

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SUELI MARIA DA SILVA

A FUNÇÃO DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO
Uma Análise de Fayol à Mintzberg

RECIFE

2017

SUELI MARIA DA SILVA

A FUNÇÃO DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO
Uma Análise de Fayol à Mintzberg

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como exigência parcial para graduação no
curso de administração da Faculdade Damas
da Instrução Cristã

Orientadora: Catarina Rosa e Silva de
Albuquerque.

RECIFE

2017

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S586f Silva, Sueli Maria da.
A função do gestor na administração: uma análise de Fayol à Mintzberg / Sueli Maria da Silva. - Recife, 2017.
49 f.: il. color.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2017.
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Gestor. 3. Habilidades. 4. Funções. 5. Decisão. I. Albuquerque, Catarina Rosa e Silva de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC (2018-081)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
TERMO DE APROVAÇÃO

SUELI MARIA DA SILVA

A FUNÇÃO DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO
Uma Análise de Fayol à Mintzberg

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para graduação no curso de administração da Faculdade Damas da Instrução Cristã

APROVADA EM : _____ / _____ / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Catarina Rosa e Silva de Albuquerque
(Doutora em Administração)

Andréa Karla Travassos de Lima
(Mestre em Desenvolvimento Local Sustentável)

Ricardo Luciano de Oliveira
(Mestre em Administração)

RECIFE

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço

A minha família, especialmente aos meus filhos, Osmar e Liana, obrigada por todo o apoio, compreensão e amor incondicional que me dedicaram;

Ao meu amigo e namorado, Waldvalter, pela paciência, força e incentivo nos momentos desafiadores da concretização dos meus sonhos – e fonte de inspiração para que eu possa sonhar e realizar mais;

A minha orientadora neste trabalho, professora Dra. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque, pelas valiosas sugestões durante esta última etapa da faculdade;

Aos demais professores, profissionais e amigos que conheci na Faculdade Damas da Instrução Cristã, que fizeram da graduação um espaço de conhecimentos e alegrias;

Em especial aos gestores que disponibilizaram seu tempo respondendo o questionário e permitindo com sua colaboração a realização deste estudo;

A todos que contribuíram de alguma forma para o término deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Das Utopias

*Se as coisas são inatingíveis... Ora! não é motivo
para não querê-las... Que triste os caminhos, se não
fosse à mágica presença das estrelas!.*

Mário Quintana

RESUMO

Diversas teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos com relação à administração especificamente sobre a função de gestor. As contribuições destas teorias no suporte à administração empresarial elevam a visão das organizações acerca dos profissionais que cada vez mais são exigidos e devem utilizar todas as habilidades pertinentes ao seu desempenho para lidar com situações demandadas, tendo a preocupação de que o alcance de seus resultados depende da atuação da equipe por ele conduzida. Neste caso, o estudo do papel do gestor permeou todo o percurso do desenvolvimento do conhecimento em administração. Seguindo este contexto, este trabalho vislumbrou pesquisar a teoria administrativa concebendo uma visão dos papéis gerenciais em busca de compreender ações e características. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica formando o referencial teórico e entrevista semiestruturada com diferentes gestores, com a finalidade de descrever e apresentar uma contribuição acadêmica sobre as principais funções do gestor. Dentro dos resultados obtidos apresenta-se a visão de que gestor é aquele que está apto a conduzir e impulsionar equipes, levando em consideração as habilidades humanas demandadas ao seu cargo.

Palavras Chave: Gestor. Habilidades. Funções. Decisão.

ABSTRACT

Several theories have been developed over the years regarding administration specifically on the managerial role. The contributions of these theories in the support of business administration enhance the organization's vision about the professionals that are increasingly required and must use all the abilities pertinent to their performance to deal with demanded situations, with the concern that the achievement of their results depends of the performance of the team it conducts. In this case, the study of the role of the manager permeated the entire course of the development of management knowledge. Following this context, this work sought to investigate the administrative theory by conceiving a vision of managerial roles in order to understand actions and characteristics. For this, a bibliographical research was carried out, forming the theoretical reference and semi-structured interview with different managers, with the purpose of describing and presenting an academic contribution on the main functions of the manager. The results show that the manager is one who is able to lead and boost teams, taking into account the human skills demanded of them.

Keywords: Manager. Skills. Functions. Decision.

Lista de Figuras

Figura 1: Níveis de Gestão	13
Figura 2: Estudos Sobre o Papel dos Gerentes	15
Figura 3: Processo Decisório	19
Figura 4: Funções do Gestor em Dez Papéis	20
Figura 5: Dimensões dos Cargos Gerenciais	21
Figura 6: Habilidades fundamentais a função de gestor segundo Katz	26
Figura 7: Funções Organizacionais:	27
Figura 8: Modelo de Gestão de Mintzerg	37
Figura 9: Fayol x Mintzberg	39

Lista de Quadros

Quadro 1: 14 Princípios da Administração.....	16
Quadro 2: Gerente Eficaz x Gerente de Sucesso	24
Quadro 3: 16 Deveres dos gestores conforme Fayol.....	30
Quadro 4: Quadro 4 : Estruturas Organizacionais.....	29
Quadro 5: Mintzberg oito habilidades para desenvolvimento do gestor	36

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo Geral.....	11
1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Relevâncias da Pesquisa.....	11
1.4 Delimitações da Pesquisa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A evolução da teoria sobre gestão.....	13
2.2 Contribuições de Fayol Sobre a Gestão	26
2.3 Mintzberg e os Papéis do Gestor.....	31
2.3.1 Papéis interpessoais.....	32
2.3.2 Papéis de Informação: monitor, disseminador e porta-voz:.....	33
2.3.3 Papéis de decisão.....	34
2.3.4 Habilidades Gerenciais.....	35
3. ANÁLISE COM BASE NAS TEORIAS DE FAYOL E DE MINTZBERG.....	39
4. METODOLOGIA	40
4.1 Procedimento de coleta de dados	40
4.2 Instrumento de pesquisa.....	40
4.3 Limitações de pesquisa	40
5. ESTUDO DE CASO	42
5.1 Resultados da pesquisa – questionário:.....	42
5.2 Visão construída com base na perspectiva dos gestores entrevistados	47
6. CONCLUSÃO	48
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

1. INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2016), administrador é o termo dado àquele que é responsável pelo desempenho no trabalho de uma ou mais pessoas em uma organização, o administrador é aquele que alcança resultados através de sua atuação e da atuação das pessoas por ele conduzidas. Para chegar a este significado o conceito de administrador passou por vários níveis de desenvolvimento e aperfeiçoamento ao longo dos tempos, seja atuando como presidente, diretor de empresa, gerente de departamento, supervisor, líder de equipe ou simplesmente gestor, ele é figura indispensável em todos os tipos de organizações humanas.

