

TRABALHO GERENCIAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA DAS DIMENSÕES QUE O CERCAM

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura¹, Gizelle de Souza Mageste².

¹ Doutoranda em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, rita@facig.edu.br

² Doutoranda em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, gizellemageste@gmail.com

Resumo- O objetivo deste ensaio é discutir as dimensões do trabalho gerencial considerando as ambiguidades e contradições do conteúdo dessa função. Propõe-se analisar três dimensões desta função: a “ação”, a “devoção” e a “desilusão”, utilizando como base os diferentes enfoques identificados no referencial teórico sobre o tema. A justificativa para a realização deste trabalho se assenta na perspectiva de que o trabalho gerencial passa por momentos de grandes desafios considerando o emaranhado de atividades a cumprir e os pontos de convergência e de contradições por que passam seus ocupantes. As reflexões realizadas conduzem para a necessidade de se compreender os desafios da função gerencial e das estratégias que precisam ser adotados por esses objetivando se equilibrarem em seus interesses e projetos individuais e as exigências do contexto contemporâneo das organizações, o que pode se tornar fonte de pressão, mal-estar e frustração diante do exercício da função.

Palavras-chave: Gerentes; Desafios; Ação; Devoção; Desilusão.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho gerencial há tempos vem desafiando os estudiosos da administração que tentam encontrar explicações e definições para essa atividade tão cheia de nuances, contradições e variações. Para compreender essa função não basta descrever suas atividades, é preciso compreender as questões relacionadas à sua posição contraditória no sistema de classe capitalista, os aspectos relativos ao poder e política nas organizações, as dificuldades de conciliação da atividade gerencial com a família e outros interesses pessoais, a dimensão simbólica que envolve o cargo entre outras tantas questões. Tantas nuances se tornam desafios não só para os pesquisadores, mas também para os administradores que precisam gerenciar os gerentes e principalmente para os próprios profissionais que exercem essa função e que estão sempre na corda bamba dos diversos interesses que precisam mediar.

A proposta deste ensaio é aprofundar e desenvolver o estudo iniciado por Paiva, Mageste e Ribeiro (2007) que, considerando o caráter inerentemente contraditório, fragmentado e disperso da função gerencial, propõe três dimensões de análise dessa função: a “ação”, a “devoção” e a “desilusão”, utilizando como base os diferentes enfoques identificados no referencial teórico sobre o tema.

Na dimensão da “ação”, considera-se a atuação diária do gerente - suas atribuições técnicas, exigências e processos de avaliação, as contradições, fragmentações e desafios enfrentados -, circunscrita na temática da cultura como ponto sustentador de toda a ação gerencial. Confirmam-se, baseados em autores que se dedicam ao tema, o lastro cultural que amarra e consolida todo o trabalho do gerente.

Na dimensão da “devoção” analisa-se questões sociais e políticas que a função implica como a necessidade constante de relacionamento interpessoal, a dependência de terceiros para o alcance de resultados, a liderança, as relações de poder, dentre outras. Tais relações estão ancoradas nos jogos, nas coalizões e nas estratégias do agir de forma interessada para a manutenção do *status quo* que influenciam de forma significativa o comportamento do gestor em seu campo de atuação diária.

A terceira dimensão proposta, a da “desilusão”, contempla expectativas e frustrações relacionadas às limitações e barreiras, às relações de poder, ao *status* e à realização profissional, cuja perspectiva processual da cultura parece ser mais efetiva para sua compreensão. Em cada uma das dimensões, são discutidas concepções, características e elementos relativos às categorias estudadas.

Em face dessas análises e da densidade do trabalho gerencial percebe-se que o profissional de gerência mais que qualquer outro profissional ainda é uma categoria a ser analisada e pesquisada de forma ampla buscando apontar caminhos que nos leve ao entendimento das contradições que cerca a função gerencial. Pareceres conclusivos ainda não se têm, porém reflexões e indagações são necessárias, haja vista, o emaranhado de ações que compõe o trabalho gerencial.

