

**Repensando a Função Dirigir: uma Análise a partir de Livros Introdutórios de
Administração***

Rethink the Leading Function: an Analysis through Management Introductory Books

Maria Tereza Flores-Pereira¹

Resumo

Mapear como a função dirigir vem sendo construída, principalmente a partir de livros introdutórios de Administração, é o objetivo inicial deste ensaio teórico. Desta investigação apontamos algumas tendências de teorização, assim como realizamos uma análise questionadora e crítica para cada uma delas. Para atingir tais objetivos retomamos as funções clássicas do administrador, das quais destacamos a função direção, revemos a história que nos permite a compreensão de uma mutação na denominação desta função para a idéia de liderança, assim como analisamos como os livros introdutórios vêm trabalhando com as temáticas da direção, da liderança e da motivação. Discutimos, então, a validade dos conceitos apresentados, assim como questionamos as lógicas inerentes a tais conceitos. As análises realizadas nos permitiram questionar tais livros em relação: (a) à centralidade que atribuem ao líder-administrador no processo de gestão; (b) à "desatualização" com a qual conceituam a temática da motivação, questionando também as práticas de gestão decorrentes; (c) à construção de uma marcada (e fictícia) diferença entre as figuras do administrador e do líder. Desses questionamentos emerge a argumentação final de que uma outra construção naturalizada por tais textos necessita ser revista: a marcada e real separação entre líder/liderado ou administrador/subordinado.

Palavras-chave: Funções Administrativas, Função Dirigir, Liderança, Motivação, Livros Introdutórios de Administração.

* Artigo recebido em 17.05.2009, aprovado 04.12.2009.

¹ Doutora em Administração, Professora e Pesquisadora da UNISC. Endereço: Rua São Manoel, 132/602, Porto Alegre/RS, 90620-110. E-mail: mtfpereira@terra.com.br.

Abstract

The objective of this theoretical essay is to map the path through which the concept of leading has been built having as its main reference of analysis introductory management books. It also aims at pointing out some theoretical tendencies followed by a critical analysis of each. In order to achieve those objectives the classic function of the administrator, especially its role as a manager, and the history which provides an understanding of the change of the denomination of this role into the idea of leadership were investigated. Also the themes of leading, leadership and motivation were analyzed in introductory management books. The validity of the concepts presented in these books is discussed and their inherent logic is questioned. The book analysis led into questioning the following aspects: (a) the centrality attributed to the leader-administrator in the process of management; (b) the outdated view on the concept of motivation and the management practices resulting from this view; (c) the construction of a marked (and fictitious) difference between the manager and the leader. The final argumentation, which emerges from these questionings, proposes that the naturalized construction of a separation between leader/followers or administrator/subordinate has to be reviewed.

Keywords: Management Functions, Leading Function, Leadership, Motivation, Management Introductory Books.

Introdução

O objetivo inicial deste artigo, um ensaio teórico, é mapear como a função dirigir vem sendo construída nos livros introdutórios de Administração. Desta investigação visamos apontar algumas tendências de teorização, assim como realizamos uma análise questionadora e crítica para cada uma destas.

Para percorrer tal percurso retomamos as funções clássicas do administrador, das quais destacamos a função direção, revemos a história que nos permite a compreensão de uma mutação na denominação desta função para a idéia de liderança, assim como analisamos como os livros introdutórios vêm trabalhando com as temáticas da direção, da liderança e da motivação. A partir do material obtido com a análise de cinco livros introdutórios de Administração (BATEMAN e SNELL, 1998; MAXIMIANO, 2002; ROBBINS e DECENZO, 2004; CHIAVENATO, 2007; DAFT, 2007) e um livro sobre Comportamento Organizacional (ROBBINS, 2004) discutimos a validade dos conceitos apresentados, assim como questionamos as lógicas inerentes a tais conceitos.

Para que possamos atingir nossos objetivos, este texto está organizado em seis seções, além desta introdução. Na primeira, apresentamos um breve histórico da formação das funções do administrador a partir de uma perspectiva clássica. Depois, apresentamos como a função direção vem sendo discutida nos livros introdutórios de Administração. Na terceira seção, apresentamos um breve histórico da ascensão das temáticas da liderança e da motivação nos estudos e na prática administrativa. A seguir, retornamos aos livros introdutórios para analisar como essas temáticas vem sendo apresentadas. Por fim, nas seções cinco e seis, expomos nossos

questionamentos e nossas críticas para os modos como a função dirigir tem sido estudada em tais materiais teóricos, assim como discutimos algumas alternativas.

1 Um breve histórico da formação das funções administrativas: uma visão clássica

Já não é pouco o tempo em que as funções do administrador foram definidas. Para buscarmos o marco inicial dessa delegação de tarefas e poderes, devemos retornar a Henri Fayol que, em sua obra do início do século passado, *Administração Industrial e Geral* (FAYOL, 1994), constrói um corpo de conhecimentos que visa destacar uma área das organizações que até então não era compreendida como algo de importante relevância: a área administrativa. Junto com a construção dessa área, surge também a figura de seu principal representante: o administrador.

Diferentemente de seus contemporâneos Frederick Taylor e Henry Ford, que tinham como foco principal a busca de maior eficiência do processo produtivo, especialmente Taylor, e dos requisitos essenciais para uma produção em massa, especialmente Ford; Fayol não estava primeiramente preocupado com questões de eficiência da produção. Certamente influenciado por sua experiência de encarregado da direção geral de uma mineradora de carvão francesa, Fayol desenvolve idéias que demonstram sua preocupação pela eficiência organizacional, porém pela via da estrutura.

É dentro deste escopo que Fayol cria, a partir da designação de funções básicas das organizações, um primeiro esboço daquilo que vem a se tornar a divisão horizontal das organizações modernas e, mais enfaticamente, das organizações empresariais. Na sua época, Fayol falou que uma empresa apresenta as funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábeis. Somente a apresentação dessas funções já se caracterizava como uma inovação de Fayol em relação ao olhar mais focado que seus outros contemporâneos apresentavam em relação às organizações. Mas, além disso, Fayol incrementa sua análise ao colocar uma sexta função relacionada com a integração das outras cinco funções, quer seja, a função administrativa.

Ao criar essas funções da empresa e, principalmente, ao designar que uma delas estaria encarregada de coordenar e sincronizar as demais, Fayol acaba por construir as bases que legitimaram a construção de uma profissão – o administrador – e de uma disciplina acadêmica – a Administração. Para que tal profissão e área obtivessem maior legitimidade, Fayol, impregnado pelo pensamento científico predominante no início do século passado, esforça-se na construção de um corpo de conhecimentos que de alguma maneira demonstrassem os modos certos de administrar. A construção de catorze princípios administrativos, a listagem de dezesseis deveres do administrador, assim como a designação clássica das cinco funções do administrador, são exemplos desse esforço. Vamos agora nos deter um pouco mais nestas funções do administrador. Fayol elenca cinco funções que o administrador estaria encarregado no sentido de se obter uma gestão eficaz: previsão e planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Prever, para o autor, significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar significa constituir

a estrutura (material e humana) para que a organização consiga empreender seu programa de ação. Comandar representa dirigir e orientar a organização e sua equipe. Coordenar, por sua vez, significa unificar as ações coletivas. Por fim, controlar se refere à verificação da ação no sentido dela estar indo para aquilo proposto na atividade de previsão-planejamento. Para Fayol, se conduzidas a contento, tais funções acarretariam na eficiência e eficácia organizacional.

