henri Fayol introduziu-as, pela primeira vez, em 1916, dizem muito pouco sobre o que os executivos realmente fazem”.<sup>3</sup> Assim, ao revisitar a teoria clássica de Fayol, Mintzberg (1986) se propôs, a partir de sua crítica, a elaborar uma descrição mais realista e adequada sobre quais são as atividades desempenhadas pelos administradores nas organizações.

Baseando em diversos estudos sobre o trabalho dos executivos nas mais variadas organizações, Mintzberg (1986) procurou identificar e combater alguns “mitos” que, segundo ele, dificultam a compreensão do verdadeiro trabalho do gestor, tais como: o de que “o executivo é um planejador sistemático e reflexivo” e o de que “os principais executivos necessitam de

---

<sup>3</sup> Como adverte esse autor, em uma obra mais recente, “[...] nosso entendimento da gestão não avançou” desde que, em 1916, “[...] o industrialista francês Henri Fayol publicou *Administração Industrial e Geral*, no qual descreve a administração como ‘planejamento, organização, comando, coordenação e controle’” (MINTZBERG, 2010, p. 17).

informações [...] que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais”. Contra o primeiro, Mintzberg (1986, p. 11) dispara que, “apesar do que diz a literatura tradicional, o trabalho administrativo não desenvolve planejadores reflexivos. O executivo está sempre respondendo a estímulos temporais”. Contra o segundo, Mintzberg (1986, p. 14) argumenta que “os executivos preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões”. Ainda de acordo com o Mintzberg (1986, p. 15), os estudos realizados sobre o trabalho do gestor sugerem que “[...] o executivo identifica situações de decisão e estabelece modelos não com informações abstratas fornecidas pelo sistema de informação, mas com dados específicos”, muito deles obtidos informalmente e de modo fragmentado.

Contra a visão clássica de Fayol, Mintzberg (1986, p. 13) propõem, então, que o trabalho do administrador seja compreendido a partir de 10 papéis diferentes, porém complementares, distribuídos em três grandes grupos, a saber: “papéis interpessoais: imagem do chefe, líder e contato”, “papéis informacionais: monitor, disseminador e porta-voz” e “papéis decisórios: empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador”.

Por certo, esta descrição representa uma visão contemporânea da administração, bem distante daquela elaborada por Fayol no início do século XX. Representa mais fielmente o trabalho que o administrador da atualidade desenvolve em um contexto organizacional caracterizado pela competitividade e instabilidade ambiental. Inclui até mesmo as atividades de natureza “cerimonial” que os gestores desempenham quando participam de festas, eventos e apresentações públicas, especificamente identificadas no papel “imagem do chefe”. Revela que no mundo do gestor não há muita possibilidade para predefinição de rotinas e procedimentos administrativos rígidos e sempre eficientes, uma vez que mudanças são sempre necessárias e que o trabalho do gestor se caracteriza pelas interrupções, superficialidade, fragmentação e outros aspectos que dificultam a finalização de uma tarefa, exatamente tal como inicialmente planejada. Nas palavras de Mintzberg (1986, p. 29),

[...] cada executivo é obrigado a empregar boa parte de seu tempo respondendo a interferências de grande intensidade. Nenhuma organização é tão bem dirigida, tão padronizada, que possa prever todas as contingências típicas de um ambiente incerto.

Do mesmo modo, a interpretação de Mintzberg (1986) sobre o trabalho do administrador sugere uma forma mais livre e direta de se lidar com as pessoas e com as informações, tanto dentro quanto fora das organizações. No contexto no qual tal interpretação foi elaborada, caracterizado pela constante necessidade de mudança estrutural, os administradores utilizavam-se de mecanismos tanto formais quanto informais para poder obter dados diversos e criar mais rapidamente uma opinião sobre o que precisava ser decidido e feito na organização. Além disso, uma visão gerencial voltada para dentro da organização é complementada por uma visão gerencial voltada para fora da organização.

As exigências do meio ambiente, que obrigam os administradores a olhar mais para fora da sua organização e a buscar informações cada vez mais fluidas no meio ambiente, se refletem especialmente nos papéis “contato” – que segundo Mintzberg (1986, p. 22) “[...]”

destina-se a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente” – e “monitor” – no qual o “[...] executivo esquadrinha permanentemente seu meio ambiente em busca de informações, interrogando seus contatos e seus subordinados [...]” (MINTZBERG, 1986, p. 23).

É importante ressaltar que adotar uma comunicação mais aberta e direta com os subordinados, em todos os níveis hierárquicos, buscando obter e compartilhar informações não apenas internas, mas também externas à organização, é uma postura que favorece o desenvolvimento de um corpo útil de conhecimento para solução dos problemas e desafios enfrentados pela gestão. Nesse contexto, caracterizado pelas freqüentes mudanças, os subordinados, por sua vez, passam a adotar uma postura mais ativa e menos dependente do comando unilateral da administração. Agora, estes subordinados têm como tarefa manter a organização ativa e adaptável, inclusive propondo aos seus superiores soluções para os problemas enfrentados no seu trabalho. Assim, o sentido clássico de “controle”, associado à hierarquia rígida, é parcialmente substituído pela autonomia relativa e pelo “autocontrole”.

Finalmente, é importante observar que embora Mintzberg (1986) tenha criticado abertamente a teoria clássica de Fayol, ele não conseguiu derrubar seus pilares edificantes. Por exemplo, o papel decisório de “alocador de recursos” está refletido na função clássica “organizar”, o papel interpessoal do “líder” está refletido nas funções clássicas “comando” e “coordenação” e o papel decisório “empreendedor” está refletido na função clássica “previsão”.