2 SOBRE O CONTEÚDO DO TRABALHO GERENCIAL

Existem diversos estudos sobre o conteúdo do trabalho gerencial, entretanto existem muitas contradições em relação ao mesmo. Dentre os autores que estudaram e estudam o tema gerente tem-se na argumentação de Mota (1991, p. 19) que a função gerencial “apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo”. Dentro desse cenário misterioso Melo (1999) estabelece que o gerente é responsável pelo “por a trabalhar” as pessoas das organizações buscando obter o trabalho em termos de quantidade e qualidade necessários, pautados em um sistema de cooperação (em que o gerente é responsável por manter) e, ainda, em um contexto de relações sociais regulando conflitos e outros problemas que aí emergem. Tem-se então que o eixo teórico central recai sobre a função gerencial em seu caráter inerentemente contraditório, fragmentado e disperso.

Buscando tornar a temática mais instigante vale ressaltar as considerações de Braverman (1987) sobre a origem da gerência. O autor aponta que o verbo *to manage* que tem, em seu significado primeiro, “adestrar um cavalo para fazê-lo praticar o *manège* e que transpondo para as organizações tem-se que o “capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar” (p. 68). Floresce, assim, o caráter contraditório da função gerencial que na mesma proporção em que controla a força de trabalho é controlado.

Assumindo esse antagonismo da função os itens subseqüentes propõem uma síntese de pesquisas já realizadas agrupadas nas três dimensões, “ação”, “devoção” e “desilusão”.

3 SOBRE A AÇÃO GERENCIAL

A partir da divulgação dos estudos de Taylor (1970), no início do século XX, o papel do gerente começou a ser delineado pelas suas responsabilidades pela concepção e andamento do processo capitalista de produção. Tal papel estava diretamente relacionado à observação e ao estudo do trabalho de operários, à “supervisão funcional”, que permeava seus princípios “científicos” de administração, prevalecendo à tradição linear-quantitativa que enfatiza as tecnologias baseadas no tempo e o torna um padrão do processo produtivo que molda a ação humana e seu valor neste contexto. Na era moderna, segundo Hassard (2002), o relógio se concretiza como o instrumento de coordenação e controle, cuja onipresença contribui com a idéia de que o sujeito vende seu tempo mais do que suas habilidades e seu tempo de trabalho mais do que seu trabalho em si. A Administração Científica de Taylor, de acordo com Hassard (2002), é o grande legado dessa perspectiva, apontado por Braverman (1987) como desqualificante do ponto de vista técnico e degradante psiquicamente. Isto só se concretiza quando ocorre um choque de valores, interesses ou objetivos entre os atores envolvidos, fato comum nas organizações dado sua natureza assimétrica em termos de relações de poder.

Fayol (1990), por sua vez, percebeu que as características da função eram mais complexas indo além da autoridade e responsabilidade sobre o processo produtivo, e, assim, sistematizou as funções gerenciais básicas: ter iniciativa, colaborar com a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais e estar atento à remuneração do pessoal, de forma a aliar a percepção de equidade e de estabilidade, promovendo sua satisfação e a manutenção de um espírito de equipe. Este último fator incita o pensamento em torno da cultura na perspectiva da integração (MARTIN; FROST, 2001) ou da cultura dominante (MORGAN, 1996).

Já na perspectiva burocrática, o administrador ocupa um cargo formal na estrutura, detendo a especialização e o poder legítimo que o cargo lhe imbuí (WEBER, 1946). Assim, o cargo de gerente é legitimado pelo posicionamento na hierarquia, pela meritocracia, competência técnica, profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade, implicando em racionalidade e funcionalidade. Alguns críticos desta perspectiva, como Blau e Scott (1970) e Selznick (1972), apontaram disfunções burocráticas no trabalho efetivo dos gerentes, relacionando os processos de divisão do trabalho e de delegação ao questionamento por parte dos subordinados acerca da competência técnica do gestor, minando sua autoridade formal. Nesse sentido, Motta (1997) afirma que verdadeiros ciclos viciosos de comportamento de executivos trabalhadores são causados por crenças, atitudes e valores, ou seja, elementos não tangíveis da cultura.