Mesmo tendo havido uma série de outros estudos que tratassem do papel do administrador e, por consequência das funções deste (SIMON, 1970; BARNARD, 1971; MINTZBERG, 1973), os cursos de Administração na atualidade ainda estruturam algumas de suas disciplinas a partir das funções administrativas de Fayol demonstrando, assim, a continuidade de tal idéia clássica em nosso campo do conhecimento. Existe, entretanto, uma pequena diferença que, para fins de continuidade deste texto, é importante destacarmos. Duas dessas funções listadas e desenvolvidas por Fayol foram agrupadas, as funções comandar e coordenar, de modo a construir a função dirigir. As funções do administrador, dessa maneira, ficaram mais resumidas e conhecidas no decorrer do século passado como: planejar, organizar, dirigir e controlar. Será especialmente sobre a função dirigir que este trabalho versará.

2 A função dirigir nos livros introdutórios de Administração

Os livros introdutórios da disciplina administrativa apresentam certo consenso de que a função dirigir se refere aos atos do administrador de liderar, motivar e comunicar a seus subordinados (BATEMAN e SNELL, 1998; CHIAVENATO, 2007; DAFT, 2007). Em muitos casos a palavra dirigir vem sendo substituída pela palavra liderar (BATEMAN e SNELL, 1998; ROBBINS e DECENZO, 2004; DAFT, 2007), ou até pela palavra executar (MAXIMIANO, 2002). Vamos, então, primeiramente definir o que é liderar, dirigir e executar a partir dos conceitos trazidos por tais livros.

Para Bateman e Snell (1998, p.28), que usam a terminologia liderança, liderar é “estimular as pessoas a serem grandes executores” e continua dizendo que se refere ao ato de “guiá-las e (...) inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos de equipe e organizacionais”. Não muito diferente desta idéia, Robbins e Decenzo (2004), que também não fazem uso do termo dirigir, falam que os líderes são aqueles capazes de influenciar os outros e que ao mesmo tempo possuem autoridade gerencial. Liderar, para os autores, se refere ao papel dos gerentes de motivar os funcionários, direcionar as atividades dos outros, selecionar os canais de comunicação mais eficazes e resolver os conflitos que ocorrem entre os membros que compõem as organizações. Não muito diferente dessas idéias, Daft (2007, p.6) fala que liderar se refere “ao uso de influência para motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização”. Depois complementa dizendo que para isso é necessário que o líder crie cultura e valores compartilhados, comunique as metas aos funcionários e motive todos os departamentos e divisões.

Chiavenato (2007), diferentemente, da continuidade ao uso da palavra clássica dirigir. Para o autor, a função direção se refere a “acionar e dinamizar a empresa e fazê-la funcionar”

(CHIAVENATO, 2007, p.270). Na sua análise esta função do administrador tem uma forte relação com a gestão de pessoas, uma vez que são estas que vão "colocar em marcha" os demais recursos organizacionais (materiais, tecnológicos, financeiros, etc.). Dessa maneira, analisa Chiavenato (2007, p.270), as pessoas: "precisam ser admitidas, doutrinadas, treinadas, avaliadas e recompensadas (...) precisam ser guiadas e motivadas para alcançarem os resultados esperados delas; precisam ser estimuladas a aprender cada vez mais para realizarem todo o seu potencial de desenvolvimento".

Considerando que a função direção está altamente interligada com a coordenação da ação humana que irá executar as operações, Chiavenato (2007, p.270) lembra que essa direção dos esforços no sentido de um propósito comum será realizada a partir do processo de liderança, motivação e comunicação do administrador sobre o administrado: "Para dirigir os subordinados, o administrador (...) precisa comunicar, liderar e comunicar". Esses são os principais processos da função dirigir pelos quais os administradores procuram influenciar os seus subordinados "para que se comportem de acordo com as expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização" (CHIAVENATO, 2007, p.271). Apesar de adotar uma terminologia diferente dos livros anteriormente apresentados, o texto deste autor não parece trazer novidades em sua abordagem.

Dentre os livros introdutórios analisados, aquele que coloca uma abordagem mais alternativa para a função dirigir é o de Maximiano (2002). O autor, explica que é a separação clássica entre os administradores (chefes) e os executores (subordinados) a encarregada da construção do termo dirigir. O autor faz o contraponto de que a visão contemporânea da Administração "baseia-se em conceitos como autogestão e participação, que pressupõe não a direção, mas a coordenação, a liderança e mesmo a auto-administração de atividades individuais" (MAXIMIANO, 2002, p.105). Desse modo, defende o autor, direção, liderança, autogestão e coordenação são, em última análise, estratégias de execução que, por sua vez, se equipararia a uma função administrativa ao lado do planejamento, da organização e do controle.

Ao contrário dos demais livros introdutórios de Administração anteriormente analisados, Maximiano (2002, p.105) descentraliza a função direção em relação ao administrador (ou líder) tentando demonstrar que na "administração contemporânea (...) todos são administradores, cada um em seu âmbito de atuação". Dessa maneira, ele amplia o escopo de análise da "antiga" função dirigir ao dizer que "há várias maneiras de fazer com que uma atividade seja executada" (MAXIMIANO, 2002, p.121), sendo algumas de suas possibilidades: de ser executada pessoalmente pelo gestor; de ser executada junto com um grupo, neste caso uma das pessoas pode assumir a coordenação da atividade; de ser ordenada que outra pessoa ou grupo faça a atividade, neste caso o gestor realizando o controle do desempenho e o fornecimento do produto ou serviço. Somente neste último caso, analisa o autor, estaria sendo utilizada a função dirigir na sua concepção clássica.

Além da apresentação dessas conceituações acerca da função direção (CHIAVENATO, 2007), também chamada liderança (BATEMAN e SNELL, 1998; ROBBINS e DECENZO, 2004; DAFT,

2007) ou de execução (MAXIMIANO, 2002); outro ponto que se repete em alguns desses livros introdutórios de Administração: a preocupação em diferenciar o administrador do líder.

Bateman e Snell (1998, p.337), por exemplo, já iniciam sua análise construindo uma diferenciação ao dizer que: "Administradores eficazes não são necessariamente líderes verdadeiros", pois considera que "a habilidade de liderar com eficácia distingue os administradores excelentes dos medianos". A diferença encontrada pelos autores é a de que enquanto os administradores se ocupam das rotinas de orçamento e planejamento, os líderes "fixam a direção (criam a visão) da empresa" e, ainda, a idéia de que enquanto a administração exige a estruturação da organização, "a liderança vai além dessas funções, inspirando as pessoas a atingir a visão". Simultaneamente, os autores analisam que assim como os administradores não são necessariamente "bons líderes, os indivíduos não são necessariamente bons seguidores". Para os autores os seguidores mais eficazes são capazes de "pensar com independência e, ao mesmo tempo, são ativamente comprometidos com as metas da organização" (BATEMAN e SNELL, 1998, p.337).

