

# CAPÍTULO 7

## *Papel dos Gerentes*

## ESTUDOS SOBRE O PAPEL DOS GERENTES

HENRI FAYOL (1916)

PROCESSO ADMINISTRATIVO

CHESTER BARNARD (1938)

FUNÇÕES DO EXECUTIVO

HERBERT SIMON (1960)

PROCESSO DECISÓRIO

HENRY MINTZBERG (1973)

PAPÉIS DO GERENTE

ROSEMARY STEWART (1982)

PROCESSO DECISÓRIO

FRED LUTHANS (1988)

DESEMPENHO DOS GERENTES

ANDREW GROVE (1983)

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE ALTA PERFORMANCE

<b>I</b>	<b>Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.</b>
<b>II</b>	<b>Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.</b>
<b>III</b>	<b>Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.</b>
<b>IV</b>	<b>Harmonizar atividades e coordenar esforços.</b>
<b>V</b>	<b>Formular decisões de forma simples, nítida e precisa.</b>
<b>VI</b>	<b>Organizar a seleção eficiente do pessoal.</b>
<b>VII</b>	<b>Definir claramente as obrigações.</b>
<b>VIII</b>	<b>Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.</b>

<b>IX</b>	<b>Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.</b>
<b>X</b>	<b>Usar sanções contra faltas e erros.</b>
<b>XI</b>	<b>Manter a disciplina.</b>
<b>XII</b>	<b>Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.</b>
<b>XIII</b>	<b>Manter a unidade de comando.</b>
<b>XIV</b>	<b>Supervisionar a ordem material e humana.</b>
<b>XV</b>	<b>Ter tudo sob controle.</b>
<b>XVI</b>	<b>Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.</b>

<b>I</b>	<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	<b>Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.</b>
<b>II</b>	<b>AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE</b>	<b>A primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.</b>
<b>III</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.</b>
<b>IV</b>	<b>UNIDADE DE COMANDO</b>	<b>De forma que cada pessoa tenha apenas um superior.</b>

V	UNIDADE DE DIREÇÃO	Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
VI	INTERESSE GERAL	Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
VII	REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	De forma eqüitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos.

<b>VIII</b>	<b>CENTRALIZAÇÃO</b>	Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
<b>IX</b>	<b>CADEIA ESCALAR (LINHA DE COMANDO)</b>	Hierarquia, a série de chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
<b>X</b>	<b>ORDEM</b>	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
<b>XI</b>	<b>EQÜIDADE</b>	Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
<b>XII</b>	<b>ESTABILIDADE DO PESSOAL</b>	Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
<b>XIII</b>	<b>INICIATIVA</b>	Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
<b>XIV</b>	<b>ESPÍRITO DE EQUIPE</b>	Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.

# FUNÇÕES DO EXECUTIVO

```
graph TD; A[FUNÇÕES DO EXECUTIVO] --- B[Incutir Senso de Propósito Moral]; A --- C[Trabalhar com a Organização Informal]; A --- D[Facilitar a Comunicação]; A --- E[Tomar Decisões]; A --- F[Entender a Aceitação da Autoridade];
```