Desse modo, torna-se evidente que Mintzberg (1986) não ofereceu uma visão radicalmente nova sobre o trabalho do administrador, mas sim contribuiu significativamente para ampliar e atualizar a teoria clássica. Isso porque, ao mesmo tempo em os papéis gerenciais por ele descritos sugerem uma orientação dos gestores para aspectos externos da organização, seu ambiente e a necessidade de adaptação às contingências, eles não descaracterizam as funções clássicas, especialmente as de previsão, organização, comando e coordenação.

Enquanto Fayol (1990) procurou explicar o trabalho gerencial através das funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle existentes no processo administrativo e Mintzberg (1986) procurou explicá-lo através da identificação dos 10 papéis gerenciais, Herbert Simon (1979), por sua vez, procurou explicar o trabalho gerencial a partir do estudo da tomada de decisão dos administradores, mais especificamente, a partir da identificação dos “princípios” ou critérios de julgamento que eles utilizam quando fazem escolhas dentro das organizações.

Ao questionar o que é administração, Simon (1979, p. 01) afirma que “na prática, administração é ordinariamente definida como arte de ‘conseguir realizar as coisas’”. Logo adiante, complementa esse entendimento ao incluir as “pessoas”. Assim, “[...] administração consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas [...]” (SIMON, 1979, p. 04).

Em um primeiro momento, a definição de Simon (1979) sobre o processo administrativo não difere em muito daquela dada por Fayol (1990), especialmente no que se refere à importância da hierarquia de comando e da coordenação do trabalho. Segundo Simon (1979, p. 03), administrar uma organização “[...] reduz-se pura e simplesmente à tarefa de

estabelecer o pessoal operativo e superpor a este um pessoal supervisor capaz de influenciar o primeiro com o fim de obter um comportamento coordenado e efetivo”. Há também outras semelhanças entre Simon (1979) e Fayol (1990) no que se refere ao modo de divisão de tarefas e especialização do trabalho dentro da organização, ambos voltados à obtenção de eficiência organizacional a partir da predefinição de atividades específicas e rotineiras. Todavia, Simon (1979) avança em relação a Fayol (1990) justamente ao se propor estudar a tomada de decisão gerencial e não o processo administrativo em si.

De acordo com Simon (1979, p. 03), “todo comportamento envolve seleção [...] de determinadas ações [...]” de modo que “[...] ao seguir determinado curso de ação, o indivíduo abandona outros”. Ainda de acordo com o autor, a avaliação ou julgamento sobre qual curso de ação escolher é realizado pelo indivíduo através da utilização de um “princípio” ou “critério” decisório. Partindo do pressuposto de que “em todas as decisões administrativas existe sempre uma limitação – uma escassez – de recursos” (p. 187), Simon (1979) vai então buscar identificar o princípio ou critério decisório que guia as escolhas dos gestores nas organizações, chegando, assim, ao princípio da “eficiência”.

Sem embargo, para Simon (1979, p. 40) a “[...] maximização [dos resultados] constitui a finalidade da atividade administrativa, e [...] a teoria administrativa deve exprimir as condições em que essa maximização ocorre”. Para esse autor,

a teoria administrativa preocupa-se com os problemas de como se deve planejar e administrar uma organização, de modo a realizar sua tarefa da maneira mais eficiente. Um dos princípios fundamentais de administração, quase que inerentes ao caráter racional da boa administração, consiste na recomendação de que, entre as diversas alternativas que produzem a mesma despesa, deve ser selecionada sempre aquela que leva à melhor consecução dos objetivos da administração; entre as várias alternativas que levam ao mesmo fim, deve ser selecionada sempre a que custa menos (SIMON, 1979, p. 40).

Dentro das organizações, “o critério da eficiência determina a escolha de alternativas que conduzem à maximização de resultados na aplicação de determinados recursos” (SIMON, 1979, p. 188). Todavia, se se pretende explicar o trabalho gerencial através da tomada de decisão, a simples identificação do critério da eficiência não é suficiente para diferenciar aquilo que o gestor faz frente ao que fazem outros profissionais que também lidam com recursos nas organizações.

Em um contexto organizacional desburocratizado, onde nem todas as ações podem ser pré-programadas, todo profissional está sujeito a ter que tomar decisões de maior ou menor importância em seu trabalho. Ademais, no capitalismo competitivo dos dias atuais, todo profissional, em todas as áreas de atuação, precisam ser capazes de fazer “mais com menos”, ou seja, precisam decidir o que fazer pautados no critério da eficiência, a fim de economizar recursos e garantir a produtividade em seu trabalho. Como reconhece o próprio Simon (1979, p. 40), “[...] este princípio da eficiência constitui uma característica de

qualquer atividade que trata de maximizar, de maneira racional, a consecução de determinados fins, servindo-se de recursos escassos [...]”. Assim, por ser um “[...] princípio inerente a todo comportamento racional” (SIMON, 1979, p. 14), o critério da eficiência não está presente apenas no comportamento racional daqueles que realizam atividades gerenciais.

Com efeito, decisões são tomadas a todo o momento dentro das organizações e nem todas são tomadas por profissionais que desempenham atividades administrativas. Por exemplo, a decisão de investir dinheiro remanescente no caixa pode ser inicialmente tomada sem implicar nenhum outro recurso além do próprio recurso financeiro em questão. Do mesmo modo, as decisões de alienar um ativo ou de conceder um desconto a um cliente também o podem. Entretanto, decisões como iniciar a produção de um novo produto, extinguir uma unidade, solucionar um conflito dentro da organização, ou mesmo elaborar uma escala de trabalho são decisões qualitativamente diferentes, uma vez que implicam diretamente os recursos humanos e sua utilização.