Na teoria clássica Fayol considera que numa organização existem pessoas com capacidade profissional administrativa, que são os gestores ou chefias e os que possuem capacidade técnica, que são os operários. Uma das maiores dificuldades que o gestor enfrenta é o discernimento para distinguir entre administrar e executar, pois, ele poderá estar delegando tarefas de sua responsabilidade e executando tarefas que são da responsabilidade de subordinados (FAYOL, 2009).

Conforme os estudos de Mintzberg (2010), contestando alguns conceitos acerca do trabalho gerencial dirigido para as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estabelecidos na abordagem clássica, afirmando que a função de gestor possui uma dinâmica com atividades variadas que demandam um maior comprometimento, os gestores não conseguem controlar totalmente estas funções uma vez que, grande parte do seu dia a dia não é ordenado por suas atividades.

Ainda segundo Mintzberg (2010), grande parte dos problemas que um gestor tem que lidar são inesperados, além disso, frequentemente seu trabalho não se configura apenas em lidar diretamente com seus subordinados, mas também com seus colegas, sócios e clientes e das ferramentas gerenciais que o mesmo tem que acompanhar, fazendo com que o volume e o ritmo de trabalho gerencial aumentem cada vez mais.

O problema de pesquisa busca a compreensão entre os conceitos e modelos de gestão, considerando a legitimidade atual da função. Acerca da luz da teoria da administração, quais são as funções de um gestor na visão de Henry Fayol à Henry Mintzberg?

1.1 Objetivo Geral

Analisar as teorias administrativas e suas abordagens sobre a função do gestor e suas principais competências dentro do processo organizacional com base nas teorias de Fayol e Mintzberg.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a função de gestor e suas principais características
- b) Relacionar as principais competências do gestor com as contribuições acadêmicas sobre o tema.
- c) Analisar a função do gestor e realizar uma comparação entre a revisão da literatura e as atividades do dia a dia de um gestor na percepção dos gestores estudados.

1.3 Relevâncias da Pesquisa

Apesar de vários estudos existentes com relação à função de gestor as teorias ainda apresentam dificuldade sobre definir o que significa ser gestor. Escrivão e Perussi (2010), concordam não haver um perfil definido sobre o gestor, mesmo entre os gerentes, existe uma divergência de opiniões e sobre os desafios impostos aos gestores que caracterizam as habilidades necessárias para o exercício de suas funções.

Com o intuito de melhorar a compreensão do tema proposto, será estudada a teoria das escolas de pensamento sobre a administração - especificamente sobre a função do gestor e seus papéis, a partir desta base pode ser atribuída à importância do tema “A Função do Gestor na Administração”, a fim de entender e investigar suas principais atribuições e com esta análise contribuir tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais. Serão apresentados neste trabalho alguns conceitos importantes acerca do termo gestor, bem como sua evolução na teoria administrativa, a contribuição de Fayol sobre o gestor e os papéis do gerenciais conforme Mintzberg.

1.4 Delimitações da Pesquisa

Lakatos e Marconi (2010) explicam que delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. Delimitar pesquisa é fixar limites, fazendo uma relação entre os fatores que se quer atingir.

Há importância em ressaltar que neste estudo, a denominação gestor é utilizada para referir-se aos indivíduos que exercem cargos de gerência, chefia ou direção e tem outros indivíduos executando atividades sob sua subordinação, direta e formalmente. Os gestores objeto deste estudo possuem a designação de suas atividades conforme a posição ocupada na organização e são responsáveis de forma direta pelos resultados da equipe que gerenciam, e pelas metas estabelecidas a esta equipe.

A presente delimitação está direcionada ainda para uma análise específica das obras de Henry Fayol e Henry Mitzberg, a opção por este recorte deve-se ao fato destes autores abordarem o mesmo estudo em diferentes períodos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução da teoria sobre gestão

O estudo do papel e do trabalho dos gestores é um dos assuntos centrais da teoria geral da administração. Possivelmente, os mais antigos estudos com relação à gerência tiveram início através do historiador romano Plutarco, que viveu entre os anos 46 e 120. Plutarco estudou biografias das quais confrontou dois a dois os governantes como César e Alexandre, Rômulo e Teseu. Após os estudos de Plutarco, inúmeros historiadores, filósofos e cientistas dedicaram-se a explorar, entender e elaborar teorias sobre a atuação dos dirigentes. (MAXIMIANO, 2010).

Para Robbins e Decenzo (2014) os membros que compõem uma organização são divididos em duas categorias: Os gerentes: são aqueles que direcionam as atividades de outras pessoas na organização e os operacionais: são aqueles que executam as tarefas sem a responsabilidade de supervisionar o trabalho de outros,

O autor acrescenta que esses componentes da organização podem ser classificados em níveis: alto, médio e superior, e destaca que de acordo com o tamanho da organização e da complexidade de seus processos, esses níveis podem variar tanto verticalmente como horizontalmente, como observa-se na Figura 1:

Figura 1: Níveis de Gestão



Fonte: adaptado de Robbins; Decenzo 2014 p.5.