**Incutir Senso  
de Propósito  
Moral**

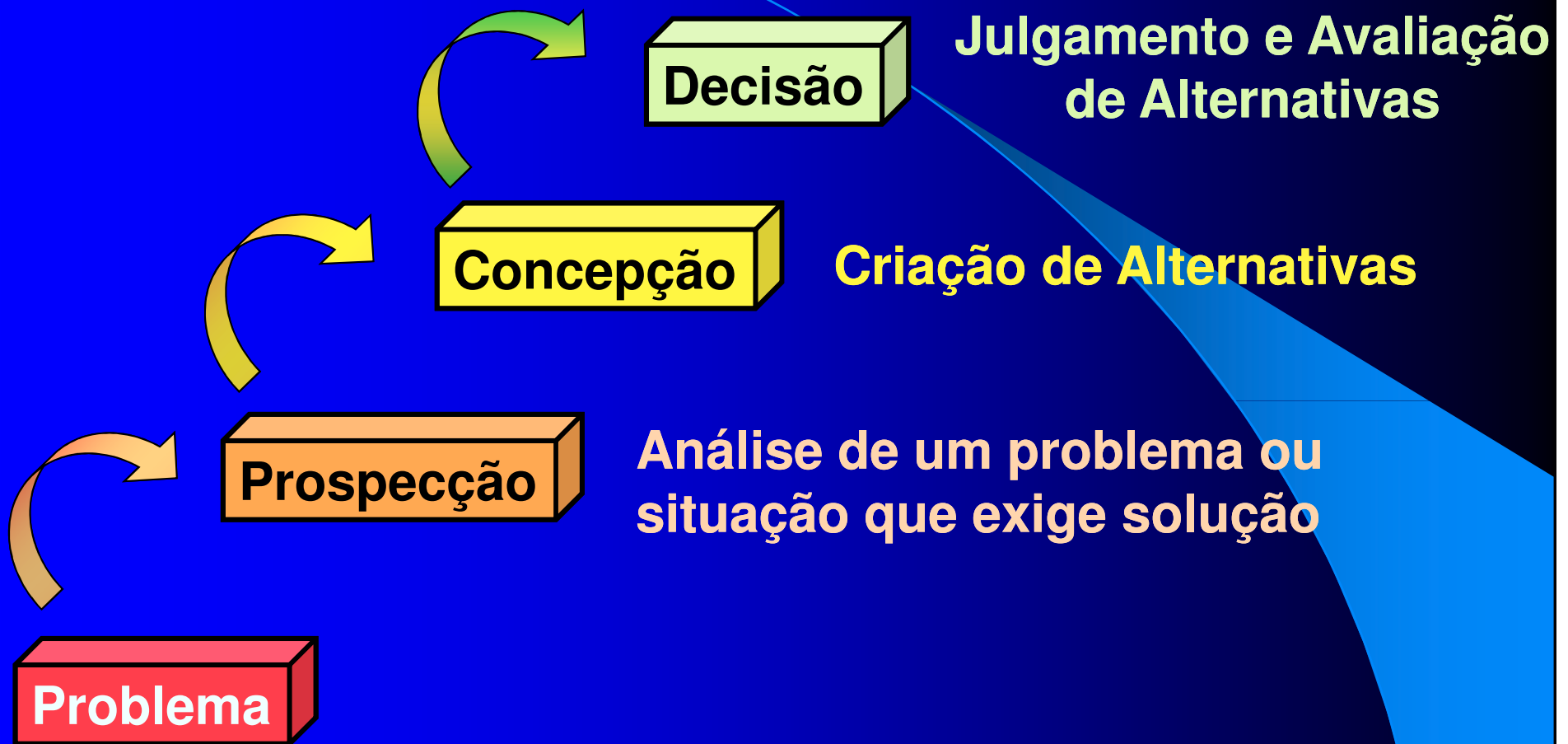
**Trabalhar com  
a Organização  
Informal**