Um determinado profissional pode operar sozinho um grande montante de recursos financeiros em mercados de capitais sem que suas decisões interfiram, ao menos inicialmente, no trabalho de nenhum outro indivíduo na organização. Nesse caso, esse profissional não está desenvolvendo uma atividade propriamente gerencial, por maior que seja o montante de recursos sob sua responsabilidade e, por conseguinte, por maiores que sejam os riscos envolvidos em suas decisões. Nesse sentido, “fazer o dinheiro trabalhar para você” é bem diferente de “fazer alguém trabalhar para você”.

Assim, o que caracteriza e diferencia o trabalho realizado pelos administradores do trabalho realizado por outros profissionais nas organizações não é a simples incumbência de tomar decisões nem mesmo a utilização do critério da eficiência na tomada de decisão, mas sim a utilização desse critério em decisões que envolvem o trabalho dos outros profissionais. Um bom administrador seria então aquele que, acima de tudo, toma decisões que aumentam a eficiência dos seus recursos humanos, ou seja, decisões que maximizam a utilização desses recursos específicos. Desse modo, decisões propriamente gerenciais somente podem ser aquelas que, ao menos no momento em que são tomadas, envolvem diretamente as pessoas e seu trabalho nas organizações. Afinal, para Simon (1979, p. 04), “[...] administração consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas [...]”.

Outro autor bastante difundido que se propôs a estudar e caracterizar o trabalho do administrador contemporâneo foi Peter Drucker. Drucker ficou conhecido como um notório observador atento das mudanças geopolíticas e econômicas do mundo e formulador de ideias atuais sobre gestão. As principais ideias de Drucker sobre o que o papel do administrador e sobre como ele atua nas organizações, refletem o contexto peculiar dentro do qual sua obra obteve maturidade, o contexto do pós 1945.

Após a Segunda Guerra Mundial, houveram profundas mudanças nos cenários geopolíticos de todo o globo. De acordo com Perry Anderson (1995), foi neste período, que se estendeu até o início dos anos de 1970, que o capitalismo ocidental viveu seus “anos dourados”. As transformações lá ocorridas mudaram a dinâmica de funcionamento dos mercados mundiais. Uma nova fase do capitalismo industrial estava surgindo e um novo

modelo de gestão, mais flexível e menos mecanicista do que aquele oriundo da teoria clássica, precisava ser implantado para que as empresas pudessem melhor aproveitar as mais diversas oportunidades de negócios, inclusive fora de seus países de origem (DRUCKER, 1992). Foi neste período de intensa pujança econômica que Drucker propôs algumas de suas mais significativas ideias sobre administração.

Liderar, nesse novo contexto organizacional globalizado, significa ter que se adaptar não apenas às mudanças econômicas, mas também às mudanças de comportamento, cultura e convívio social. As organizações passam a necessitar ainda mais de especialistas com grande sensibilidade para perceber e solucionar problemas diversos através do compartilhamento de informações e conhecimentos. Aliás, Drucker (1981) é enfático ao reconhecer que a informação é um recurso essencial para o trabalho do administrador.

Segundo Drucker (1981, p. 323), “cabe ao administrador a tarefa de criar um verdadeiro todo que seja maior que a soma de suas partes, uma entidade produtiva que realize mais do que a soma dos recursos nela aplicados”. Neste sentido, o trabalho exercido pelo administrador nas organizações contemporâneas não ficaria mais restrito a uma mera função “mecânica” de mando e obtenção de obediência, orientado através de padrões pré-estabelecidos de comunicação dentro de uma estrutura caracterizada pela rígida e minuciosa divisão de tarefas e níveis hierárquicos.

Procedimentos, rotinas e protocolos burocráticos de trabalho que deveriam ser seguidos por todos e que compunham a base do controle gerencial, mas que estavam fadados a enrijecer a estrutura organizacional, tornando as organizações lentas e insensíveis às mudanças do meio ambiente cada vez mais dinâmico, foram então substituídos por metas ou objetivos individuais de trabalho que passaram a figurar como a nova base do controle gerencial, aquilo que Drucker (1981) difundiu sob o rótulo de “administração por objetivos”. Ao invés de ser reconhecido por sua obediência disciplinar às regras e normas burocráticas, o trabalhador passou a ser reconhecido por sua flexibilidade, criatividade e iniciativa ao lidar com as mudanças e contingências que frequentemente surgem no decorrer da busca pela realização das suas metas de trabalho.

O administrador, por sua vez, passa a ser considerado um “generalista” em relação ao seu foco de visão organizacional. A compreensão do todo faz com que sua visão das pequenas partes nunca seja compartimentalizada, o que permite a ele elaborar soluções mais integradas e efetivas para problemas e conflitos diversos. Todavia, como entende Drucker (1981), ainda cabe a ele desempenhar na organização uma função específica, na qualidade de “especialista”. Tal função específica, que o diferencia de outros profissionais que também atuam nas organizações, é por esse autor caracterizada por cinco atividades próprias do administrador contemporâneo, a saber: 1) “estabelecer objetivos”, 2) “organizar”, 3) “motivar e comunicar”, 4) “avaliar” e 5) “desenvolver pessoas”.