Robins e Decenzo (2004, p.227), dizem que apesar das palavras gerente e líder serem utilizadas muitas vezes como sinônimos, elas não são necessariamente a mesma coisa. Enquanto a "habilidade em influenciar [*dos gerentes*] baseia-se na autoridade formal inerente a seus cargos", os líderes "podem influenciar os outros a ter um desempenho que vai além das ações ditadas pela autoridade formal" (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.227).

Essa diferenciação dos papéis de líderes e administradores a partir do marco da formalidade se repete no livro de Daft (2007). A direção que ocorre a partir do administrador vem da posição que o indivíduo na organização formal, enquanto aquela realizada pelo líder vem de "fontes pessoais que não são como as investidas na organização, como os interesses pessoais, as metas e os valores" (DAFT, 2007, p.374). Mais uma vez aparece, também, a idéia de que a liderança proporciona um "algo a mais" no processo de direção na medida em que "promove visão, criatividade e mudanças na organização" (DAFT, 2007, p.374).

A diferenciação entre líderes e administradores, entretanto, não está apenas circunscrita aos livros introdutórios de Administração, como demonstra o artigo de Bergamine (1994a). A autora passa pela análise de textos de diversos autores para trabalhar a idéia de que existe uma diferença já legitimada pela teoria em Administração acerca dos conceitos (e práticas) de líderes e administradores. Os gerentes gerenciam departamentos e pessoas, mas os líderes os motivam voluntariamente. O administrador procura a eficiência e a eficácia dentro de uma estrutura ordenada, hierarquizada e regulamentada e o líder dirige uma organização centrado na sua visão pessoal. O administrador faz uso mais intenso dos processos racionais, enquanto o líder nutre-se da sua própria intuição. A autora, durante sua exposição, deixa clara sua preferência pela idéia de liderança à medida que: "A simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores. Inquestionavelmente, o poder maior do líder emana do fato de que seus seguidores o acompanham de maneira habitual sem se sentirem diminuídos por isso, invadidos em suas individualidades ou ameaçados em sua auto-estima" (BERGAMINE, 1994a, p.112).

Assim, de maneira resumida, os livros introdutórios em Administração vêm conceituando a função dirigir prioritariamente como sinônimo de liderança, mas mantendo em alguns casos o vínculo com a idéia clássica de direção e, ainda, apresentando o pressuposto de que a função direção é apenas mais uma categoria da função execução. A concepção mais tradicional de dirigir está mais fortemente centrada na figura do administrador e a de liderança na figura do líder. Entretanto, é o líder que tem recebido maior destaque nesses textos uma vez para esses o líder se apresenta como uma alternativa mais eficaz para o processo de direção de um grupo e, portanto, de uma organização. Essa eficácia, por sua vez, estaria vinculada à habilidade que o líder teria de fazer com que seus liderados o seguissem de maneira voluntária e motivada.

3 Da direção à liderança, do administrador ao líder: uma breve história na Administração

A mudança que os livros introdutórios de Administração acabam por realizar na denominação da função direção para liderança também se refere a um descrédito dos papéis tradicionalmente atribuídos ao administrador e um simultâneo destaque das habilidades de um novo personagem organizacional denominado como líder. Falar sobre essa nova conjuntura significa apresentar o contexto sobre o qual se avolumam estudos sobre liderança e motivação no campo da Administração. Sobre a formação do conceito tradicional de administrador, utilizaremos como base a explanação realizada na primeira seção deste texto que vincula sua ascensão aos trabalhos clássicos de Henry Fayol no início do século passado.

A temática da liderança, juntamente com a da motivação, passa a integrar o corpo dos conhecimentos em Administração a partir, principalmente, das décadas de 1950 e 1960. Esse é um período no qual a teoria e a prática administrativa já conhecia os méritos e deméritos do sistema taylorista-fordista de produção, assim como já havia produzido algum conhecimento, mesmo que básico, acerca da questão das pessoas no espaço organizacional a partir dos aprendizados da Escola das Relações Humanas. As décadas de 1950 e 1960 se constituem como um período de crescimento e rearranjo das organizações empresariais que, por sua vez, começam a adquirir um papel ainda mais relevante nas sociedades. Nesse sentido, a sistemática de administração das organizações começa a ser ainda mais estudada, como é o caso da área de Recursos Humanos, que começa a receber inovações gerenciais a partir de um modelo empresarial estadunidenses (BENDASSOLLI e LACOMBE, 2004), ou a reformulação de conceitos tradicionais de produção, com a inserção de uma nova potência no cenário industrial, quer seja, o Japão (WOMACK, 2004).

Muito conhecido pela implementação de um novo sistema de produção que acaba sendo difundido no mundo ocidental, o Japão, especialmente a partir das mudanças ocorridas na produção de automóveis da fábrica Toyota, lança um novo modo de produção baseado na "qualidade total" de seus produtos. Também conhecido como toyotismo, esse sistema de produção previa uma re-organização do sistema de trabalho e, por conseqüência, um novo sistema de gestão de pessoas. Partindo da idéia inicial de reduzir o desperdício gerado por um processo de

controle de qualidade que ocorria no final do processo de produção, sistemática típica do sistema fordista de produção, o sistema toyota define que o controle da qualidade deve ocorrer continuamente, sendo que para isso delega aos próprios trabalhadores do “chão de fábrica” que executem esse papel durante o processo de produtivo (WOMACK, 2004).

Com essa “simples” mudança de concepção de organização do trabalho, o toyotismo acaba por gerar uma demanda de um novo trabalhador e, por conseqüência, de uma diferente maneira de dirigir. Mudanças como a distribuição de alavancas que permitiam aos trabalhadores paralisar a produção no caso de serem detectados defeitos de fabricação, ou a formação de grupos operacionais de discussão dos problemas de fluxo de fabricação, são exemplos de que a expectativa de “perfil” dos trabalhadores se diferenciava em relação ao homem econômico da Administração Científica-Clássica. Afinal, como poderia um “homem econômico” ter autonomia para parar um processo produtivo se ele foi doutrinado a sempre obedecer a uma ordem superior? Ou, ainda, como poderia este indivíduo participar de um grupo de melhorias, se toda função de organização do processo havia sido repassada para os engenheiros de produção? É no sentido de constituir esse “novo trabalhador” – motivado, interessado, polivalente, participativo – que a Administração começa a direcionar seu foco para estudos como os de motivação e de liderança. Entre os estudos motivacionais que marcaram época estão a tradicional teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria X e Y de Douglas McGregor e a teoria dos dois fatores (higiene e motivação) de Frederick Herzberg (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Esses estudos passam a ser importantes à medida que as antigas fórmulas fordistas-toyotistas de comando não poderiam surtir os mesmos efeitos de produtividade para esse novo modelo de organização do trabalho. Como os principais objetivos organizacionais continuavam os mesmos, basicamente o incremento da produtividade do sistema, tornava-se necessário descobrir modos mais sofisticados e, por que não dizer, dissimulados, de direção do grupo de trabalho. Afinal, continua-se com o paradigma hierárquico de gestão uma vez que o poder de ação e decisão que foi repassado aos trabalhadores não superava o nível operacional de suas funções (GOUNET, 1992).