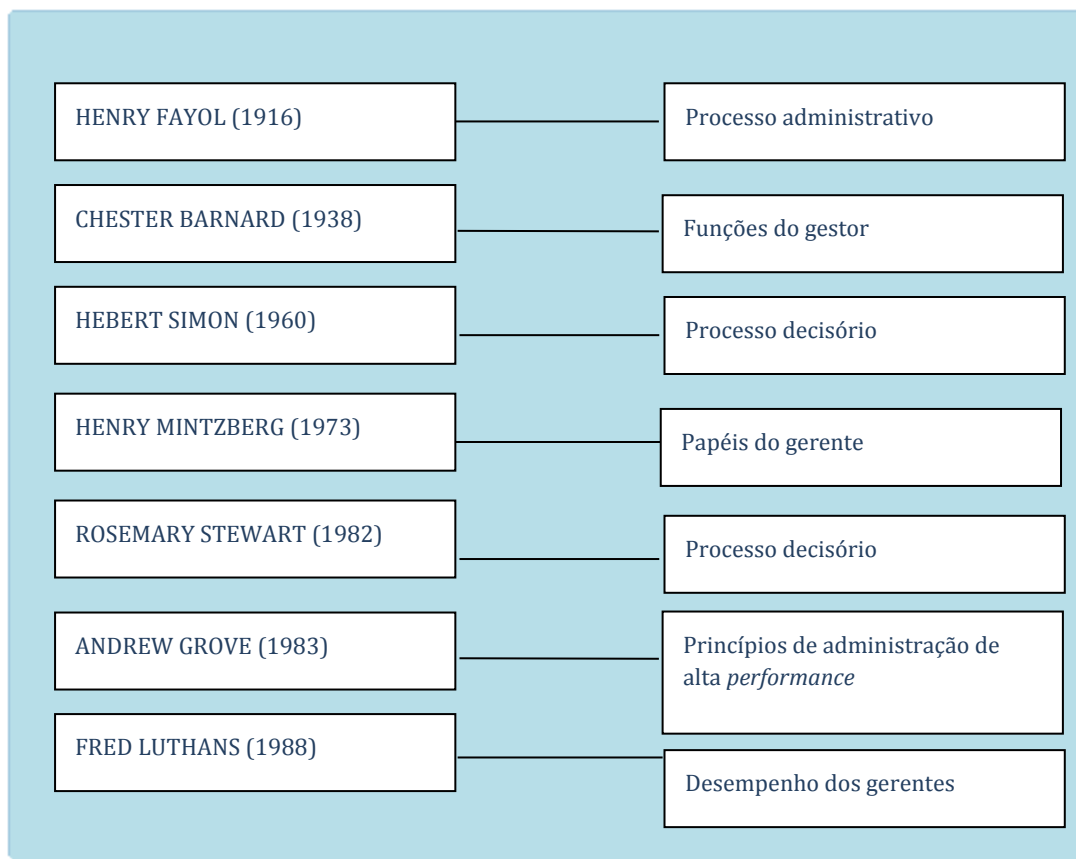
- a) Gerentes de alto nível: suas responsabilidades consistem na tomada de decisões sob a gestão da organização como um todo, estabelecem políticas e objetivos da organização, são responsáveis pela definição de missão, visão e valores organizacionais. (ROBBINS; DECENZO 2014);

- b) Gerentes de nível médio: são os que representam a linha intermediária e são responsáveis em propagar as metas estabelecidas pela alta administração com detalhes específicos para que sejam desempenhadas pelos gestores de primeira linha, exercem função de coordenação e direção das atividades dos administradores de primeira linha, mobilizam os subordinados a aceitarem responsabilidades direcionando-os de acordo com suas habilidades e das orientações dos gestores de alto nível. (ROBBINS; DECENZO 2014);
- c) Gerentes de primeira linha: Compreendem aqueles que são responsáveis em direcionar as atividades da equipe operacional, compõe o quadro dos responsáveis diretos pela produção de bens ou serviços e são geralmente chamados de supervisores, técnicos, líderes de equipe, coordenadores de unidade. (ROBBINS; DECENZO 2014). Para Maximiano (2010) os gerentes de primeira linha são aqueles que desempenham o trabalho de supervisionar a equipe operacional, além de exercerem a função de elo entre a produção ou operação de cada departamento com as demais áreas da organização. Maximiano (2010), afirma que a partir da adoção dos modelos de autogestão ou autocontrole algumas organizações possuem equipes de trabalho que assumiram esse papel onde supervisionar faz parte do desempenho de todos os membros da equipe autogerida onde cada membro possui a responsabilidade por sua função, seu desempenho e pelo desempenho da equipe.

O estudo da natureza do trabalho do administrador é pesquisado desde o início do século XX e diante de todas as pesquisas acerca do tema, alguns modelos teóricos buscaram explicar as características e a forma como o trabalho é, ou *deveria* ser realizado pelo gestor. Alguns autores destacam-se pela relevância de suas contribuições como Fayol – precursor da teoria clássica, cuja obra foi escrita na França em 1916 e traduzida para o inglês em 1949, uma obra que, embora tenha recebido críticas por focar os estudos na autoridade de comando, resiste ao tempo na condição de ser uma estrutura básica para o entendimento da função administrador (WREN, 2007).

Alguns autores que se dedicaram a esse tema, começando por Fayol estão ilustrados cronologicamente na Figura 2, apresentados numa síntese desses autores e suas ideias.

Figura 2: Estudos Sobre o Papel dos Gerentes



Fonte: adaptado de Maximiano (2000 p.134).

A Figura 2 apresenta em classificação cronológica alguns autores mais relevantes com relação à função do gestor e suas principais contribuições acerca das funções de gestão apresentadas nos enfoques a seguir:

Em grande parte de seus estudos Fayol (2009), conceitua o desenvolvimento e os critérios relacionados à administração de negócios e suas principais características, comprovando que as melhores alternativas são alcançadas maximizando soluções. O autor propõe quatorze princípios a serem adotados nas organizações que auxiliam a eficácia da gestão. São eles observados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: 14 Princípios da Administração

PRINCÍPIOS		ELEMENTOS
01	Divisão do Trabalho	Especialização garantindo eficiência à execução do trabalho. Este princípio é muito claro na linha de montagem moderna.
02	Autoridade	Autoridade consiste no poder de comando e no direito de ser obedecida. O poder de comando tem duas fontes: - Legal - inerente à função e ao pessoal, que emana da inteligência, julgamento, prudência, valor moral; Capacidade de comando do chefe.
03	Disciplina	Consiste no respeito e no cumprimento das normas estabelecidas, o que leva as pessoas a comportar-se de certa maneira.
04	Unidade de Gestão	As operações que têm o mesmo objetivo devem ser abordadas por um único gestor e usar um único plano.
05	Unidade de Controle	A organização das atividades em uma empresa deve ser organizada de tal forma que uma pessoa saiba quem é seu chefe para quem ele responde
06	Subordinação dos interesses individuais ao bem comum:	Fayol explica esse princípio, afirmando que, em uma empresa, o interesse de um trabalhador ou de um grupo de trabalhadores não deve prevalecer sobre os objetivos e os interesses da empresa.
07	Remuneração	A remuneração constitui uma compensação pelo serviço prestado. A remuneração deve ser equitativa e satisfatória tanto para o destinatário quanto para o concedente.
08	Centralidade	A centralização para Fayol foi interpretada como um fato natural, cada atividade deve ser gerenciada por uma única pessoa. Embora os gerentes tenham a responsabilidade final, é necessário delegar a capacidade de supervisão de cada atividade em subordinados. A descentralização não é essencialmente uma maneira de gerenciar que pode ser descrita como boa ou ruim.
09	Hierarquia	A autoridade em uma organização acontece na ordem de classificação da gestão de topo para os níveis inferiores da empresa, onde todos devem conhecer seu superior direto e devem respeitar a autoridade de cada nível.
10	Ordem	Os materiais e as pessoas devem estar no lugar certo na hora certa.
11	Equidade	A equidade é a combinação de generosidade e justiça, o líder deve ter a capacidade de aplicar decisões justas no momento certo.
12	Estabilidade do Pessoal	Uma alta taxa de rotatividade de funcionários não é conveniente para uma operação eficiente na empresa. Deve haver uma permanência razoável de uma pessoa em sua posição, para que os funcionários se sintam seguros com sua função.
13	Iniciativa	Os subordinados devem ter liberdade para planejar e executar seus planos, mesmo se às vezes cometerem erros o homem inteligente, diz Fayol, experimenta as sensações mais vivas quando consegue conceber um plano e garantir sua execução.
14	Princípio da união do pessoal ou espírito do corpo social	Promover o espírito de equipe vai dar à organização um senso de unidade.