Como entende Drucker (1981), ao definir e distribuir as tarefas que serão realizadas na organização, o administrador se empenha para que haja uma participação efetiva de seus subordinados. Para isso, necessita de uma comunicação aberta e direta com sua equipe, motivando-os para que realizem suas funções com produtividade. Após serem desempenhadas as tarefas, pelos subordinados, uma avaliação é feita pelo administrador que

verificará se todas as exigências foram satisfeitas e se tudo foi realizado com qualidade. O trabalho precisa ser executado de maneira a contribuir claramente para o sucesso do empreendimento. Para garantir que os objetivos planejados sejam atingidos, o administrador deve acompanhar as tarefas realizadas continuamente. Esta interação direta com os subordinados faz com que os mesmos sejam desenvolvidos e moldados pelo modo através do qual o administrador dirige seu trabalho.

Ainda de acordo com Drucker (1981), as referidas atividades gerenciais são executadas em sua totalidade, de modo integrado, não necessariamente de modo linear. Nenhuma delas individualmente é capaz de caracterizar e diferenciar, por si só, o trabalho do administrador. Por exemplo, esclarece Drucker (1981, p. 327), “a capacidade de estabelecer objetivos não transforma ninguém num administrador, da mesma forma como a capacidade de amarrar nós num espaço restrito não torna ninguém cirurgião”.

A despeito da importância sistêmica de todas as cinco atividades, a atividade de “desenvolver pessoas” é ressaltada por Drucker (1981), pois, de acordo com esse autor, ela acarreta uma responsabilidade específica para o administrador, responsabilidade esta que o diferencia de outros profissionais que trabalham na organização, a saber: ensinar e orientar construtivamente os trabalhadores a ele subordinados. Nas palavras de Drucker (1981, p. 331), “[...] a principal função que distingue o administrador é a sua função educacional. A única contribuição que cabe exclusivamente a ele prestar é proporcionar aos outros a visão e a capacidade de realizar”. Afinal, é através da realização do trabalho dos outros que os objetivos organizacionais almejados pela administração podem ser atingidos.

Assim, ao apresentar sua visão sobre o que faz o administrador e o que o diferencia de outros profissionais que atuam nas organizações, Drucker (1981, p. 330) se propõe a ir além da definição que ele mesmo reconhece como “definição padrão”, segundo a qual “[...] um homem é administrador quando é responsável por outras pessoas e pelo seu trabalho”. Segundo Drucker (1981), esta “definição padrão” é restrita, uma vez que não considera a atividade “educacional” de “desenvolver pessoas”.

Todavia, assim como a atividade de “estabelecer objetivos”, sozinha, não é capaz de caracterizar o trabalho do administrador, qualquer outra das quatro atividades, individualmente pensada, também não é. Isso certamente vale para a atividade de “desenvolver pessoas” que, desintegrada das outras quatro atividades gerenciais, sugere que o administrador assume um papel que o aproxima de um “professor” dentro da organização.

De acordo com Drucker (1981, p. 330), “o administrador vive com as pessoas que dirige, decide qual será o seu trabalho, orienta-as, treina-as para que possam executar seus serviços, avalia-as e frequentemente decide seu futuro”. Isso, segundo o autor, pode e deve incluir ajudar os subordinados a ampliar e melhor aproveitar suas respectivas capacidades e conhecimentos para o ganho de desempenho na realização do seu próprio trabalho. Mas nem por isso, aqueles que estão sob a “tutoria” do administrador deixam de ser subordinados.

Torna-se evidente, então, que não é toda e qualquer pessoa que interessa ao administrador “educar” como parte de sua profissão. Não são todos os trabalhadores que ele



visa “desenvolver”. Como parte integral do seu trabalho, o administrador o faz com aqueles que estão a ele subordinados na organização e que, por esse exato motivo, estão sob sua responsabilidade. Seu trabalho consiste, então, em proporcionar condições, inclusive intelectuais, para que seus subordinados realizem bem seu trabalho, a fim de viabilizar os objetivos da organização. Com efeito, o trabalho desempenhado pelo administrador exige que ele “[...] descubra e torne eficaz todos os aspectos positivos de seus recursos – sobretudo dos recursos humanos – e que neutralize suas deficiências” (DRUCKER, 1981, p. 324). Enfim, o administrador busca sempre tornar seus recursos humanos mais produtivos (DRUCKER, 1981, 1992). Então, embora possa caber alguma atividade “educacional” ao administrador, é importante reconhecer que, desconectada do estabelecimento de objetivos para os membros da sua equipe e da avaliação do desempenho dos seus subordinados, ela não caracteriza, por si só, seu trabalho.

“Desenvolver pessoas” apresenta-se como um meio para que o administrador possa melhor aproveitar a capacidade produtiva humana e, desse modo, o treinamento, o desenvolvimento e a “educação”, tal como responsabilidades do administrador profissional na visão de Drucker (1981), não são preocupações “da moda” em um contexto organizacional dinâmico e caracterizado pela fluidez das informações. Afinal, é crucial que o administrador seja capaz de “[...] tornar produtivos os recursos humanos, de fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo as habilidades e conhecimentos de cada um [...]” (DRUCKER, 1992, p. 21).