A partir desse contexto que a idéia de administrador racional, voltado para processos, começa a ceder lugar para a figura do líder, uma pessoa inovadora, intuitiva, focada nas pessoas, entre outras tantas características já comentadas. Os estudos sobre liderança, dessa maneira, também começam a ser incrementados de modo que várias teorizações são formuladas para melhor compreender esse novo papel e as novas habilidades necessárias para esses gestores em ascensão. As teorias dos traços, dos comportamentos (ou estilos), a teoria contingencial (ou situacional) parecem ser aquelas mais regulares em referencias teóricas de Administração (BERGAMINE, 1994a, b; BATEMAN e SNELL, 1998; DAVEL e MACHADO, 2001; ROBBINS, 2004; ROBBINS e DECENZO, 2004; DAFT, 2007). São teorias que ora centralizam suas análises na figura do líder (dos traços ou dos comportamentos), ora incluem o liderado como elemento essencial do processo de liderança (teoria contingencial).

É nesse contexto que a liderança acaba se tornando um substituto da função dirigir e o administrar acaba tendo que ceder lugar para o seu alterego: o líder. Mais do que isso, acaba

ocorrendo uma integração entre a idéia de liderança como sinônimo de motivação. Vamos então compreender um pouco mais sobre esses dois conceitos e de como eles passam a ser apropriados pela teoria e prática administrativa.

4 O que é, então, liderança e motivação para os livros introdutórios de Administração?

Conforme já analisado anteriormente, a função liderança vem sendo trabalhada pelos livros introdutórios de Administração como algo realizado por poucas pessoas que devem estimular, guiar, inspirar, influenciar, direcionar e, principalmente, motivar outras tantas pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais a partir de seus trabalhos, geralmente operacionais (BATEMAN e SNELL, 1998; ROBBINS, 2004; ROBBINS e DECENZO, 2004; DAFT, 2007). A idéia, portanto, é a de que o líder é aquele encarregado de fazer com que os comportamentos de seus liderados ocorram sempre em uma direção que, por sua vez, seria aquela considerada mais eficiente para o atingimento dos resultados organizacionais, leia-se, os resultados estipulados pelos níveis estratégicos do organograma.

Um dos principais conceitos que tais livros trazem como imprescindíveis para que o papel de líder se efetive é o estudo da motivação. É nesse sentido que a temática da motivação torna-se quase que um sinônimo da atividade de liderança e, por isso, torna-se um tema bastante explorado por tais livros introdutórios de Administração.

Uma idéia que é apresentada com bastante força em tais livros é a de que a motivação é uma ferramenta de uso gerencial, ou seja, cabe aos gestores "motivar as pessoas" (BATEMAN e SNELL, 1998; ROBBINS, 2004; ROBBINS e DECENZO, 2004; DAFT, 2007). Bateman e Snell (1998, p.360), por exemplo, falam que apesar de ser difícil entender por que as pessoas fazem o que fazem no trabalho; "Felizmente, existe bastante informação sobre motivação para fornecer ao administrador sensato técnicas e práticas (...) eficientes para aumentar o esforço e o desempenho de seu pessoal". Robbins (2004, p.59), semelhantemente, atenta para o fato que mais do que conhecer as teorias de motivação, cabe ao administrador conhecer qual é "a melhor maneira de aplicá-las na prática". Daft (2007), por outro lado, não chega a utilizar palavras como técnicas ou práticas para falar de motivação. Entretanto, ele não deixa de apresentar sua idéia de que são os gestores que fazem este trabalho de motivar os outros ao dizer que: "Todas as pessoas são motivadas para desempenhar", e depois pondera que: "cada uma delas tem motivos diferentes" (DAFT, 2007, p.398). Diante dessa diferença de motivos o autor analisa que "é um desafio para os gerentes motivar os funcionários em relação às metas organizacionais" (DAFT, 2007, p.398). A ênfase, então, é de que as teorias de motivação funcionem como uma ferramenta que, ao serem aplicadas, possibilitarão à administração (ou administrador) motivar o funcionário e, assim, deixá-lo mais orientado aos objetivos da empresa.

Maximiano (2002) e Chiavenato (2007), por outro lado, optam por uma apresentação menos aplicada da temática da motivação. Ambos os autores definem o que é motivação, sem

necessariamente se preocuparem em vincular esta como uma ação gerencial (ou do líder) sobre seus subordinados (ou liderados). Maximiano (2002), por exemplo, organiza sua explanação dizendo que motivação significa "aquilo que movimenta, que faz andar" e lembra que outras palavras de mesma origem e que nos ajudariam a compreender o significado da palavra motivação seria: motivo, mover, movimentar e motor. Depois, orienta sua explanação a partir da classificação das teorias da motivação em teorias de processo, que buscam explicar como funciona o mecanismo da motivação, e as teorias de conteúdo, que procuram explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir. Chiavenato (2007, p.296), um pouco diferente, define motivação como "a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira", depois complementa dizendo: "Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo". Posteriormente prossegue sua explanação a partir do uso de conhecidas teorias administrativas sobre motivação.

Para os textos que acreditam que a motivação é uma técnica gerencial cabe uma explanação de como eles então indicam que esta técnica deve ser utilizada pelos líderes e administradores. Para Robbins (2004, p.62), por exemplo, aplicar as teorias motivacionais, se refere à administração por objetivos que, na análise do autor, raramente não funciona devido "aos componentes básicos da administração por objetivos", mas sim, entre outros motivos, pela "falta de vontade dos executivos de oferecer recompensas para a realização das metas". Outros pontos são: a criação de uma sistemática de que vise a mudar comportamentos (como exemplo traz a idéia de utilização da sistemática de reforço positivo); criar programas de reconhecimento de funcionários (como exemplo cita os sistemas de recompensas "com pequenas quantias de dinheiro" para cada sugestão de melhoria oferecida pelo funcionário); conduzir programas de envolvimento dos funcionários (ênfata o processo de compartilhamento do poder de decisão e a idéia de participação acionária); implementar programas de remuneração variável (o pagamento por desempenho, as recompensas dos executivos e a remuneração por habilidade) (ROBBINS, 2004, p.65). De maneira resumida, percebemos que todas as ações indicadas pelo autor priorizam, ou no mínimo incluem como um dos seus elementos a idéia de que é a partir é o "reforço positivo" dinheiro que o administrador poderá obter a motivação de seus funcionários.