Fonte: Baseado em Fayol, (2009 p. 43).

No estabelecimento destes princípios, pode-se observar a ausência de conceitos a respeito do relacionamento com clientes, fornecedores, e que a autoridade é legitimada formalmente, através dos planos constituídos pela organização que estabelece a gestão em ordem hierárquica. Por isso a obra de Fayol foi criticada por diferentes teóricos, em especial por Mintzberg, sem levar em consideração os aspectos históricos, políticos, econômicos e sociais vivenciado pelo autor e no período no qual foi proposta sua teoria.

Conforme Fayol (1981 *apud* ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010) uma empresa é um sistema organizacional conduzido por um princípio racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência no alcance de seu objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Uma imagem que se aplica a qualquer tipo de organização, embora Fayol tivesse usado como ponto de partida de seus estudos uma empresa industrial. Fayol teve alguns seguidores com contribuições fundamentais à evolução da gestão os quais serão apresentados a partir de Gulick e Urwick.

Uma nova versão das funções do gestor expandindo as ideias de Fayol foi elaborada por Gulick e Urwick, (1937 *apud* MAXIMIANO, 2010) e descreve como a principal função do gestor seguir o POSDCORB sigla formada pelas iniciais das palavras que designa as atividades de *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reparting budgeting* (planejamento, organização, designação de pessoal, direção, coordenação, informação e orçamento). Conforme Escrivão e Perussi (2010), neste sentido a definição das funções do gestor para esses autores partidários da abordagem de Fayol, não teve alterações relevantes em seus fundamentos. Contudo uma importante abordagem foi apresentada por Barnard a partir de 1937.

Para Barnard (1937 *apud* MAXIMIANO, 2010) cabe ao gestor à consciência que depende dos subordinados para implementar suas decisões. O conceito tradicional de autoridade deve ser revisto, porque a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gestor, cabe ao gestor alinhar sua tomada de decisão com os limites de sua equipe.

Segundo Barnard (1979 *apud* ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010) as organizações são como um sistema cooperativo com a finalidade determinada pelo seu objetivo, o autor afirma que este sistema é mantido por meio da gestão e versa na manutenção das comunicações, na coordenação e na segurança dos serviços essenciais realizados pelas pessoas em função da formulação de propósitos organizacionais. Ainda segundo o autor, são funções do gestor:

- a) Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, com a finalidade de alcançar a eficácia na formal;
- b) Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos;
- c) Estabelecer e definir os propósitos, objetivos fins da organização, incluindo a doutrinação dos funcionários com o objetivo de união de equipe por cooperação.

A ideia de sistema social cooperativo de Barnard considera que as ameaças ao equilíbrio da organização são externas e cabe aos que fazem parte dela a cooperação na resistência a tais ameaças, a sincronização destes esforços está na autoridade hierárquica para Fayol, e na aceitação desta autoridade para Barnard. (1979 *apud*, ESCRIVÃO E PERUSSI, 2010). A partir da contribuição teórica de Barnard observamos alguns outros teóricos que embora não estejam relacionados no Quadro 2, tiveram importante relevância em seus estudos como Newman em 1950 e Koontz e O'Donnell em 1959.

Conforme Newman (1950 *apud* MAXIMIANO, 2010), a função de gestor é definida como conselheiro, orientador, líder e é aquele que estabelece limites a um grupo de indivíduos para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Newman administrar trata-se de uma atividade intelectual distinta que compreende os seguintes elementos: planejamento, organização, mobilização de recursos, direção e controle (NEWMAN, 1991).

De acordo com Koontz e O'Donnell (1959 *apud* ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010), a função do gestor consiste em “planejar, organizar, alocar pessoal, dirigir e controlar”. Os autores destacam que classificando e agrupando as funções administrativas em torno das atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle é a forma mais eficaz do gestor coordenar a atividade em sua essência administrativa. Koontz e O'Donnell, afirmam que embora Fayol tivesse dito que as funções deveriam seguir numa sequência, os gestores usavam as cinco simultaneamente na prática, a partir de suas publicações sobre o processo administrativo, Koontz e O'Donnell passaram adotar apenas quatro funções a atividade de gestão: planejamento, organização, liderança e controle (1959 *apud* MAXIMIANO, 2010). Com base nessa nova visão Herbert Simon foi o primeiro teórico a caracterizar os processos gerenciais como processos decisórios.

Como explica Simon (1960 *apud* MAXIMIANO, 2010), a atividade de gestão é sinônimo de tomada de decisão. A essência do trabalho do gestor tem natureza de ação

decisória para qual Simon idealizou apoiando-se na concepção de sistema social cooperativo de Barnard. Para Simon o processo de tomar decisão possui três principais etapas antes de sua deliberação de julgamento final como observa-se na Figura 3:

Figura 3: Processo Decisório



Fonte. Baseado em Herbert Simon (1960 *apud*, MAXIMIANO 2010 p.137).

Cada fase é um processo decisório, assim como a decisão em si, onde idealmente tem sua fase econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. Simon (1960 *apud* MAXIMIANO, 2010), propôs o modelo homem administrativo que busca a tomada de decisões aceitáveis que atendem a requisitos mínimos desejados levando em consideração as limitações sejam de ordem humana, de informações, de comando, de tempo de julgamento, entre outros:

1. A primeira fase consiste no reconhecimento da necessidade onde o gestor define o problema e seus critérios, analisa as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos da empresa que possam auxiliar no processo de tomada de decisão.
2. A segunda fase consiste em gerar as alternativas onde o gestor deve estudar meticulosamente o problema e identificar estratégias de soluções para tomada de decisão;
3. A terceira etapa é a de concepção, avaliação das alternativas aceitáveis conforme os termos de viabilidade, satisfação e aceitação de consequências.

A partir do estudo da viabilidade passa-se ao processo de escolha onde o gestor julga e decide qual melhor alternativa de solução para o problema na qual a organização irá ter a melhor vantagem – dependendo da situação o gestor pode

separar alternativas para quaisquer conjunturas para melhor adaptação de solução.