A despeito de Drucker ter elaborado sua obra em um contexto global bastante diferente daquele no qual se deflagrou a revolução industrial, ainda existem muitas semelhanças entre ele e Fayol no que diz respeito ao modo como ambos entendem o papel do administrador. Assim como Fayol, que propôs uma função administrativa universal, Drucker (1981) também concebeu suas cinco atividades administrativas como universais, ou seja, válidas para todos os gestores em todas as organizações, independentemente do porte ou finalidade. Em suas palavras, “estas são categoriais formais, classificadoras [...] Por serem formais, aplicam-se a qualquer administrador e a tudo que faz como tal” (DRUCKER, 1981, p. 327). Ademais, quatro das cinco atividades que Drucker (1981) entende como próprias do administrador são reflexos diretos das funções descritas por Henri Fayol na sua visão clássica do processo administrativo. Dentro dos respectivos contextos, a atividade de “estabelecer objetivos” de Drucker (1981) reflete a “previsão” de Fayol, assim como a sua atividade “organização” é uma mera releitura da função clássica “organização”. Não obstante, a “avaliação” equivale ao “controle” e “motivar e comunicar” equivalem a “comandar” e “coordenar”.

Assim como Mintzberg (1986), Drucker (1981) também contribuiu para modernização do pensamento administrativo, tornando-o mais dinâmico frente a necessidade de se administrar em um contexto igualmente dinâmico e cada vez mais caracterizado pela fluidez das informações. Todavia, exceto pela atividade de “desenvolver pessoas”, ele reforça, ainda mais do que Mintzberg (1986), os pilares do pensamento clássico fayolista sobre o que faz um administrador nas organizações. Dentro desse pensamento, os recursos humanos nada mais são do que meios a serviço da administração, cuja tarefa consiste em dirigi-los e torná-los sempre produtivos para que possam atingir, com eficiência, objetivos preestabelecidos.

Mais uma vez, evidencia-se, então, que o que caracteriza o trabalho do administrador e o diferencia dos demais profissionais que atuam nas organizações é justamente sua responsabilidade pelos “recursos humanos”, acima de quaisquer outros. Afinal, a “função educacional” enfatizada por Drucker (1981) coloca em evidência, novamente, a importância e centralidade das pessoas e do seu trabalho para o administrador. Com efeito, não se pode “educar” recursos que não sejam humanos.

Finalmente, é importante ressaltar que o pensamento gerencial proposto por Drucker (1981, 1992), longe de estar livre de armadilhas ideológicas capazes de encobrir a relação assimétrica que existe entre chefes e subordinados, pressupõe, ao menos teoricamente, um “recurso humano” menos passivo, cegamente obediente e burocraticamente disciplinado, completamente alienado em relação ao seu próprio trabalho e isolado dentro da organização. De qualquer modo, o fato de serem mais participativos, de serem mais criativos, de atuarem de modo menos alienado em relação ao próprio trabalho, além de compartilharem informações e conhecimentos, não faz com que os “recursos humanos” deixem de ser recursos, meios ou ferramentas de trabalho a favor dos interesses da administração. Em um contexto caracterizado pela incerteza, competitividade e pela fluidez das informações, as pessoas continuam sendo recursos, porém recursos mais qualificados, que ainda precisam ser produtivamente explorados. Como reforça Mintzberg (2010, p. 25-26), ao se referir a um pensamento popular na área da Administração, supostamente atribuído à Mary Parker Follett,

[...] os gerentes fazem as coisas principalmente através de outras pessoas [...] Mas, particularmente em grandes organizações e naquelas envolvidas com o “trabalho do conhecimento”, o gerente precisa ajudar a realizar o potencial de outras pessoas para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar decisões melhores e agir melhor.

Ao argumentar sobre a necessidade de renovação das bases do pensamento gerencial, em um contexto social, econômico e político supostamente já caracterizado pelo esgotamento do capitalismo ocidental, Omar Aktouf (1996, p. 26) afirma, assim como fez Mintzberg anos antes, que “após Fayol, em 1916, não encontramos nada melhor que o famoso ‘PODC’, que resume as coordenadas do trabalho do dirigente [...] planejar, organizar, dirigir e controlar”.

Aktouf (1996, p. 33-34) critica abertamente a concepção “tradicional” de administração, herdada de autores clássicos como Fayol, cujos pilares, segundo ele, são “a disciplina, a ordem, a obediência, a hierarquia, as diferenças de status, a separação dos papéis de concepção e realização [...]”. Condena o mecanicismo, a alienação no trabalho, a passividade do trabalhador e a posição segundo a qual o empregado deve ser uma ferramenta à disposição da administração. Todavia, sua crítica fica restrita a uma concepção “tradicional” de administração, concepção esta que já foi superada por outras mais “humanizadas”, ao menos teoricamente, como aquela proposta por Peter Drucker (1981, 1992). Não obstante, a despeito de todas as críticas tecidas contra o pensamento gerencial “tradicional”, Aktouf (1996, p. 26) explicitamente concorda com as definições segundo as quais “[...] gerir é ‘fa-

zer fazer’, é ‘assegurar que as coisas sejam feitas’, é ‘enquadrar os outros de maneira que eles façam o que eles têm que fazer’, etc.”.

#### 4. DISCUSSÃO

Com base no que foi anteriormente exposto, compreende-se que por mais inspiração que o pensamento administrativo tenha buscado nos ideais “humanistas” da autonomia, do autocontrole, da criatividade e da iniciativa no trabalho, o papel desempenhado pelos administradores nunca deixou de ser identificado pela tarefa de empregar produtivamente os recursos organizacionais. Dentre esses recursos destacam-se os “recursos humanos”, que estão sob exclusiva responsabilidade daqueles que desempenham o papel de administrador ou gestor, diferenciando seu trabalho do trabalho realizado por outros profissionais que manipulam tão somente os recursos organizacionais “não humanos”. Em outras palavras, as responsabilidades dos gestores vão muito além das instalações, máquinas, equipamentos e matérias primas. De acordo com Mintzberg (2010, p. 25), “o gerente [...] é alguém responsável por toda uma organização ou alguma parte identificável desta (o que, por falta de um termo melhor, chamarei de ‘unidade’)”.