A idéia de motivação como algo vinculado a um reforço positivo e, mais ainda, ligado a questões econômico-financeiras, também está presente no livro de Bateman e Snell (1998). Logo na abertura de seu capítulo sobre motivação, os autores apresentam um caso sobre pagamento por mérito em uma empresa produtora de motores elétricos industriais. Durante a narrativa do caso fica claro que o sucesso de tal empresa em motivar seus trabalhadores estaria primordialmente vinculado ao pagamento por desempenho. Palavras como: plano de incentivos, bônus, pagamento por peça e meritocracia; estão positivamente vinculadas ao processo de modulação dos comportamentos de sua equipe obtendo, assim, o esperado progresso empresarial. Depois, entretanto, os autores ampliam um pouco mais o escopo de atuação do gestor no sentido de motivar os trabalhadores, incluindo outras questões além do estabelecimento de metas e o reforço (no caso positivo) do desempenho: a satisfação das necessidades das pessoas, a criação de

funções motivantes, a influência sobre as crenças das pessoas sobre o desempenho, o alcance da equidade e o oferecimento de uma vida de trabalho de alta qualidade.

Assim, os estudos sobre liderança e motivação nos livros introdutórios de Administração consideram estas como um papel (liderança) ou uma função (motivação) sob a coordenação poucos sujeitos nas organizações. Verifica-se, mais especificamente no caso da temática da liderança, que ainda existe uma preponderância dos manuais de retornar à idéia de liderança advinda dos primeiros estudos de traços e comportamental. Ou seja, como se o fenômeno da liderança fosse algo cuja centralidade estaria no líder (seus traços ou seus comportamentos) e quase nunca nos liderados ou no ambiente, abordagem esta que estaria mais próxima dos estudos contingenciais de liderança. A motivação, por outro lado, está mais fortemente vinculada a um processo de modulação de comportamentos a partir de reforços (politicamente corretos) chamados de positivos, sendo o dinheiro aquele que acaba por se sobrepôr como uma das mais sugeridas opções ferramentais. Encabeçando esse processo motivacional está sempre o gestor (dirigente, gerente, administrador, líder) que, seja com seu poder burocrático ou suas habilidades de líder, será o encarregado primordial de "motivar o funcionário".

5 A função dirigir e as temáticas liderança e motivação: críticas e questionamentos

A apresentação do modo pelo qual a função dirigir e, mais especificamente, as temáticas da liderança e da motivação vêm sendo conduzidas nos livros introdutórios de Administração serve como material de base para críticas e questionamentos.

Uma primeira e mais geral crítica que aqui se faz a tais livros de Administração se refere aquilo que Mir (2003) já havia apontado sobre a (não surpreendente) semelhança na estrutura dos livros de Administração. No decorrer da apresentação de suas idéias – tanto no que se refere àquilo que é posto como a função dirigir-liderar, quanto nas temáticas da liderança e motivação – uma impressão que os livros introdutórios aqui analisados nos passam é a de haver uma concordância entre os textos sobre os conteúdos que discorrem sobre. Esta semelhança, cabe ressaltar, não pode ser analisada apenas como verdade absoluta ou coincidência, pois, segundo Mir (2003), esta similaridade está calcada em um desejo de naturalizar e eternalizar uma determinada ordem organizacional posta. Para o autor, esta não ingênua semelhança se refere a um discurso ideológico voltado primordialmente ao contexto de um limitado grupo. No final deste texto, retornaremos a este ponto de modo a analisar a serviço do que (e de quem) tais conceitos estariam agindo.

Depois desta crítica mais ampla, outros questionamentos são realizados. Alguns desses apresentam como objetivo principal o aperfeiçoamento de tais teorias, a partir de uma insatisfação de certos autores em relação à simplificação adotada pela a maioria desses livros. Outros, mais profundos, visam questionar a validade dos próprios conceitos.

O primeiro ponto acerca dos conceitos que iremos explorar se refere à idéia bastante difundida nos textos analisados de que cabe aos líderes motivar sua equipe. Vinculado a isso, está

a menção de que um eficiente modo de obtenção de tal motivação seria a partir da utilização de reforços positivos, majoritariamente de ordem econômica.

A imagem de que cabe ao líder motivar "seu" liderado é desconstruída por autores como Bergamine (1994a; 1998; 2003) e Sievers (1990). Bergamine (1994a; 1998; 2003), por exemplo, utiliza a frase de efeito de que "ninguém motiva ninguém" para defender a idéia de que a motivação não está nas coisas em si, mas sim que ela nasce das necessidades interiores dos indivíduos. Sievers (1990, p.7), também demonstra concordar com essa idéia à medida que fala que o conhecimento em Administração vem sucessivamente negligenciando o ideário de que apenas as próprias pessoas podem motivar a si mesmas e que as outras, "somente de forma muito indireta, limitada, são capazes de permitir tal auto-motivação via administração de tarefas, fatores periféricos e outros recursos usados pela empresa".

Bergamine (1998; 2003) aprofunda um pouco mais. A autora traz o conceito da psicodinâmica do comportamento motivacional que representa uma fonte de energia de cada um que será aquela ativada pelo próprio indivíduo. Desse modo, a análise da autora é de que essa fonte de energia situa-se "no mundo interior de cada um" (BERGAMINE, 2003, p.64). Baseando-se no trabalho de Ernest Archer, que diz que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades, Bergamine (2003) diz que "a motivação não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior". Assim, para a autora, o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos que, em última análise, seriam de "ordem interior ou intrínsecos à personalidade de cada um" (BERGAMINE, 2003, p.64).

Ao realizarem essas análises, esses autores tiram a centralidade que o líder apresenta no processo motivacional dos seus liderados, pois no máximo o que eles conseguiriam seria tentar, sem nunca ter controle total sobre, ativar o processo motivacional das pessoas com as quais ele se relaciona. As propostas de obtenção de controle sobre o processo motivacional e, portanto, sobre o comportamento dos trabalhadores já se apresenta um pouco avariada.

Mas vamos dar continuidade às nossas explicações uma vez que uma importante pergunta pode ser feita no sentido de questionar tais análises. A pergunta seria: se ninguém motiva ninguém, então como podemos explicar as mudanças no comportamento das pessoas diante, por exemplo, de um programa recompensas por metas? Os textos de Kohn (1995) e Bergamine (1998; 2003) se adiantam em responder tal pergunta.

Kohn (1995), por exemplo, analisa que suas pesquisas indicam que as recompensas, assim como as punições, têm sucesso em assegurar apenas uma coisa: submissão temporária. Complementando, o autor fala que essas recompensas – dinheiro, férias, placas, etc. – nada mais são do que reproduções em torno do simples e antigo modelo behaviorista de motivação que, por sua vez, se refere a uma redução do ser humano a uma fórmula de estímulo-resposta. Kohn (1995) utiliza a palavra suborno para denominar esse modo behaviorista-economicista de tratar o

trabalhador argumentando que este é um pressuposto psicológico inadequado. Uma prova disso é a idéia trazida pelo autor de que uma vez terminadas as recompensas, voltam também os antigos comportamentos.

Os textos de Bergamine (1998; 2003) parecem concordar plenamente com as idéias de Kohn (1995). A autora lembra que aquilo que os administradores têm mais frequentemente chamado de motivação, já vem sendo chamado a mais tempo na Psicologia de condicionamento. Concordando com o texto anterior, Bergamine (1998; 2003) diz que a imagem de que os comportamentos podem ser previamente estabelecidos, tem forte ligação com os estudos behavioristas de Ivan Petrovich Pavlov e Burrhus Frederic Skinner que recomendavam modular os comportamentos a partir de uma lógica de reforços positivos (bons comportamentos) e negativos (maus comportamentos). Ao utilizar de tal pressuposto, a teoria e a prática administrativa faziam crer que os trabalhadores sofreriam passivamente o efeito da ação das variáveis condicionantes escolhidas pelos gestores, tornando o ato gerencial, dessa maneira, resumido a ações de punição ou premiação dos funcionários.