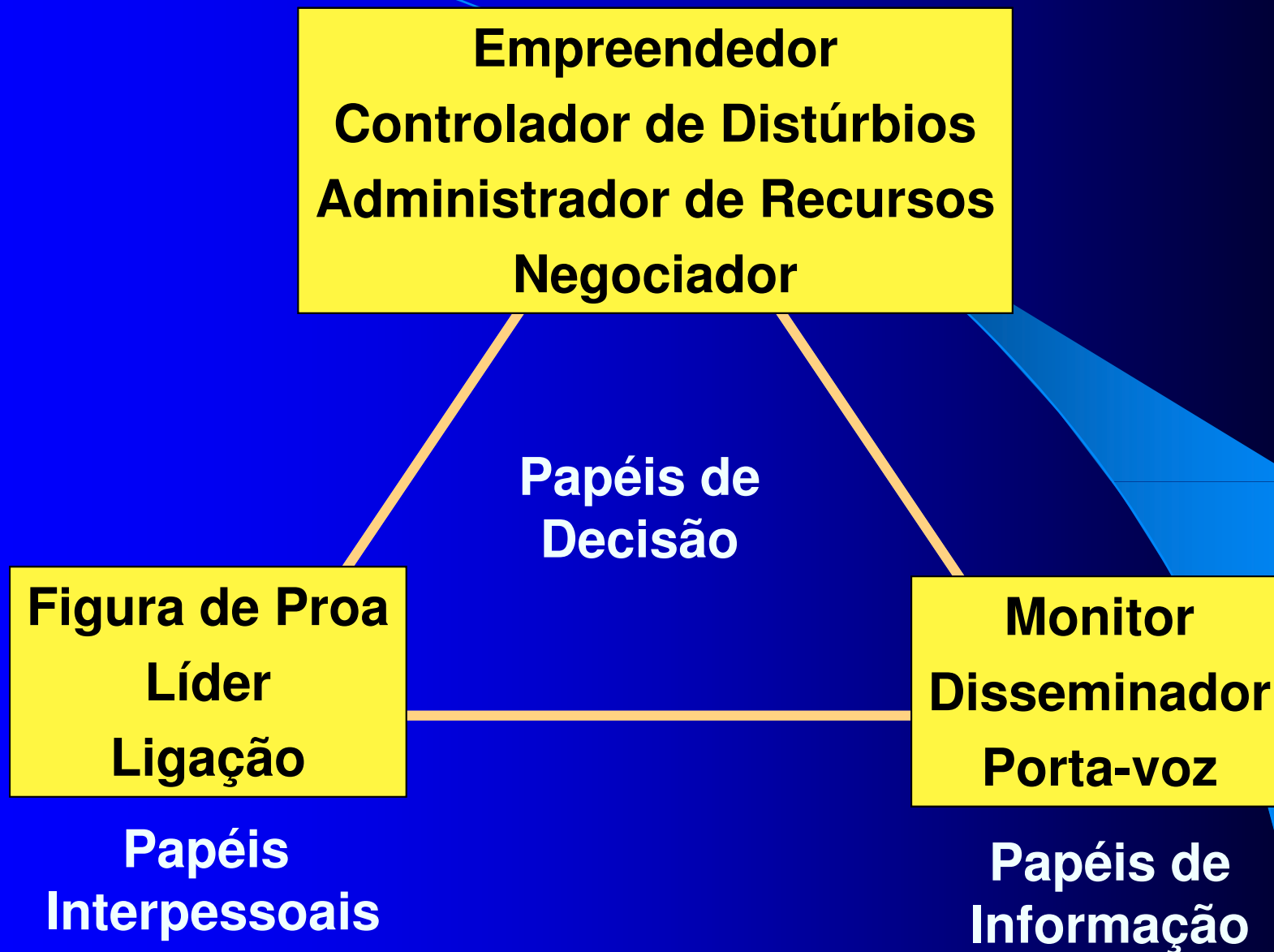
**Facilitar  
a  
Comunicação**

**Tomar  
Decisões**

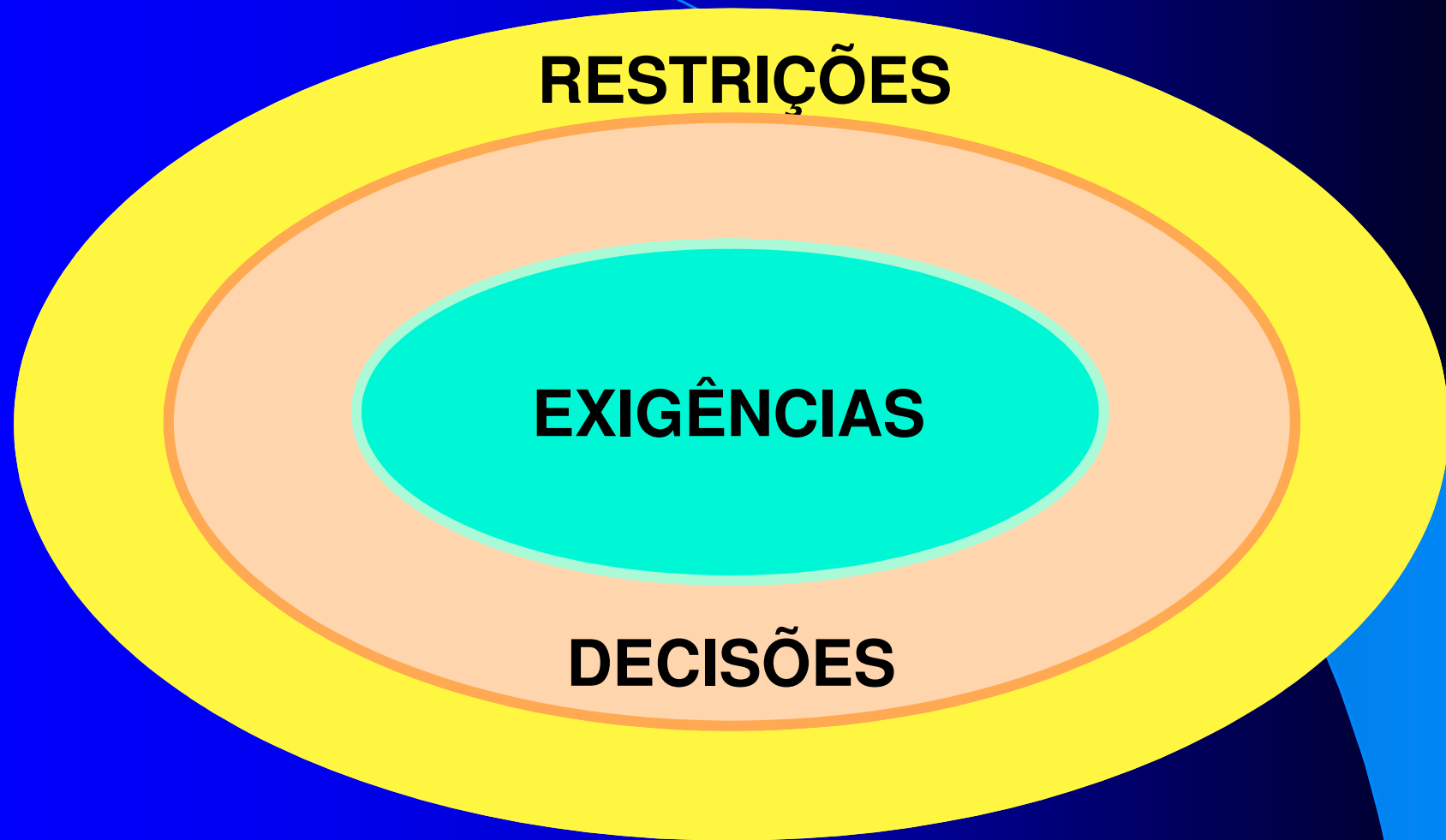
**Entender a  
Aceitação da  
Autoridade**







MAXIMIANO /TGA – Fig. 2.7 – Dez papéis que os gerentes desempenham, segundo Mintzberg.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 2.8 – Três dimensões do papel dos gerentes, segundo Rosemary Stewart.

Prioridades	Sucesso	Eficácia
1	Networking	Comunicação
2	Comunicação	Recursos Humanos
3	Administração	Administração
4	Recursos Humanos	Networking

**MAXIMIANO /TGA – Fig. 2.9 – Prioridades diferentes determinam diferentes resultados para os gerentes, segundo Fred Luthans.**