A partir da década de 1970 Mintzberg apresenta sua contribuição, com base em seus estudos, apresentando o entendimento sobre o papel dos gerentes opondo-se a teoria clássica de Fayol, de que o gestor apenas planeja, organiza, dirige e controla, o autor compreende que estas funções referem-se ao processo administrativo, porém o gestor tem muitas outras funções. (MINTZBERG, 2010).

Mintzberg ainda explica que existem aspectos básicos relativos ao trabalho do gestor que conservam as funções administrativas de Fayol e incluem-se as funções de decisão, relações humanas, processamento de informações, administração de recursos. Essas funções Mintzberg denominou como sendo “papéis do gestor”, esses papéis variam dependendo do nível hierárquico, tamanho da empresa, especialidade, personalidade e valores pessoais. Mintzberg agrupou esses papéis em três grupos: papéis interpessoais papéis de informação e papéis de decisão apresentados na Figura 4.

Figura 4: Funções do Gestor em Dez Papéis



Fonte: baseado em Chiavenato (2012 p. 234)

Em seus estudos Mintzberg, (1979 *apud* MAXIMIANO, 2010) classificou as funções do gestor em dez papéis os quais definiu como: um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável.

Outra importante contribuição sobre o estudo da função de gestor foi de Rosemary Stewart (1982 *apud* MAXIMIANO, 2010), que interpretou o papel dos gestores sendo desenvolvido através de um esquema que ajuda a compreender a natureza genérica dos cargos gerenciais e as diferenças entre eles. Onde gerentes preocupados com sua eficácia e a eficácia de sua equipe podem selecionar, avaliar e

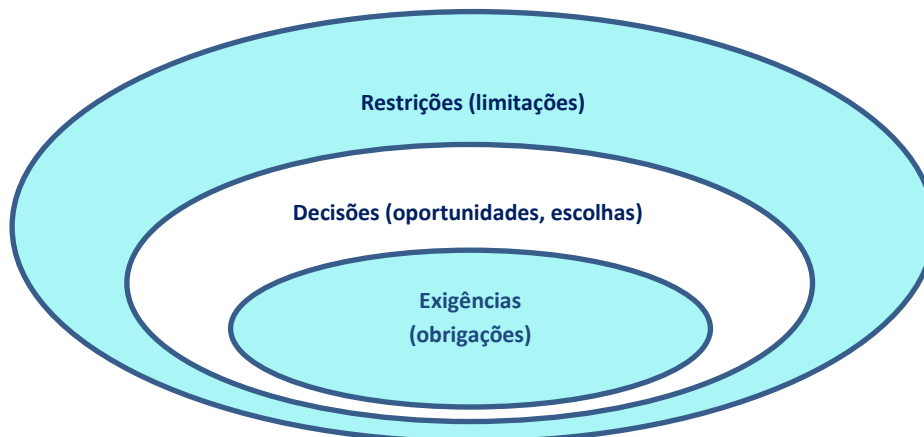
treinar - determinando a atuação de um cargo conforme a análise sobre ele e a forma que o indivíduo o desempenha.

Para Stewart (1982 *apud* MAXIMIANO 2010), cargos diferem entre si tanto pela sua natureza quanto pela forma que o indivíduo exerce suas atividades “o ocupante do cargo escolhe o que fazer e a maneira como fazer”. A autora ainda acrescenta que o cargo gerencial tem três dimensões: Exigências, Restrições e Escolhas.

- a) Restrições – São fatores internos ou externos que limitam o cargo seu desempenho e suas atribuições, podendo ser impostas por legislação, recursos limitados, instalações, de *layout*, de outras unidades, dentre outras;
- b) Exigências – São tarefas exigidas pelo cargo as quais necessariamente o ocupante do cargo deve desempenhar, fazem parte da descrição dos cargos. Exigências ou demandas compreendem o que é obrigatório conforme o cargo;
- c) Escolhas – São atividades que distinguem o gestor pela sua eficiência e eficácia. As escolhas diferem as tarefas exigidas das que não são obrigatórias, são oportunidades de realizar as tarefas de forma diferente de outros. As escolhas estão relacionadas tanto ao trabalho em si quanto a forma de desempenhá-lo.

Essas dimensões de cargos podem ser visualizadas conforme Stewart (*apud* Maximiano, 2010), através de círculos concêntricos permitindo compreender a área de cada um em relação ao outro de acordo com as dimensões de cargo, como observa-se na Figura 5.

Figura 5: Dimensões dos Cargos Gerenciais



Fonte, adaptado de Maximiano, (2010 p.142).

Segundo Steward (1982 *apud* MAXIMIANO, 2010), a atuação do gestor na tomada de decisão é de forma limitada, pois suas decisões são afetadas pelo ambiente onde a organização está inserida, neste ambiente há variáveis que interferem diretamente na atuação organizacional e podem ser de ordem políticas, econômicas, culturais, ambientais, ações de concorrências ou de fornecedores, clientes e etc. A partir das propostas de Steward, ainda seguindo aspectos processuais a contribuição de Peter Drucker será abordada a seguir.

Dentro da proposta processualista Drucker (2015), de forma renovada define funções de gestor como aquele que:

- a) Determina e estabelece objetivos;
- b) Organiza por meio de análise – das atividades que podem ser de análise das decisões e análise das relações necessárias.
- c) Motivar e comunicar;
- d) Avaliar os funcionários;
- e) Promover o aperfeiçoamento dos funcionários

Em sua abordagem Drucker (2015) aliou os conceitos da teoria comportamental com os fundamentos do planejamento e afirma que é papel do gestor transformar as pessoas responsáveis por tarefas em uma equipe, motivando e comunicando, além de promover o aperfeiçoamento de seus funcionários e seu próprio avaliando e auxiliando os funcionários a se auto avaliarem.

Drucker (2015) fez uma associação à função do gestor e o alcance dos objetivos empresariais, afirmando que é necessária a eficácia no trabalho do gestor o que o difere de trabalhos manuais que necessitam apenas de eficiência. Para Drucker (1990) os gestores são aqueles instruídos dos quais se confiam tomadas de decisões com significado, e em função do melhor desempenho da organização, legitimando sua posição e seu conhecimento.

Segundo Drucker (2015), a eficácia do gestor pode ser definida em cinco competências básicas:

- a) Competência 1 - Administrar o tempo;
- b) Competência 1 - Focar nos resultados e não nos meios;
- c) Competência 3 - Realizar suas tarefas baseando-se nas forças e não nas fraquezas de superiores, colegas e subordinados;
- d) Competência 4 - Estabelecer prioridades e manter suas decisões

- e) Competência 5 - Tomar decisões eficazes – julgar baseando-se não apenas em fatos mais também em opiniões divergentes.