Privilegiando os aspectos relacionados ao processo decisório, Simon (1965) afirma que o gerente é um tomador de decisões e deve ser capaz de entender os problemas organizacionais, identificar suas causas, criar alternativas, avaliar e escolher a mais satisfatória, colocá-la em prática e controlar os resultados. Completando essa visão, Stewart (1982) afirma que o gestor enfrenta exigências e restrições e realiza escolhas, as quais se baseiam em elementos visíveis e não visíveis na ótica da cultura.

Continuando a análise, tem-se no exercício de papéis discutido por Mintzberg (1986), o precursor sobre esta temática, os papéis interpessoais, informacionais e decisórios. A partir desse estudo, ele esclarece a complexidade do trabalho gerencial: o ritmo intenso; a brevidade, a variedade e a descontinuidade das tarefas; a orientação para a ação, para resultados; a execução de rotinas, rituais e cerimônias; a preferência por comunicações verbais; a organização do tempo; o processamento de informações e a tomada de decisões, incluindo aqui o uso da intuição.

Por outro lado, estudos mais recentes têm apontado para outras dimensões referentes à ação gerencial. Motta (1991) apresentou um conjunto de habilidades relacionadas a três dimensões do trabalho do gestor: organizacional, interpessoal e individual. No caso de traços brasileiros para análise da cultura, Motta (1997) salienta a reverência ao que é estrangeiro, a ambigüidade, o uso do “jeitinho”, a informalidade, o horror à solidão, a desigualdade entre sexos, a busca da felicidade no presente, a expressão intensa de emoções, o amor ao espetáculo, a exaltação da paixão amorosa, o pertencimento a determinados grupos sociais, a personalização dos relacionamentos, a sua condição intermediária de colono e colonizador (especialmente interessante no caso de gerentes, que não são proprietários, mas também não são simples empregados), dentre outras características que expressam latinidade e africanidade. Freitas (1997), por sua vez, aponta cinco traços de personalidade para análise organizacional: hierarquia, personalismo, “malandragem”, “sensualismo” e “aventureiro”. Já Prates e Barros (1997) listam 10 traços culturais presentes em empresas brasileiras, em ordem decrescente: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, evitação de conflito, postura de espectador, formalismo. Na leitura de Prates e Barros (1996) a empresa é um “espaço sociocultural” em que não tem como abstrair a força inexorável da cultura que suporta as atitudes e os comportamentos existentes no contexto organizacional.

Quanto à ação gerencial, Reed (1997) sintetiza três perspectivas de investigação e análise sociológicas da gestão, cujas popularidades no seio acadêmico têm variado em função do contexto social em que foram desenvolvidas, atrelando-as dessa forma a valores culturais e atributos ideológicos. A dimensão técnica, referente à gestão como um instrumento racionalmente concebido e utilizado para manter a coordenação das ações sociais e, daí, do sistema produtivo, enfatizando os meios que o gerente utiliza para manutenção da ordem e da previsibilidade e, portanto, do funcionamento da organização. A dimensão política, que compreende a gestão como um processo social direcionado para a regulação de conflitos, rompendo claramente com o racionalismo associado à perspectiva técnica, mudando o foco da estrutura para o processo e rejeitando uma concepção estática e mecanicista, percebendo os gestores como atores numa arena política que envolve jogos de poder e práticas de negociação permanentes. A dimensão crítica, que abre espaço para o questionamento dos aspectos institucionais e estruturais referentes aos processos políticos no interior das organizações, acelerando a formulação de uma perspectiva crítica sobre a temática. Nesta última dimensão, a gestão circunscreve-se a um mecanismo de controle necessário à satisfação dos imperativos econômicos impostos pelo modo de produção e acumulação de riqueza capitalista e a um quadro ideológico que permite obscurecer tais realidades estruturais.

O gerente, nesse caso, é visto como um agente ou portador de uma lógica econômica segundo a qual o trabalho deve ser monitorado e os incentivos materiais e simbólicos devem se fazer valer e perpetuar tal lógica junto aos subordinados. De acordo com Reed (1997), considerando-se qualquer uma das perspectivas anteriores de forma individual, os gerentes são percebidos como agentes de imperativos funcionais oriundos de práticas sociais apartadas daquelas a que eles se acham diariamente envolvidos, fazendo-se necessário uma concepção mais sensível e integrada da gestão e, portanto, da função gerencial como uma prática social permeada por dilemas éticos e políticos que exigem desses agentes esforços de naturezas variadas. O autor propõe a perspectiva praxiológica, caracterizando a função como fragmentada, ambígua e imprevisível.