# Princípios de Administração de Alta Performance

## PRODUÇÃO

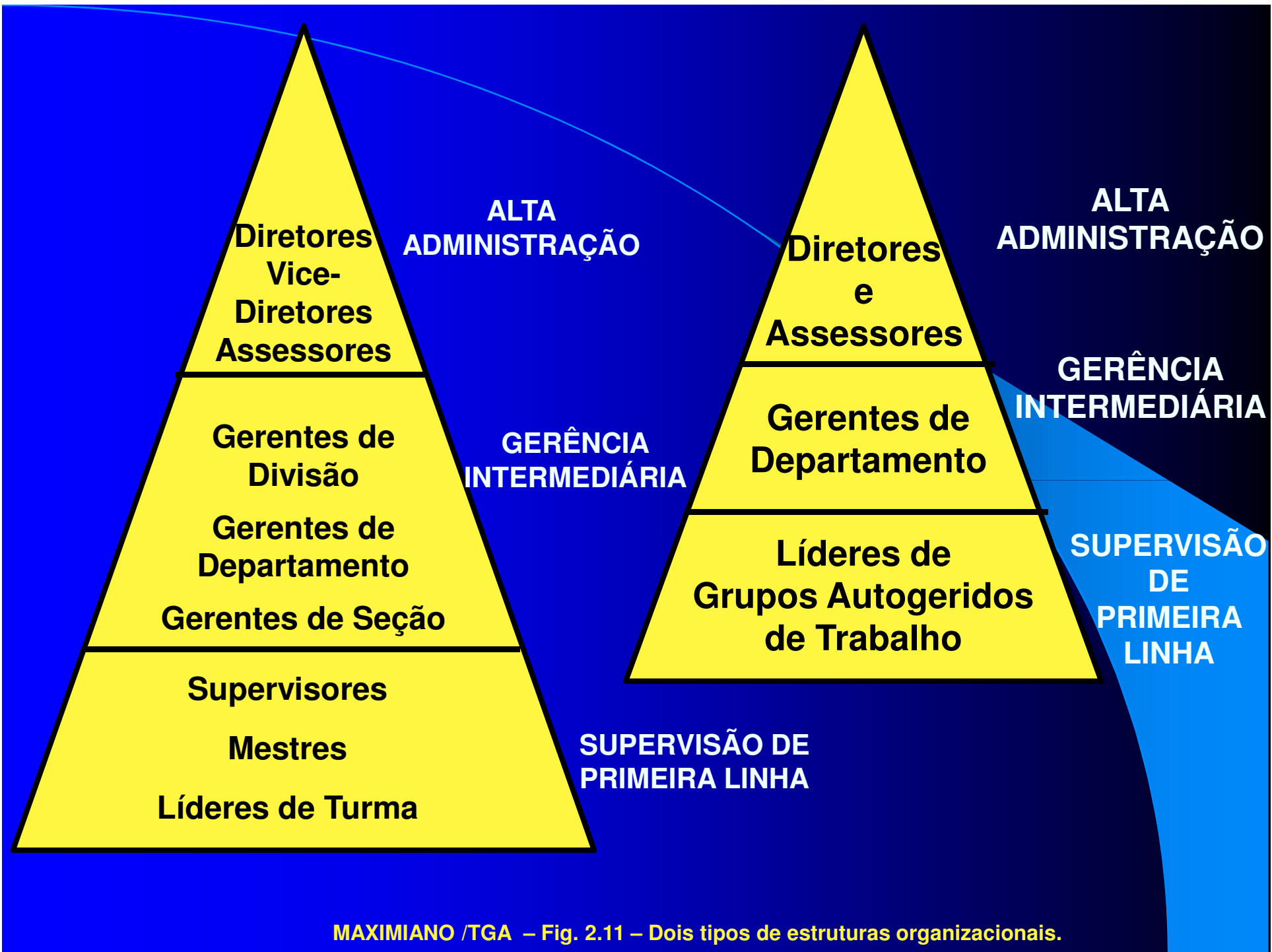
- Todos produzem
- Produzir é a palavra que define resultados

## TRABALHO DE EQUIPE

- Produção sempre é trabalho de equipe
- Produção do gerente é feita dos resultados de sua equipe
- Atividade do gerente deve ser dividida com a equipe eficientemente

## DESEMPENHO INDIVIDUAL

- Desempenho depende de motivação e competência
- Treinar e motivar equipe são responsabilidades fundamentais dos gerentes



MAXIMIANO /TGA – Fig. 2.11 – Dois tipos de estruturas organizacionais.

<b>Administração Superior</b>	<b>Habilidades Conceituais</b>
<b>Gerência Intermediária</b>	<b>Habilidades Humanas</b>
<b>Supervisão de Primeira linha</b>	<b>Habilidades Técnicas</b>

MAXIMIANO /TGA – Fig. 2.12 – Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição, segundo Katz.

## Habilidades segundo Mintzberg

De relacionamento com colegas

De liderança

De resolução de conflitos

De processamento de informações

De tomar decisões em condições de ambiguidade

De alocação de recursos

De empreendedor

De introspecção