



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 4  
pp. 777-778, Jul./Ago. 2010



## Resenhas Bibliográficas:

### MANAGING: DESVENDANDO O DIA A DIA DA GESTÃO

Henry Mintzberg (tradução: Francisco Araújo da Costa). Porto Alegre: Bookman, 2010. 302p. ISBN 978-85-778-0669-0.

Por Rita de Cássia Fucci Amato (USP) e Edmundo Escrivão Filho (USP).

Chega ao Brasil em 2010 a mais recente obra do notável teórico da administração e da gestão Henry Mintzberg, canadense nascido em 1939. *Managing* revisita o impactante livro *The nature of managerial work*, lançado em 1973, fruto da tese de doutorado de Mintzberg no *Massachusetts Institute of Technology* [MIT], amplamente difundida a partir do artigo *Manager's job: folklore and fact*, publicado na *Harvard Business Review* naquele mesmo ano. No Brasil, os estudos de Mintzberg passaram a ser difundidos, paulatinamente, a partir das décadas de 1980 e 1990.

Mintzberg é o mais proeminente dos autores que se contrapôs à quase centenária teoria administrativa de Henry Fayol (1841-1925), desenvolvida na obra *Administração Industrial e Geral* (publicada em França, em 1916, e nos Estados Unidos apenas em 1949). Em sua descrição do trabalho do administrador, Fayol e seus seguidores (que integram a chamada **abordagem do processo administrativo**) consideram que as funções dos gerentes se compõem de um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação, processo este que se repete de forma contínua. Outros autores, mais recentes e com diferentes abordagens, passaram a enfatizar um embasamento mais empírico e sistemático de suas pesquisas, elaborando críticas aos partidários de Fayol. Nesse contexto é que surge a **abordagem dos papéis gerenciais**, à qual se filia pioneiramente Mintzberg. Essa nova visão do trabalho do executivo, administrador, gestor e/ou líder contrapõe-se à dos processualistas, cuja teoria consistiria em prescrever **passos** para um trabalho de administração eficaz, o qual, na realidade empírica, se distancia da sistematização e fragmentação proposta pelos autores da abordagem do processo, observando-se o lado visível do comportamento gerencial como sendo caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação do trabalho.

É o mais recente desenvolvimento desse pensamento que Mintzberg apresenta em *Managing*. Organizada a obra em seis capítulos, inicia-se com aquele que pretende introduzir o leitor na justificativa do estudo e na sua metodologia. O autor defende que as pesquisas sistemáticas das atividades dos gerentes (ou administradores) vêm escasseando e destaca que este seu novo livro atualiza suas descrições em temas como a liderança, o estatuto da administração (prática ou ciência?) e os impactos das novas tecnologias nos estilos gerenciais. Apresenta ainda os 29 administradores observados na pesquisa, pertencentes estes a diversos níveis gerenciais (gerência geral, intermediária e de base) e aos setores empresariais (negócios) e de governo, saúde e atividades sociais/humanitárias/culturais. No capítulo segundo, **A dinâmica da gestão**, Mintzberg retoma sua descrição dos fatos e folclores do trabalho do administrador, apresentando ainda comentários sobre a influência da internet nas atividades administrativas. A seguir, em **Um modelo de gestão**, partindo dos dez papéis gerenciais por ele identificados há quase quatro décadas, o autor procura elaborar um modelo geral de gestão, discute a gestão com pessoas (liderança, comunicação, controle) e a estratégia empresarial, propondo, enfim, uma análise integrada dos papéis gerenciais, desdobrados em

competências da gestão. No quarto capítulo, propõe-se desvendar **As variedades pouco conhecidas da gestão**, identificando os diversos contextos por que perpassa a atuação administrativa (externo, organizacional, laboral, temporal, pessoal), comentando os estilos de gestão. Em **Os inescapáveis enigmas da gestão**, destaca alguns dos dilemas e perguntas hauridos no dia a dia do trabalho gerencial. Por derradeiro, em **Gerenciando com eficácia**, foca-se nos atributos do administrador, em questões pessoais, de sucesso, emprego, visão de mundo e teleologia da gerência.

Dessarte, trata-se de livro de amplo enfoque, segundo declara o próprio autor: “Batizei-o com o título amplo de *Managing*, porque o objetivo é ser uma abordagem básica e abrangente de uma prática fundamental em toda a sua enorme variedade” (pp. 15-16). É, pois, obra a ser fruída tanto por administradores, gerentes, gestores e executivos que vivenciam o dia a dia da gestão, como também por pesquisadores, professores e estudantes de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu* em Administração de Empresas, Engenharia de Produção e áreas congêneres, para não citar seus possíveis usos interdisciplinares.