A despeito do visível aprofundamento das pesquisas, ainda existem lacunas carentes de investigações no se refere à ação gerencial.

4 SOBRE A DEVOÇÃO GERENCIAL

Um dos aspectos mais complicados no exercício da gerência se refere à dimensão aqui intitulada de devoção. No exercício de suas atividades, o gestor precisa ir além do desenvolvimento do processo produtivo segundo a lógica técnica (REED, 1997), cabendo a ele uma função política

que transcende a perspectiva política de Reed (1997), conciliando interesses muitas vezes divergentes e até contraditórios através de suas relações interpessoais, sem desprezar seus interesses próprios, necessidades e desejos.

Dentro dessa lógica percebe-se que o que se espera da sua atuação cotidiana mostra-se como verdadeiros desafios para os gestores. Melo (1999), baseando em Saussois (1998), lembra que os gestores precisam em seu cotidiano além de coordenar as atividades, conseguir a cooperação entre os membros da organização e promover a adesão à cultura da empresa. Além disso, conforme mostra Welch (TICHY; CHARAN, 1997) é importante que o gerente esteja transbordando de energia, seja capaz de desenvolver e implementar uma visão e acima de tudo disseminar o entusiasmo e motivar toda a empresa.

Como o gestor precisa mediar interesses diversos da organização, dos subordinados, dos clientes e os seus próprios interesses eles atuam também estrategicamente criando justificativas e racionalidades que expliquem medidas e ações das próprias organizações e assim criam e administram novas estruturas e novas tecnologias podendo ainda agir por meio de parâmetros simbólicos como ideologias, crenças e rituais (RODRIGUES, 1991).

Nesse sentido, Barnard (1971) percebe o gerente como responsável pela promoção da cooperação entre os membros da organização, ou seja, aquele que cria e mantém um sistema de comunicação que permeia as faces, formal e informal, da empresa como estratégia para promover sua eficácia, tangenciando aspectos como motivação e liderança.

No que diz respeito à motivação, McClelland (1987) delineou uma teoria na qual as pessoas se motivam para adotarem determinados comportamentos em função de três tipos de necessidades: de realização, de afiliação e de poder. No caso dos gerentes, o autor salienta que a necessidade de poder é normalmente mais aguçada, podendo ser voltado para si mesmo ou para os outros. No exercício do poder, o gestor utiliza diversas táticas, como ser cauteloso e aceitar conselhos, cultivar alianças, garantir espaços de manobras, deter informações, manipular o tempo, desenvolver a autodramatização, revelar confiança pela aparência e evitar emoções, sentimentos e amizades; enfim, trata-se de uma relação que se inicia pelo próprio desejo, explicitado ou não, de exercer a função gerencial, que pode ser aguçado pelos valores (compartilhados ou não) num determinado tempo.

Likert (1971) ressalta a necessidade de humanizar o ambiente organizacional, apontando a falência do gerente tipicamente autoritário, face à concorrência e às ineficiências produtivas. O autor afirma que é preciso considerar: a natureza das forças motivacionais, do processo de comunicação, do processo influência-interação, do processo decisório, da formação de metas, dos processos de controle e das características do desempenho individual-grupal para que seja possível a consecução dos fins empresariais. Assim, no cotidiano gerencial são necessárias habilidades conceituais, humanas e técnicas (KATZ, 1986), as quais variam à medida que o gestor transita pelos níveis hierárquicos organizacionais.