O administrador pode ou não se envolver diretamente na realização das atividades finais às quais serve sua unidade. De acordo com Mintzberg (2010, p. 40), “o trabalho normal da unidade ou organização (a produção e venda de um produto, ou mesmo a realização de um estudo ou elaboração de um relatório) geralmente não é realizado pelo seu gerente”. Todavia, o profissional que se responsabiliza diretamente e tão somente por tais atividades não desempenha um papel gerencial na organização. Produzir, contabilizar, vender, não são atividades propriamente administrativas e exigem competências próprias e distintas. Como já havia ensinado Fayol (1990), cada função essencial que a organização desempenha exige uma “capacidade” específica por parte de quem a executa e, por isso, um bom vendedor não será necessariamente um bom operário, assim como um bom contador não será necessariamente um bom administrador, etc.

Para que um profissional desempenhe o papel de administrador, ele precisa ser capaz de influenciar, quer seja através do planejamento, da organização, da direção ou do controle, o trabalho de outros profissionais a ele subordinados. Dito de outro modo, as decisões tomadas pelo administrador, sejam elas de direção, controle, coordenação, etc., devem envolver diretamente o trabalho dos recursos humanos da organização e exercer, sobre esse recurso em especial, algum domínio.

Assim, a tarefa de apontar, através do preenchimento de relatório, a produtividade dos trabalhadores de uma determinada unidade, sem, entretanto, dispor de qualquer autoridade para interferir sobre o trabalho lá realizado, não pode ser uma tarefa gerencial, por mais próxima que ela esteja da função “controle”. Do mesmo modo, planejar o trabalho de uma determinada unidade, dividir tarefas e criar níveis hierárquicos de supervisão, não podem ser tarefas propriamente administrativas caso seu executor não disponha de autoridade para efetivamente colocar em prática esse planejamento, alterando, então, o modo como as pessoas lá trabalham.

Todavia, por mais gerencial que um trabalho possa ser, segundo Fayol (1990) apenas os altos administradores das grandes organizações desempenham tarefas exclusivamente administrativas. Para esse autor, as exigências próprias das atividades administrativas vão se intensificando conforme um profissional se eleva na estrutura hierárquica da organização. Do mesmo modo, elevam-se também as exigências pelas competências específicas necessárias para realizá-las.<sup>4</sup> Inversamente, o envolvimento de um profissional com atividades propriamente administrativas vai diminuindo na medida em que ele desce dos “degraus” da hierarquia até o ponto em que, sem ter mais quem dirigir, sua posição dentro da organização fica destituída de qualquer autoridade. Isso significa que a administração é uma função capilarizada, ou seja, se distribui verticalmente por toda a organização, exceto pelo nível hierárquico mais inferior dela, onde os profissionais não têm responsabilidade sobre o trabalho de outros profissionais, mas apenas sobre seu próprio trabalho e sobre os recursos não humanos como as máquinas, equipamentos e matérias primas.

Do mesmo modo, Fayol (1990) ensinou que não é necessário que um mesmo profissional exerça todas as funções inerentes ao processo administrativo (previsão, organização, comando, coordenação e controle) para que seja possível constatar que ele está desenvolvendo uma atividade gerencial. Para que isso aconteça, basta que esse profissional seja capaz de dirigir o trabalho organizado da unidade sobre a qual é responsável. Afinal, como complementou Simon (1979), assim como há divisão horizontal de tarefas entre as diversas funções que uma organização precisa realizar, também há divisão vertical de tarefas dentro da função administrativa; e isso é particularmente válido no universo das grandes organizações.

Embora não necessariamente desempenhe as atividades finais realizadas pela unidade que administra, o trabalho do gestor se reflete nela e no seu desempenho. Quando perguntamos o que faz um gestor, “a resposta precisa ter relação com o que a unidade faz, com as ações que realiza – sejam elas produzir um produto em uma empresa, ajudar uma mulher a dar à luz em um hospital ou comandar um estudo em uma empresa de consultoria [...]” (MINTZBERG, 2010, p. 91). Com efeito, o gestor faz indiretamente aquilo que sua unidade faz. Por isso, por mais especializada que seja, a atividade administrativa nunca é neutra em relação aos fins almejados pela organização ou unidade administrada.

Não obstante, como complementa Simon (1979), o trabalho do gestor pode ter um impacto muito maior sobre o sucesso ou fracasso da sua unidade do que o trabalho realizado por seus membros. Em última instância, é ao gestor que cabe a tarefa de organizá-los, dividir suas tarefas, dotá-los de recursos e meios adequados de trabalho, capacitá-los, treiná-los e supervisioná-los, por mais competentes que eles sejam em suas respectivas atividades.