Drucker (2015) defende que hierarquicamente a função de gestor desempenhada por aquele mais subalterno é similar à do presidente da empresa - é a mesma espécie de trabalho: planejar, organizar, motivar e julgar, porque ele é um gestor embora tenha suas ações limitadas conforme sua função. Drucker também teve relevante contribuição acerca da definição sobre o papel de líder. A partir da abordagem de Drucker este estudo apresenta outra importante abordagem acerca da função de gestor de alta performance na visão de Grove a seguir.

Para Grove (1997 *apud* MAXIMIANO, 2010), são administradores todos os que têm responsabilidade sobre quaisquer recursos, mesmo aqueles que embora não atuem diretamente supervisionando pessoas nem mesmo ocupem cargos de relevância, afetam e influenciam o trabalho dos outros, conforme o autor esses gestores são administradores: especialistas ou peritos que trabalham como consultores para outros membros da empresa; professores; pesquisadores de mercado; especialistas em computação; engenheiros de tráfego, etc. Esses indivíduos moldam o trabalho de outras pessoas através de sua especialidade, tanto ou mais que o gestor tradicional com autoridade funcional. Para Grove a três ideias básicas que orientam a administração de alta performance:

- a) Produção – Compreender que todos produzem é a ideia básica. Onde há funcionários que fabricam, outros que emitem faturas, outros que criam é a perspectiva básica para definição de produção, pois onde há um serviço prestado ou um produto produzido, ou projeto elaborado tem que haver uma administração, ou seja, um gestor.
- b) Trabalho em equipe – A responsabilidade, a supervisão e a influência de um indivíduo sobre uma equipe, influenciam nos resultados. Dificilmente os trabalhos são elaborados apenas por um indivíduo e sim por uma equipe. Aquele gestor que possui uma equipe sob sua influência verá no resultado do trabalho de sua equipe o seu desempenho, Grove afirma que se o administrador é um especialista terá um poder de influência sobre as organizações vizinhas e dita essa ideia através da proposição: *a eficiência do administrador = eficiência de sua organização + eficiência das organizações sob sua influência*”.

- c) Desempenho individual – O máximo empenho dos integrantes de uma equipe define seu trabalho onde o empenho ou desempenho de um indivíduo é influenciado pelo desempenho da equipe e de sua motivação. É responsabilidade de o gestor manter os indivíduos motivados e treinados para obter o máximo desempenho e uma alta produtividade de sua equipe.

Segundo Groove (1997 *apud* MAXIMIANO 2010), o desempenho da organização depende da motivação e da competência do gestor para que este possa manter sua equipe motivada e capaz de gerar melhores resultados, a atividade de gerir deve ser compartilhada com a equipe, visto que o resultado da produção define a competência do gestor e da equipe.

Conforme Luthans (1988 *apud* MAXIMIANO 2010), as atividades do gestor podem ser classificadas em quatro categorias:

- a) Funções Gerenciais – a tomada de decisões, o planejamento estratégico e controle das operações;
- b) Funções de Comunicador – receber, processar e trocar informações e documentações direcionadas ao desempenho de seu cargo;
- c) Administração de recursos Humanos: motivar equipes, solucionar conflitos, interação pessoal, contratar e treinar pessoas;
- d) Relacionamento interpessoal: representar a empresa dentro do ambiente interno e externo, interagindo com clientes e fornecedores, manter relações sociais e políticas;

Quadro 2: Gerente Eficaz x Gerente de Sucesso

TIPOS DE GERENTE	
GERENTE EFICAZ	GERENTE DE SUCESSO
Realizam objetivos importantes para organização;	Realizam objetivos pessoais importantes;
São bem avaliados pela equipe, nem sempre fazem carreira mais rápida;	Tem foco em avançar rapidamente na carreira;
Gastam cerca de 44% seu tempo com comunicação	Despendem 48% seu tempo com <i>networking</i> ;
Despendem cerca de 26% de seu tempo na administração de recursos humanos.	Gastam cerca de 28% de seu tempo com a comunicação

Fonte: adaptado de Maximiano (2010 p.143)

O teórico ainda faz algumas observações a respeito da distinção entre gerente de sucesso e gerentes eficazes conforme Quadro 2, que caracteriza as prioridades distintas de acordo com o tipo de gestor, em seguida será apresentada a contribuição de Katz com relação às habilidades fundamentais a função de gestor.

Na visão de Katz (1970 *apud* ROBBINS E DECENZO, 2014), existem habilidades fundamentais independente das quatro atividades básicas da administração ou do nível ou tamanho da organização, se tem fins lucrativos ou não, pois habilidades gerenciais possibilitam a identificação de habilidades ou comportamentos que são essenciais ao sucesso da organização. O autor propõe a divisão dessas habilidades em dois níveis, habilidades gerais: aquelas que o gestor deve possuir e habilidades específicas: aquelas que têm relação com o sucesso organizacional conforme podemos observar na Figura 6:

Habilidades Gerais

- a) Habilidades conceituais: relacionado à capacidade cognitiva do gestor em analisar e diagnosticar situações complexas na organização ajustando comportamentos de suas partes e permitindo que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos e necessidades organizacionais, essa habilidade auxilia no entendimento das situações e facilitam a tomada de decisão.
- b) Habilidades humanas: envolve a capacidade do gestor em lidar com outras pessoas, pois gerentes executam tarefas através de outras pessoas, gestores com boas habilidades humanas atuam com líderes eficazes e suas atitudes são de comunicar-se com as pessoas a fim de entendê-las, orientá-las e motivá-las individualmente e em grupo.
- c) Habilidades técnicas: São as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho. Relacionadas especificamente a função do gestor essas habilidades estão correlacionadas à realização de tarefas dentro do campo de sua especialização utilizando conhecimentos, técnicas, modelos e equipamentos para alcançar o melhor desempenho auxiliando o desenvolvimento de sua equipe.

Figura 6: Habilidades fundamentais a função de gestor segundo Katz



Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p.146)

Habilidades Específicas:

- a) Controlar o ambiente organizacional e seus recursos:
- b) Organização e Coordenação
- c) Manuseio das informações:
- d) Provisão para crescimento e desenvolvimento
- e) Motivação dos Funcionários e soluções para conflitos:
- f) Solução estratégica de problemas

2.2 Contribuições de Fayol Sobre a Gestão

Conforme Fayol (1981 *apud* MAXIMIANO, 2010) uma empresa é um sistema organizacional conduzido por um princípio racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência no alcance de seu objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Uma imagem que se aplica a qualquer tipo de organização, embora Fayol tivesse usado como ponto de partida uma empresa industrial.

Em sua abordagem Fayol (1981 *apud* ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010), focou nos estudos da prática de gestão a partir dos níveis superiores da hierarquia, concebendo a ideia de divisão de trabalho.