Hill (1993), por sua vez, ao tratar do caráter multifacetado da função gerencial, destaca que ele se inscreve tanto no que diz respeito aos meios e processos utilizados, como também aos fins e expectativas às quais deve, ou pelo menos tenta, estar atento e atingir. A autora sublinha as características de variedade e fragmentação do trabalho do gerente face sua dependência em relação aos outros atores sociais, principalmente os subordinados. Atingir objetivos torna-se assim, tarefa árdua, pois deve conjugar esforços variados: psicológicos, técnicos e outros ligados às relações de poder, denotando “devoção” nesses processos. Hill (1993) dá ênfase às relações de poder e como essas são delineadas à medida que o sujeito se adapta às responsabilidades e à autoridade inerentes ao cargo e, ao mesmo tempo, se organiza psiquicamente para seus “sucessos” e “fracassos”. Remete-se, assim, a deslocamentos entre o concreto e o abstrato, caminhando-se para a identificação e compreensão de repertórios de símbolos, códigos e imagens que estruturam e são estruturados pelo *homo administrativus*, ser ambíguo que constrói sua identidade também a partir da descoberta de estratégias que promovem sua sobrevivência e a construção de carreira em organizações cada vez mais instáveis (DAVEL, MELO, 2005) em virtude dos constantes processos de reestruturação produtiva.

Sampson (1996) deixa claro os dilemas referentes à dimensão da devoção para os gerentes, especialmente após as mudanças ocorridas no final da década de 1980 e início da década de 1990. Essas mudanças atingiram fortemente a classe gerencial, e ainda mais fortemente os gerentes médios, com o discurso de reestruturação, planificação, *dowsizing* e conseqüente diminuição dos níveis hierárquicos. A partir dessa reestruturação os gerentes perceberam que a sua sobrevivência dependia de estratégias políticas que iam além da simples lealdade à organização, precisavam garantir vantagens para organização e ao mesmo tempo obter treinamento e informação para obter qualificações que possam usar em outros lugares e assim melhorar sua posição no mercado.

Dessa maneira, a dimensão da “devoção” aprofunda a perspectiva política conforme delineada por Reed (1997) na medida em que percebe o próprio gestor como um agente político

numa arena que é um espaço por ele compartilhado, no qual seus desejos, necessidades e interesses são considerados objetivando sustentarem o poder que ele possui. Este contexto teórico demonstra bem como “ações” e “devoções” gerenciais servem à “desilusão” desses profissionais.

5 SOBRE A DESILUSÃO GERENCIAL

Tantas contradições e fragmentações vivenciadas pelos gerentes acabam por gerar certo desânimo nos mesmos quando percebem o preço a ser pago pelas suas necessidades de poder, *status* e realização profissional. Diante dos necessários, constantes e cíclicos processos de reestruturação produtiva, que implicam em demissão e intensificação do trabalho gerencial, percebe-se o seu “mal-estar” (DAVEL, MELO, 2005; ROULEAU, 2005), o qual não se restringe à organização, mas transcende para outros espaços da vida privada, fato observável nos resultados das pesquisas de Thomas e Dunkerley (1999) e Thomas e Linstead (2002).

Tais fatos impõem ao gerente outro dilema que vai além da perspectiva crítica de Reed (1997), já que seu nível de consciência a respeito dessa dimensão varia de acordo com o grau de esclarecimento acerca de seus valores, interesses, necessidades e desejos. Spink (1997) afirma que os gerentes estão parcialmente conscientes das contradições de seus papéis, incluindo-se aqui a questão da evitação de conflitos. Trata-se, portanto, de questões além da gestão de seus papéis de mantenedor da ideologia da empresa (RODRIGUES, 1991) e de mediador de contradições organizacionais (PAGÈS *et al*, 1987). Nesse sentido, Rodrigues e Collinson (1995) apontam formas de resistência e de defesa face às exigências organizacionais, como o “humor subversivo”, que diverte e também leva à identificação de personagens com sujeitos do ambiente corporativo, denotando conhecimento de conceitos internos às suas práticas diárias e um posicionamento individual frente a elas. Mecanismos de resistência ou de defesa fazem-se valer em determinados períodos, denunciando sua face simbólica (HASSARD, 2001, 2002) e estratégica (BUTLER, 1995).