Essas considerações dos autores acabam por denunciar uma desatualização dos estudos de motivação na Administração que, ao indicarem o uso de técnicas behavioristas-economicistas para o "controle dos comportamentos", estaria realizando aquilo que a Psicologia chama de condicionamento já há bastante tempo. O que teria como designação correta a palavra 'condicionamento' se apresenta nos estudos e na prática administrativa com uma nova roupagem, mais adequada ao momento de histórico no qual a obediência dos trabalhadores não poderia mais ser obtida com técnicas burocrático-rationais de supervisão.

Com o propósito de desconstruir um pouco mais essa técnica de "motivação" dos trabalhadores, vamos prosseguir nossas análises considerando uma decorrência perversa que esse sistema de "premiação" pode acarretar: uma desconexão na relação entre o trabalhador e o seu trabalho. Para isso, partiremos da idéia de Kohn (1995, p.18) acerca de um questionamento que ele se coloca: "Será que as recompensas motivam as pessoas?", sendo sua resposta a seguinte: "Absolutamente não. Elas motivam as pessoas a conseguir recompensas".

Esta análise do autor nos permite pensar que a mensagem simbólico-prática que tal técnica de gestão passa para os trabalhadores é a de que eles devem redirecionar seu foco, ou seja, mais importante do que o trabalho em si – seu conteúdo, seu significado, sua relação com o outro; é a recompensa ou a fuga da punição que deve ser almejada. Então, partindo do pressuposto de que a técnica do reforço direciona a atenção do trabalhador para as recompensas (ou a fuga da punição) e não para o trabalho, não seria possível pensar que a utilização de tal técnica poderia, inversamente, trazer resultados prejudiciais aos reais produtos/serviços que uma organização deveria produzir? Ou, ainda, poderia tal técnica produzir, contrariamente, um comportamento "desmotivado" dos trabalhadores?

Sobre o primeiro questionamento vamos levantar alguns casos hipotéticos. Um caso mais simples. Pense em uma acolhedora cafeteria que resolveu estipular uma meta de venda mensal de

um determinado produto, prometendo para seus funcionários o pagamento de bônus ao final do mês para o caso dela ser atingida. Essa técnica de gestão acabou fazendo com que seus vendedores adotassem a atitude de abordar seus clientes insistindo para que estes adquirissem tal produto. Não seria essa interrupção do cliente uma desconexão com os reais propósitos pelos quais as pessoas vão a um café: ler um livro, pensar na vida, conversar com amigos? Outro caso hipotético, porém eticamente mais complexo. Uma equipe de médicos e enfermeiros de uma maternidade hospitalar está sendo cobrada para que se efetive uma redução no número de cesarianas. Caso essa redução não atinja os percentuais estipulados, a equipe corre o risco de perder uma parcela de seu orçamento. Será que tal estratégia de gestão não acabaria por desvincular tais trabalhadores do real caso clínico de cada paciente? Não estariam tais profissionais realizando alguns partos normais quando, em alguns casos específicos, a cesariana seria o mais indicado? As perguntas aqui postas não apresentam uma resposta, mas sim um questionamento sobre esse modo de gestão que ainda está tão presente em nosso ideário do que é dirigir.

Agora trazendo a discussão para o segundo questionamento: a possível “desmotivação” que tal técnica de gestão poderia trazer aos trabalhadores. Para construir um argumento que trabalhe esta questão, vamos ter que voltar nossa análise para um outro ponto da organização do trabalho que não diz necessariamente dessa estratégia behaviorista-economicista, mas que nos permitirá olhar para ela sob outra perspectiva. Vamos então averiguar algumas análises de Dejours (1992) e Sievers (1990).

Dejours (1992) trabalha em seu livro o tema da psicopatologia do trabalho. Entre uma das questões sobre a psicopatologia do trabalho levantada pelo autor está o sentimento de indignidade que vem sendo experimentado maciçamente na classe trabalhadora. Esse sentimento, em suas análises, seria uma decorrência da vergonha que o trabalhador sente por estar sendo robotizado, por não se sentir mais do que um apêndice da máquina, por não exercer mais sua imaginação ou inteligência, entre outros. Junto com esse sentimento de indignidade – tarefa desinteressante – está o tema da inutilidade, que remete a questões de desqualificação do trabalhador e desconhecimento deste em relação à finalidade de seu trabalho. É a partir da sensação de indignidade, inutilidade e desqualificação que o trabalhador acaba por perder o contato com sentido de seu trabalho o que, por sua vez, poderá gerar um estado de vivência depressiva deste (DEJOURS, 1992).

Trazendo especificamente a temática da motivação como ponto central de sua discussão, Sievers (1990) faz uma análise que tangencia as idéias de Dejours (1992). Para defender sua hipótese inicial de que “a noção de motivação e as teorias que a ela se referem podem ser vistas como invenções científicas” (SIEVERS, 1990, p.5), o autor traz a idéia de que a motivação só passou a ser um tópico para os estudos organizacionais “quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido” (SIEVERS, 1990, p.8-9). Essa perda do sentido, por sua vez, é vista pelo autor como algo diretamente ligado “à crescente divisão e fragmentação do trabalho” (SIEVERS, 1990, p.13) que, por sua vez, vem ocorrendo “em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas” (SIEVERS, 1990, p.8-9). Então, reflete

o autor, é coerente pensar que exatamente quando uma grande massa de trabalhadores havia perdido a possibilidade de concretizar qualquer sentido para o trabalho que executavam, surgem as teorias motivacionais com um intuito de que "o trabalho possa ser novamente enriquecido e aromatizado artificialmente" (SIEVERS, 1990, p.11). Desse modo, argumenta o autor, as teorias motivacionais acabam por funcionar como sucedâneos na busca do sentido do trabalho.

Vamos agora juntar um pouco "as peças". Por um lado temos uma literatura introdutória de Administração que sugere o uso de técnicas de behavioristas de premiação com o intuito de se obter a "motivação do trabalhador". Por outro, temos algumas análises que apresentam o gradual processo de desvinculação do trabalhador em relação ao seu trabalho – desconhecimento da finalidade do trabalho, perda do sentido do trabalho – atrelado à histórica divisão e fragmentação do trabalho e à conseqüente desqualificação (técnica e humana) do trabalhador. Assim, juntando as idéias, não seria possível pensar que o deslocamento da atenção do trabalhador para os prêmios, as punições, as metas, entre outros tantos, não seria mais uma maneira de afastarmos o trabalhador da real finalidade (ou sentido) do seu trabalho?