A partir de seus estudos Fayol (2009) instituiu em sua teoria que uma organização deve ser dividida em funções distintas para assim designar uma distribuição organizada das tarefas. Conforme o autor a função administrativa é a mais importante de todas as funções organizacionais e definiu seus componentes da seguinte forma como se observa na Figura 7:

Figura 7: Funções Organizacionais:



Fonte: adaptado de Maximiano, (2010 p. 72)

Ainda segundo o autor na organização de uma empresa é preciso considerar que os funcionários precisam de ordens para saber o que fazer, e suas ações necessitam de coordenação e controle gerenciais que são de responsabilidade do gestor. Conforme Fayol, (2009) há uma relação entre a estrutura da organização e a função do administrador. Ele explica a natureza da organização como um corpo e aborda o fator humano como parte de uma unidade social orgânica. Deste corpo, são estabelecidas funções, das quais a função administrativa é de competência de todos os níveis hierárquicos da empresa e não, somente dos níveis mais elevados.

O autor explica que o trabalho do gestor consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir premissas e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, desta forma as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar devem estar numa sequência coerente.

- a) Planejar – A partir da compreensão dos objetivos da empresa, o gestor procura estabelecer padrões que especifiquem a forma como estes serão alcançados, através desta função serão desenvolvidos os planos de ações da organização. Visualizar avaliando o futuro com a finalidade de preparar-se para ação é uma de

suas principais manifestações desenvolvendo o programa de ação que denominou de “carta náutica” Fayol explica que este programa de ação estabelece etapas de decisões e ações que resultem nos meios que a organização deverá seguir para obter resultados desejados. Este plano de ação deverá ser concebido considerando os recursos disponíveis e que o mesmo deve ter unidade, continuidade, flexibilidade e precisão, constituindo-se como um instrumento de fundamental importância que facilite a utilização de recursos da organização e a melhor alternativa de como emprega-lo em virtude de atingir os objetivos organizacionais.

- b) Organizar – para o autor organizar uma empresa consiste em prover de todos os artigos uteis ao seu funcionamento como utensílios, matérias primas, máquinas e equipamentos, capitais e pessoal. Organizar significa constituir o organismo material e social da empresa. A partir do organismo material o corpo social poderá executar as operações necessárias ao desenvolvimento da organização. Porém Fayol afirma que na formação do corpo social não basta agrupar pessoas e distribuir funções. A organização necessita que o corpo social estabelecido adapte-se as necessidades, ou seja, o indivíduo certo deverá ser incumbido da função correta a sua especialização para que possa atingir o máximo de sua capacidade. A constituição do organismo social é de responsabilidade do gestor.
- c) Comandar – Estabelecer padrões hierárquicos claramente definidos para que os subordinados executem suas tarefas sendo supervisionados pela gestão que possua grau de influência explícita sobre estes, colaborando para os objetivos organizacionais. Com o organismo social constituído o gestor tem a missão de comando estabelecida dentro dos níveis hierárquicos onde cada gestor tem a responsabilidade sobre sua unidade

Fayol também estabeleceu habilidades que o chefe ou encarregado deve possuir:

1. Ter profundo conhecimento de seu pessoal;
2. Ser capaz de selecionar e excluir os indivíduos incapazes;
3. Conhecer os acordos que regem as relações comerciais da organização;
4. Ser um bom exemplo para seus subordinados;
5. Realizar inspeções periódicas em seu corpo social;
6. Reunir seus principais agentes em conferencias que estabeleçam a unidade de direção e a conversão dos esforços;
7. Não permitir concentrar seus esforços nos detalhes;

8. Incentivar o desenvolvimento da equipe nas atividades.

O objetivo destas habilidades é alcançar o máximo desempenho dos funcionários sobre os objetivos da organização.

- d) Coordenar – Consiste em unificar o grupo social da organização de forma a harmonizar os esforços e as atividades a fim de impulsionar seu funcionamento, proporcionando mecanismos para que o organismo material e social de cada função seja executado de maneira segura e econômica. O autor acrescenta que deve haver um equilíbrio entre as despesas e os recursos disponíveis em busca do alcance dos objetivos organizacionais.
- e) Controlar – Constatar através de medidas de desempenho que os padrões e metas pré-estabelecidos estão sendo compatíveis, permitindo a organização assegurar o controle das atividades desempenhadas e a garantia de satisfação de que os procedimentos adotados estão de acordo com as regras e princípios da empresa. O autor acrescenta que sobre todas as funções deve-se haver controle, realizando os ajustes necessários entre os objetivos organizacionais e a prática, porém deve-se observar o desempenho desta função para que o controle organizacional seja dotado de crédito, seja efetivo e eficiente, é indispensável que o controlador haja com impessoalidade e imparcialidade.

Em sua obra Fayol (2009) ressalta que a administração é uma atividade corriqueira devendo ser habitual as atuações humanas sejam na família, em negócios ou no governo. Sempre exigirá algum nível de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Ele foi o primeiro autor a defender o ensino da administração nas universidades.

Conforme exposto por Carroll (1987 *apud* ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010 p. 36), as funções do gestor apresentadas por Fayol ainda hoje influenciam a literatura:

A descrição das funções do administrador apresentada por Fayol é dominante na literatura. Carroll examinou 21 livros de administração e constatou que todos os livros mencionaram as funções de Fayol ao descreverem o trabalho do executivo (...). Dos 21 livros, 17 usaram pelo menos quatro das funções clássicas de Fayol para organizar o livro. Três dos restantes usaram pelo menos três funções em sua estruturação.

Fayol assegura que o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, instituir metas, definir condutas e impor responsabilidades aos integrantes da organização, suas

ações estão alinhadas a sua função. Ele apontou a distinção entre as funções de administrador e atividades operacionais, e em seus estudos estabeleceu 16 deveres do gestor, ilustrados no Quadro 3:

Quadro 3: 16 Deveres dos gestores conforme Fayol

01	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução
02	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
03	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
04	Harmonizar atividades e coordenar esforços
05	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
06	Organizar a seleção eficiente do pessoal
07	Definir claramente as obrigações.
08	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade
09	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados
10	Usar sanções contra faltas e erros
11	Manter a disciplina
12	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral
13	Manter a unidade de comando
14	Supervisionar a ordem material e humana
15	Ter tudo sob controle
16	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: adaptado de Fayol (2009 p. 78)

Fayol foi pioneiro no reconhecimento aos papéis do administrador e na forma de identificar a função do gestor separando-a das atividades operacionais para que seja estabelecida uma ordem. No entendimento do teórico, dirigentes que não conseguem atuar estabelecendo esta distinção acabam envolvendo-se com a operação e aos comandos técnicos seja da produção ou da prestação de serviços descuidando-se de sua função principal de gestor tornando-se um administrador inábil (FAYOL, 2009).