Esse modo de ver a gestão, como uma atividade de “fazer fazer”, está apoiado em uma concepção instrumental de organização, concepção esta que tão claramente caracteriza a sociedade moderna como a “sociedade das organizações” (ETZIONI, 1976). Como observa Gareth Morgan (1996, p. 24),

---

<sup>4</sup> Nas palavras de Fayol (1990, p. 29), “à medida que alguém se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade *administrativa aumenta*, enquanto a capacidade técnica diminui” (1990, p. 29).

raramente as organizações são propostas como fins em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego organon que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Na qualidade de instrumentos, “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1976, p. 09). “Sua razão de ser é servir a esses objetivos” (ETZIONI, 1976, p. 13). Para tanto, as organizações dispõem de diversos recursos. Assim, “uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2000, p. 91). Combinar recursos significa utilizá-los de modo produtivo, extraíndo o máximo de suas potencialidades. Mesmo Peter Drucker (1992, p. 21), autor reconhecido por ter se preocupado abertamente com o desenvolvimento profissional, a educação e com a participação ativa dos trabalhadores nos processos de trabalho, entende que “a organização é uma máquina destinada a maximizar a capacidade humana”.

Com efeito, dentro do paradigma da organização instrumental, tudo é “recurso”, “meio” ou “ferramenta” para se chegar até outra coisa. Não é por coincidência, então, que “as organizações são o principal cenário em que se desenrola o processo administrativo” (MAXIMIANO, 2000, p. 91). Por isso, dentro delas nada pode ficar ao mero acaso, ou funcionar de modo totalmente autônomo, nem mesmo pessoas que nelas trabalham. Na essência da atividade gerencial está, então, a deliberada instrumentalização do trabalho dos outros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primórdios do capitalismo industrial, a administração vem sendo entendida como uma atividade diretiva de cunho claramente instrumental, ou seja, como uma atividade que se desenvolve através do direcionamento de recursos organizacionais tendo em vista objetivos ou metas ulteriores a ela. O administrador aloca, emprega, utiliza ou explora recursos de diversas naturezas com o propósito de garantir o andamento do trabalho organizado e, por conseguinte, a consecução das metas ou objetivos específicos, previamente estabelecidos. Sob o ponto de vista do administrador, o trabalho organizado e as próprias organizações são, então, instrumentos que devem ser construídos e aprimorados para realização de uma dada “funcionalidade”.

Por certo, a Revolução Industrial trouxe consigo a necessidade de um controle mais minucioso e disciplinado dos recursos produtivos. De acordo com Daems (apud REED, 1997, p. 67), “coordenação, controle e alocação de recursos constituem, assim, as funções da empresa moderna”. Todavia, nem todos “recursos” empregados para realização das

tarefas dentro de uma organização são recursos propriamente gerenciais. Ao contrário do que propõe Amaru Maximiano (2000, p. 28), para quem “as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores ou gerentes”, nem todas as ações e decisões que envolvem a manipulação de recursos dentro de uma organização são propriamente administrativas. Se, como afirma esse autor, administrar significa tomar decisões e realizar “[...] ações que utilizam recursos para alcançar objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 25), é preciso, antes de mais nada, especificar quais recursos são instrumentos caracteristicamente gerenciais e quais deles são empregados em outras atividades ou funções organizacionais que não são necessariamente administrativas.

Como reconhece Maximiano, contrariando seu próprio ponto de vista inicial, segundo o qual “somos todos administradores” (2000, p. 29), “nas organizações, os gerentes são as pessoas responsáveis pelo trabalho de outras pessoas. Para que os gerentes possam cumprir essa responsabilidade, as organizações emprestam-lhes um atributo especial chamado autoridade” (2000, p. 30). Ainda de acordo com Maximiano (2000, p. 28), “a autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos”. A autoridade, que deve ser entendida no seu sentido sociológico, como fez Max Weber (2000) ao falar sobre a legitimação do poder, é, então, a via de acesso para uma ferramenta essencial da administração: o trabalho de outros agentes organizacionais. É através desta autoridade, então, que se torna possível para um agente organizacional exercer controle sobre outros.

Todos os autores ora revisados, inclusive o próprio Maximiano (2000), cujo posicionamento teórico se revelou contraditório, indicaram que nem todos os profissionais que manipulam recursos organizacionais podem ser considerados gestores, e que a diferença entre eles deve ser procurada exatamente no tipo de recursos que manipulam. Se, dentre esses recursos, não se encontrarem os “recursos humanos”, as pessoas, as equipes, as “unidades”, as “hierarquias”, as linhas de subordinação ou qualquer outra designação humana e social, então o trabalho de um profissional não pode ser propriamente considerado como gerencial, por mais valiosos que sejam os recursos “não humanos” por ele manipulados. Do mesmo modo, um profissional pode ter ou não uma visão sistêmica do todo organizacional e de suas interações intrínsecas e extrínsecas, pode ter ou não a habilidade de combinar recursos e tomar decisões eficazes e eficientes. Todavia, esse profissional não estará desempenhando o papel de administrador ou gestor se não dispuser do trabalho de outros profissionais a ele subordinados.

Seja refletindo sobre a ação dos gestores através da diferenciação do “corpo social” e do “corpo material” das organizações, como fez Fayol (1990), através da enumeração dos papéis gerenciais caracteristicamente interpessoais, como fez Mintzberg (1986), através do estudo da tomada de decisão gerencial, como fez Simon (1979), através da identificação da “função educacional” do gestor, como fez Drucker (1981), através do reconhecimento da importância da autoridade, como fez Maximiano (2000), ou mesmo através da elaboração de uma crítica à “administração tradicional”, como fez Aktouf (1996), todos esses autores entenderam, cada qual a seu modo, que o trabalho gerencial se diferencia do trabalho realizado por outros profissionais pelo fato dos administradores lidarem com um recur-

so específico dentro das organizações, o recurso humano. Afinal, como sintetizou Reed (1997, p. 06), a gestão ou administração pode ser compreendida como “um mecanismo e/ou processo organizacional concebido para coordenar e controlar a atividade produtiva”.