Se considerarmos essa resposta como verdadeira, abrimos uma outra crítica ao modo behaviorista-economicista que perpassa a idéia de motivação dos textos introdutórios da Administração: o uso desta técnica atua em uma desvinculação ainda maior do trabalhador em relação a seu trabalho. Podemos inferir que a apresentação da viabilidade de tal técnica pelos livros introdutórios ocorre pelo fato de não existir pretensão da atual teorização em Administração em realmente "devolver" ao trabalhador o sentido do seu trabalho, pois esta postura, diferentemente das "artificialmente aromatizadas" técnicas de motivação, demandaria mudanças radicais nas relações de poder das organizações.

Outro ponto importante a ser discutido sobre os textos introdutórios, e nesse caso incluem-se alguns artigos acadêmicos, se refere à separação articulada entre a figura do administrador e do líder. Não que tais textos excluam a possibilidade de que uma mesma pessoa incorpore ambos os papéis e qualidades. Muito pelo contrário, esta seria uma situação ideal uma vez que além de toda atividade formal e racional de planejamento, orçamento e estruturação atribuída aos administradores; tal sujeito seria capaz "irá além" e se tornaria "completo" à medida que acoplaria ao primeiro – papel de administrador – habilidades de liderança como a criação de uma visão coletiva e a promoção de mudanças através de seu poder "natural" de motivar, inspirar e influenciar seus liderados.

Essas análises da temática da liderança, entretanto, não parecem superar o tradicional paradigma de direção o qual se baseia no pressuposto de que o papel de comando é essencialmente um atributo de alguns (administradores ou líderes), sobre tantos outros (subordinados ou liderados). A relação que se constrói, portanto, continua sendo de subordinação, ou seja, alguns poucos devem dirigir, estimular, guiar, motivar, inspirar, doutrinar, recompensar outros tantos para que "se comportem de acordo com as expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização" (CHIAVENATO, 2007, p.271).

Aqueles que não se comportam de acordo com as expectativas, na visão desses livros, não são “bons seguidores”, pois os seguidores mais eficazes são capazes de “pensar com independência e, ao mesmo tempo, são ativamente comprometidos com as metas da organização” (BATEMAN e SNELL, 1998, p.337). A idéia de “pensar com independência”, entretanto, é um tanto quanto contraditória, uma vez que praticamente toda a construção da função dirigir/liderar desses livros introdutórios em Administração está calcada em uma relação de atividade do “superior” (motivar, inspirar, doutrinar) aliada a uma passividade do “subordinado” (ser motivado, inspirar-se por alguém, ser obediente).

O administrador e o líder, portanto, demonstram ser, conforme já observado por Sole e Phan (2003), duas faces de uma mesma moeda. Eles são essencialmente a mesma coisa: eles dirigem. A diferença que se apresenta é o modo pelo qual eles exercem tal papel: um pela via da razão, da formalidade e pelo poder do cargo e o outro pela sua intuição, sua capacidade de inspirar e motivar o outro. Talvez possamos agora lançar mais um questionamento para que fique em nossos pensamentos: não seria a construção da figura do líder um modo de tornar ainda mais gloriosa, complexa e, portanto, acessível a poucos a função direção?

Vamos de alguma maneira prosseguir com essa discussão na seção final deste trabalho.

6 Repensando a função dirigir-liderar: análises finais

Mapear como a função dirigir vem sendo construída, principalmente a partir de livros introdutórios de Administração, foi o objetivo inicial deste trabalho. Desta investigação apontamos algumas tendências de teorização, assim como realizamos uma análise questionadora e crítica para cada uma delas.

Uma das imagens mais difundidas sobre o que é dirigir para os livros introdutórios de Administração é o fato de que o administrador/líder deve e pode motivar “seus” subordinados/liderados. Este ideal foi questionado a partir das idéias de Bergamine (1994a; 1998; 2003) e Sievers (1990) de que o processo motivacional está nas necessidades e desejos das pessoas e não nas coisas que satisfazem tal necessidade. Nesta perspectiva, o administrador/líder perde o papel central que vêm ocupando acerca do processo motivacional do outro e, com isso, a meta de ter controle total sobre o comportamento alheio.

Outro ponto importante que foi levantado se refere à técnica motivacional indicada por alguns dos livros, aqui denominada como behaviorista-economicista. A crítica a esta técnica está embasada tanto na análise anterior de que a motivação está nas pessoas e não nas coisas, mas também apresenta alguns novos argumentos. O primeiro deles se refere a uso inapropriado do termo motivação quando, na análise da Psicologia, tal técnica se refere a condicionamento. Condicionar significa modular comportamentos a partir de reforços positivos ou negativos, uma visão simplificada das pessoas, como se seus comportamentos pudessem ser compreendidos a partir de um gráfico de dois eixos. A substituição do termo condicionamento por motivação, dessa

maneira, não parece ingênua. Motivação se apresenta como um termo mais adequado ao discurso de valorização dos trabalhadores tão presente a partir das décadas de 1960 no campo da Administração.

Ainda sobre os questionamentos e críticas geradas a partir do uso da técnica behaviorista-economicista de "motivação" uma outra análise foi desenvolvida: a desvinculação ainda maior que tal técnica poderá proporcionar à relação entre trabalhador e seu trabalho. Essa desvinculação seria explicada por esta técnica acionar um direcionamento da atenção do trabalhador para a obtenção de prêmios ou para a fuga de punições. Como consequência disso o trabalhador se vê mais uma vez afastado da real finalidade de seu trabalho ocorrendo, assim, a perda de seu sentido, sua desqualificação (técnica e humana) e, inclusive, uma vivência depressiva do trabalhador.

Uma última análise realizada na seção de discussão dos questionamentos e críticas foi a construção diferenciada que os livros introdutórios, incluindo alguns artigos, realizam em torno das figuras do líder e do administrador. Esta diferenciação, entretanto, foi desconstruída à medida que tanto um quanto o outro fazem essencialmente a mesma coisa: eles dirigem. Na realidade, um dos questionamentos colocados foi sobre a possibilidade de que a construção da figura do líder poderia ser uma articulação teórica no sentido de tornar a função direção ainda mais gloriosa, complexa e inacessível.

Esta imagem não é de todo impossível, uma vez que tanto os textos que enfatizam a idéia de um líder, quanto aqueles que falam do administrador, nos parecem revelar que a Administração procura sempre oferecer uma visão simplificada do trabalhador e, em contrapartida, uma glorificação do gestor. É sempre o gestor que tem a visão, a capacidade de dirigir um grupo para as metas organizacionais, enquanto os "subordinados", ou "liderados", como os próprios nomes sugerem, são seres passíveis que aguardam serem orientados, motivados, dirigidos, sendo que apenas após a intervenção do gestor é que seus movimentos/comportamentos se constituirão.

Esta é, na realidade, a diferenciação mais importante que tais textos apresentam, mas que, invariavelmente, não é discutida. Esta separação tão marcada entre líder e liderado, ou, administrador e subordinado, também faz parte deste contexto de fragmentação/divisão e conseqüente perda do sentido do trabalho. Essa fragmentação está calcada na divisão burocrática do organograma que separa, além das áreas de trabalho, os níveis de autoridade e poder, no qual uns ficam encarregados da mais valorizada estratégia e tática, enquanto outros ficam com a subvalorizada operacionalização. Ao líder/administrador cabem os papéis mais "elevados" como as tradicionais funções de planejar, organizar, dirigir e controlar ou, na visão da temática liderança, o papel de motivar, inspirar, estimular e guiar. Não se torna difícil, portanto, compreender que tal separação do trabalho também faz parte do processo de fragmentação e perda do sentido do trabalho. Afinal, neste modelo organizacional, uma grande maioria tem nenhuma, ou quase nenhuma, gerência sobre o seu próprio trabalho.