Willmott (2005) lembra que o gerente é contratado para organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-os para as prioridades capitalistas e se expondo, da mesma forma, às relações capitalistas de produção. Assim, o gestor torna-se muito mais preocupado com segurança no emprego e com perspectivas de carreira do que com demandas do capital uma vez que os sistemas de fiscalização sobre a atividade gerencial, como auditorias e avaliações, passam por elaboração contínua. Cada vez mais, a ambigüidade de papéis diz de compressão e de supressão do tempo, já que é necessário desempenhar vários deles concomitantemente e mudá-los de maneira instantânea conforme as circunstâncias exigem.

6 A GUIA DE CONCLUSÕES

Longe de conseguir abarcar todas as possibilidades de análise para a função gerencial a organização do texto nas dimensões da ação, devoção e desilusão permite observar quão diversa e contraditória é essa atividade o que leva os gerentes a redimensionar seu papel e o caráter de sua atuação no ambiente das organizações.

A começar pela sua dificuldade de construção identitária uma vez que faz o papel do capital e é visto como vinculado à cúpula empresarial, e por outro lado é também mais um dentre os assalariados. Com esse posicionamento dubio sua identidade mostra-se confusa, e leva a contradições entre a percepção que os gerentes têm de si e a forma como são vistos a partir de suas atuações pelos demais grupos nas organizações.

Percebe-se que os desafios da função gerencial são imensos e os gestores precisam se equilibrar entre as grandes exigências de resultados que se intensificam com o desenvolvimento tecnológico e o avanço do capitalismo, entre os seus interesses familiares, seus interesses de carreira, os jogos políticos, a necessidade de *status* e poder.

Tantas exigências e contradições acabam se tornando fonte de pressão, mal-estar e frustração levando muitas vezes à desilusão.

O trabalho em referência é uma análise teórica sobre a temática do trabalho gerencial e os desafios que o cerca. O título desta seção demonstra a preocupação em estar aberto para descobertas que ainda estão por vir aceitando a perspectiva transformadora que o “fazer ciência” traz para aqueles que se aventuram nesse caminho.

7 REFERÊNCIAS

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

BLAU, P.; SCOTT, R. W. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- BUTLER, R. Time in Organizations. **Organization studies**, v. 16, n. 6, p. 925-950, 1995.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- HASSARD, J. Essai: organizational time; modern, symbolic and postmodern reflections. **Organization studies**, v. 23, n. 6, p. 885-892, 2002.
- HASSARD, J. Imagens do Tempo no Trabalho e na Organização. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R.; CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HILL, L. A. **Novos gerentes**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KATZ, R. As habilitações de um administrador eficiente. **Coleção harvard de administração**. v. 1, p.57-92. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R.; CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- McCLELLAND, D. C. **O Poder é o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, VI, 1999, SP. **Anais...SP: ABET**, 1999.
- MINTZBERG, H. Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. **Coleção harvard de administração**. v. 3, p.5-37. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PAGÉS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAIVA, K. C. M. ; MAGESTE, G. S.; RIBEIRO, C. M. . Ação, Devoção e Desilusão: uma proposta de análise para a função gerencial. In: XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica, 2007, Belo Horizonte. **Anais ... do XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica**. Belo Horizonte : FAFICH / UFMG, 2007
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O Estilo Brasileiro de Administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte: UFMG, 1991. (Tese Professor Titular)

- RODRIGUES, S. B.; COLLINSON, D. L. Having Fun? Humour as Resistance in Brazil. **Organization studies**, 16/5, 739-368, 1995.
- ROULEAU, L. Gerentes e Repertórios de Identidade em Contexto de Reestruturação Organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SAMPSON, A. **O homem da companhia** – Uma história dos executivos. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SPINK, P. Discurso e Ideologia Gerencial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEWART, R. **Choices for the manager**. Londres: McGraw-Hill, 1982.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Carrering Downwards? Middle managers experience in the downsized organization. **British journal of management**, v. 19, p. 157-169, 1999.
- THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the Plot? **Middle managers and identity. organization**, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2002.
- TICHY, n & CHARAN, R. Agilidade, Simplicidade, Autoconfiança: uma entrevista com Jack Welch. In: BENNIS, W. (Org.) **Líderes e lideranças: entrevista com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.
- WILLMOTT, H. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.