De fato, o que está em jogo aqui não é um título de Bacharelado em Administração, um cargo com nome sugestivo, um alto salário ou uma alta posição hierárquica, mas sim o fato de um dado profissional interferir, ao realizar seu trabalho cotidiano, no trabalho de outros profissionais que desempenham o papel de “recursos”. Na prática, isso significa, por exemplo, que um mero “supervisor de turno” pode ser “mais” administrador do que um “assessor de planejamento” de uma presidência em uma grande empresa. A despeito do nível hierárquico superior do assessor, e do seu salário igualmente superior, o fato é que ele não dirige ninguém, apenas aconselha. Significa também que para exercer o papel de administrador, um profissional precisa ser responsável e ao mesmo tempo depender do trabalho realizado por outros. Por isso, o sucesso ou fracasso de sua equipe é, de certa forma, um reflexo do sucesso ou fracasso do seu próprio trabalho como gestor. Finalmente, significa que a função administrativa é uma função capilarizada dentro da estrutura organizacional, ou seja, encontra-se dividida e distribuída verticalmente por vários níveis hierárquicos, não cabendo a um único agente, especialmente nas grandes organizações, como já havia ensinado Fayol (1990).

Esse entendimento revela que o que diferencia o trabalho dos gestores ou administradores nas organizações é sua posição de autoridade que lhe dá a capacidade de dominar outros agentes organizacionais. As atribuições específicas dos administradores e sua posição de autoridade dentro da estrutura organizacional evidenciam que o gestor não apenas tem a responsabilidade de planejar o trabalho dos outros profissionais, como também é responsável por fazê-lo acontecer e, não obstante, é responsável por avaliar seus resultados, exercendo novamente influência sobre os outros. Isso significa que a descrição clássica de Fayol (1990), tanto revisitada e as vezes até mesmo reforçada por autores que pretendiam inicialmente criticá-la, ainda se apresenta como uma descrição válida do trabalho gerencial? Sim, desde que se refira à previsão, organização, comando, coordenação e controle do trabalho de outras pessoas e não apenas de coisas inanimadas.

Por fim, essa característica diferenciadora das atividades gerenciais também encerra a dúvida sobre o fato de ser o administrador um profissional generalista ou especialista. Como revelaram diversos autores ora debatidos, a especialidade do gestor está justamente no fato dele ser o único na organização a lidar diretamente, em suas ações e decisões usuais de trabalho, com o trabalho realizado pelos “recursos humanos”. Assim, torna-se possível afirmar que o administrador é sim um especialista, um especialista no trabalho organizado. Mas especificamente, o administrador é um especialista no planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos outros profissionais que compõem uma organização instrumental.

Isso tudo revela a centralidade do objeto “trabalho”, tanto no que se refere à prática quanto no que se refere à reflexão teórica sobre a gestão. Por certo, mesmo quando pensamos na Administração como uma Ciência, o trabalho não deixa de ser uma importante categoria analítica. Todos os autores acima visitados apontam para o trabalhador e, mais

especificamente, para o trabalho por ele realizado na organização, como objeto de estudo da Ciência Administrativa. Guerreiro Ramos (1989), autor que não foi explorado na presente discussão, chegou a mesma conclusão ao reconhecer que os autores clássicos da Administração fizeram do trabalho humano um ponto de reflexão permanente na agenda de pesquisa desta Ciência<sup>5</sup>. Portanto, se hoje existe uma Ciência da Administração, nela “o trabalho e a produtividade constituem objetos sistemático de estudo científico” (RAMOS, 1989, p. 82).

Frente ao que foi exposto, percebe-se que a despeito de toda a “sofisticação” que o pensamento administrativo atingiu no decorrer da sua evolução, o trabalho do gestor ainda é caracterizado, mesmo nas propostas teóricas reputadas pelo suposto “humanismo”, pelos mesmos princípios instrumentais que identificam a prática administrativa desde o surgimento do capitalismo industrial. Da mesma forma, percebe-se que se a prática administrativa apresentou, no decorrer de sua evolução, algum avanço no sentido da ampliação da participação dos subordinados nos processos de decisão, da concessão de autonomia aos subordinados, da valorização do trabalho criativo ou da preocupação com fatores ambientais externos à organização, isso tudo ocorreu sem que os recursos humanos deixassem de ser compreendidos como “recursos” ou “ferramentas” à disposição da administração. Além disso, nenhum desses “avanços” tomou corpo como resultado de um processo intrínseco de desenvolvimento da Administração, mas sim ocorreram devido às pressões extrínsecas que obrigaram tanto a teoria quanto a prática da gestão a aceitá-los, quer tenham tais pressões vindo do mercado, da concorrência ou de qualquer outra influência externa.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, pp. 09-23.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, Peter. **A nova era da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

<sup>5</sup> Administrativa. Guerreiro Ramos (1989), autor que não foi explorado na presente discussão, chegou a mesma conclusão ao reconhecer que os autores clássicos da Administração fizeram do trabalho humano um ponto de reflexão permanente na agenda de pesquisa desta Ciência. Portanto, se hoje existe uma Ciência da Administração, nela “o trabalho e a produtividade constituem objetos sistemático



HICKSON, David. PUGH, Derek. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

MAXIMIANO, Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração, v. 3. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REED, Mike. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

TREVINO, Linda. **Ethical decision making in organizations**: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 11, n. 3, p. 601-617, July 1986.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

Submetido em: 16-10-2017

Aceito em: 15-10-2020