A questão é que mesmo trazendo importantes conseqüências para a qualidade e a "motivação" no trabalho, essa é uma das temáticas mais invisíveis e intocadas nos textos

analisados. O motivo desta quase nula discussão se explica pelo fato de que a teorização sobre liderança, ou direção, utilizando o termo mais tradicional, está no cerne da organização burocrática do trabalho. Uma estrutura que estabelece uma relação assimétrica de poder, pois está na base da sua construção a delegação de poderes para poucos (MOTTA, 1985). Assim, torna-se coerente centralizar todos os poderes burocráticos ou todos os atributos e habilidades de liderança nas mãos de alguns poucos.

Não seria, então, esta a questão central que nortearia toda a construção que tais livros fazem acerca dos conceitos daquilo que é dirigir, liderar e motivar? A atribuição de tal centralidade à figura do administrador-líder não poderia ser considerada uma necessidade de naturalizar e eternizar uma determinada ordem organizacional quer seja, a ordem privilegiada pelas organizações empresarial-burocráticas? Para aceitar como verdadeiros tais questionamentos, cabe a nós lembrarmos aquilo que Mir (2003) havia discutido de que os objetivos essenciais dos textos *mainstream* de Administração se referem sim à legitimação de certas relações de poder. Dessa maneira, os livros introdutórios analisados poderiam ser considerados nada mais do que parte de um conjunto de técnicas e conceitos ideológicos que não apenas refletem os interesses de um grupo específico de pessoas (donos de empresas, acionistas, dirigentes), como também procuram passar a idéia de uma universalidade de tais interesses (MIR, 2003).

Um dos poucos trabalhos encontrados que questiona esse modo dicotômico e hierárquico de pensar a gestão é o artigo de Sole e Pham (2003) que tratam o administrador e o líder como os dois grandes arquétipos de um dirigente de empresa. Ao questionarem esses dois arquétipos que a literatura em gestão tem apresentado o texto acaba por questionar a própria necessidade de direção das organizações, ou seja, ao invés de se perguntares como uma empresa deve ser dirigida os autores se questionam: "uma empresa deve ser dirigida?"

Para poder pensar nesta pergunta Sole e Pham (2003) se baseiam no fato de que todo grupo humano se constitui criando seus mitos e heróis. Na visão dos autores as figuras do administrador e do líder estariam baseados em um "arquétipo que vai na fonte mais profunda de nosso imaginário coletivo". Esse arquétipo, arriscam os autores, não poderiam ter sido construídos a partir de uma imagem e da necessidade que teríamos de Moisés? Depois explicam: "Moisés não é aquele que fixa o destino de seu povo, aquele que abre o caminho abrindo uma passagem no Mar Vermelho, aquele que empurra e puxa na direção do 'país onde jorram o leite e o mel?'" Esta, na avaliação dos autores, é uma imagem arcaica que fundamenta a modernizada e sofisticada visão que construímos do processo de direção de uma organização a partir desses dois personagens: o administrador e o líder (SOLE e PHAM, 2003).

Conforme já visto anteriormente, Sole e Pham (2003) não visualizam tal diferença entre administradores e líderes uma vez que ambos realizam essencialmente a mesma coisa: eles dirigem. Estes personagens modernos nada mais do que representam um único modo pelo qual nos relacionamos com o mundo e, conseqüentemente, com o mundo das organizações. Uma relação instrumental de fins e meios, na medida em que os trabalhadores são vistos como recursos, a motivação como uma ferramenta e os objetivos organizacionais como o único fim. Está

embutida também nessa teorização um modo de estar no mundo que se refere à idéia de controle, tão presente no pensamento moderno que se espalha como paradigma constitutivo da formação do conhecimento científico e que permeia nossas ações cotidianas: um desejo de controlar o outro, o tempo, o espaço, a natureza, a técnica. Mas então, haveria uma outra maneira de estar no mundo e, mais especificamente no mundo das organizações? Como então ficariam a função dirigir e as temáticas da liderança e motivação?

Sole e Pham (2003) discutem sobre outra maneira de estar no mundo, diferente desta tradicional relação de controle sobre as coisas. Nesse sentido, eles se apóiam em um pensamento taoísta chinês que tem como pressuposto a crença de “não forçar, ir com a corrente, aproveitar a maré”. Está embutido, neste pressuposto, a idéia de produção dos possíveis que ocorre a partir da aposta na liberação das energias coletivas. Nesta abordagem, o essencial não é fixar um objetivo e determinar os meios adequados para atingi-los, mas sim se por no caminho que significa, entre outras coisas, paciência, aceitação dos acontecimentos e ausência de todo desejo de se abstrair. Desta reflexão, os autores constroem a figura do responsável, mais humilde e ao mesmo tempo mais responsável com o outro, a natureza, o mundo.

Talvez, neste último momento, pudéssemos além de nos inspirarmos nas apreciações de Sole e Pham (2003) acerca da produção dos possíveis e da construção da figura do responsável da empresa, retornarmos à designação utilizada por Maximiano (2002) para substituir a terminologia direção: a idéia de que o que é realizado em uma organização se refere à execução. A troca dessa terminologia nos parece importante à medida que uma série de pressupostos do que é dirigir, liderar e motivar foram questionados. Parece que o que sobra de todas as críticas é o fato de que em uma organização as coisas são executadas. A discussão agora que se mostra premente é o estudo de diferentes modos de execução, modos estes que não centralizem todas as capacidades, habilidades e poderes em apenas algumas pessoas.

Referências

- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENDASSOLLI, P. F. e LACOMBE, B. M. B. Cinco décadas de RH. **RAE executivo**, v.3, n.3, 2004.
- BERGAMINE, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.3, Mai./Jun., p.102-114, 1994a.
- BERGAMINE, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994b.
- BERGAMINE, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.1, p.6-17, 1998.

- BERGAMINE, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE executivo**, v.1, n.2, Nov 2002 a Jan 2003, p.63-67, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DAVEL, E. e MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **RAC**, v.5, n.3, Set./Dez., p.107-126, 2001.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho. Estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1992.
- KOHN, A. Por que os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, Nov./Dez., p.12-19, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Row, 1973.
- MIR, A. The hegemonic discourse of management texts. **Journal of Management Education**, v.27, n.6, December, p.734-738, 2003.
- MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- MOTTA, F. P. e VASCONCELOS, I. F. G. D. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. e DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, v.30, n.1, Jan./Mar., p.5-16, 1990.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- SOLE, A. e PHAM, D. Esta imagem da qual somos tão prisioneiros. **Gestão.Org**, v.1, n.1, Janeiro/Junho, 2003.
- WOMACK, J. P. **A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.