A dificuldade em distinguir a função de administrador da operação das atividades organizacionais foi ilustrada no Princípio de Peter - uma das teorias que deram continuidade aos estudos da teoria clássica de Fayol – conforme Peter (1969, *apud* ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010), todos atingem um dia seu nível de incompetência, ou seja, um especialista muito competente pode tornar-se um administrador incompetente, desde que continue a raciocinar e comportar-se como um especialista, sem conseguir assumir o papel e as responsabilidades de administrador.

A partir da teoria apresentada observa-se que o autor busca garantir a eficiência das ações gerenciais de acordo com as atividades funcionais, tendo focado seus estudos na necessidade de formulação de uma teoria onde o gerenciamento poderia ser ensinado, com isso Fayol racionalizou a estrutura empresarial e a própria função de gestão, indicando como deveriam ser realizadas as ações para melhor eficiência organizacional e executiva. Dando continuidade à este estudo apresenta-se em seguida a contribuição de Henry Mintzberg com relação aos papéis do gestor.

2.3 Mintzberg e os Papéis do Gestor

Em seus estudos Mintzberg (1986 *apud* ESCRIVÃO E PERUSSI, 2010), propôs uma estrutura organizacional, em busca da compreensão de como as organizações formavam suas estratégias, identificando cinco categorias básicas de estruturas organizacionais, como observamos no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 : Estruturas Organizacionais

Estrutura	Características
Estrutura Simples	Baixa formalização, uso mínimo de planejamento e fluxo de trabalho flexível
Burocracia Mecanizada	Extremo controle de seus procedimentos, possui níveis hierárquicos, muitas regras e estrutura inflexível
Burocracia Profissional	Caracteriza-se pelo trabalho executado e controlado diretamente pelos operadores, especialistas altamente treinados e doutrinados
Forma divisionalizada	Ramificação da burocracia mecanizada, onde as divisões possuem autonomia para tomada de decisões, caracterizam-se por várias burocracias operando sob o controle de uma equipe central
<i>Adhocracia</i>	Caracteriza-se pela baixa formalização de comportamento, inserida em ambiente dinâmico e complexo.

Fonte: baseado ESCRIVÃO; PERUSSI, (2010 p. 147)

O autor em sua abordagem afirma que há cinco elementos que são comuns a estes cinco tipos de estrutura:

- a) A cúpula estratégica: este elemento é composto por executivos da alta cúpula responsáveis pela tomada de decisão e pela definição das estratégias e metas a serem alcançadas pela organização. Mais perceptível na estrutura simples
- b) A tecnoestrutura: responsáveis pela elaboração de projetos normas e procedimentos e tem a finalidade de controlar o núcleo operacional. Mais presente na burocracia mecanizada;
- c) Assessoria de apoio: responsáveis pela colaboração e apoio através de serviços internos necessários ao funcionamento organizacional. Mais forte na *adhocracia*.
- d) Linha Intermediária: gestores de linha que formam o elo entre a alta cúpula e o núcleo operacional. Mais presente na forma divisionalizada.
- e) Núcleo operacional: é composto pelos funcionários responsáveis pela produção e fornecimento de serviços. Mais presente na burocracia profissional.

Para Mintzberg (2010) a função do gestor vai além do PO3C - (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), funções abordadas e propostas por Fayol, na visão de Mintzberg fazem parte do processo administrativo, porém, os gestores possuem outras responsabilidades gerenciais e sugere em sua abordagem o foco nos papéis dos gestores que atribui como interpessoais, informacionais e decisórios. Esses papéis podem variar, dependendo do seu nível na organização onde está inserido e do nível da própria organização.

O autor afirma que, os gestores exercem inúmeros papéis gerenciais e esses papéis estão representados através de um conjunto organizado de atividades e procedimentos relativos ao cotidiano empresarial, os quais ele agrupou em três determinados grupos.

2.3.1 Papéis interpessoais

Representante: compreendem as relações interpessoais de dentro pra fora da organização estão correlacionados as relações dos gerentes com os funcionários fornecedores, prestadores de serviço e com clientes, Para Mintzberg o gestor é o

representante formal da organização e de suas unidades e como representante formal o gestor possui autoridade e posição de *status* e de símbolo representante da organização perante a sociedade em assuntos de formalidade e em obrigações de natureza cerimonial, geralmente são atividades rotineiras que não envolvem decisões importantes em nome da organização. (MINTZBERG, 2010).

Líder: como líder o gestor tem a responsabilidade pelo desempenho e trabalho de todos os funcionários subordinados onde, sua gestão e sua liderança se devem ao seu relacionamento, buscando harmonizar as necessidades individuais com os objetivos da organização. Para Mintzberg a liderança pode ser direta: treinamentos e desenvolvimento de seus liderados e indireta: ações de motivação e orientação. O autor ainda enfatiza que como líder o gestor recebe uma maior atenção em virtude deste papel transpor a conexão entre todas as atividades organizacionais. (MINTZBERG, 2010).

Conforme Amorim e Amorim (2008), destacam, não há estilos de liderança melhores ou piores e ressaltam tipos de liderança nascem das diferenças de personalidade e comportamentos individuais, compreendendo características intelectuais, emocionais, experiências, expectativas e motivações (AMORIM; AMORIM, 2008).

Contato: o papel de ligação envolve a estrutura e o relacionamento entre a função de gestor entre os seus superiores e seus pares, mantendo relações fora da cadeia vertical de comando, pois a partir deste relacionamento o gestor é capaz de obter valiosas informações para melhor desempenho de sua gestão utilizando canais de informação formais e informais.

2.3.2 Papéis de Informação: monitor, disseminador e porta-voz:

Monitor: Segundo Mintzberg (2010) o papel de informação está pautado a capacitação de informações de dentro pra fora da organização e vice e versa, essas informações são captadas em todas as direções, ou seja ascendente por meio de seus superiores, descendente com seus subordinados e horizontalmente, de dentro pra fora da organização com seus pares ou pessoas de fora de sua unidade, em busca de informações que possam desenvolver a organização, grande parte dessas informações são obtidas através de boatos, fofocas e especulações e o gestor por meio de seus contatos possui vantagem na obtenção de informações.

Disseminador: Conforme Mintzberg (2010) reunindo as informações obtidas através de seus contatos o gestor deve disseminar essas informações compartilhando com sua equipe, cabe ao gestor transmitir as informações privilegiadas obtidas a seus subordinados.

Porta Voz: Mintzberg (2010) enfatiza que o gestor é o porta voz da organização de dentro para fora e de fora para dentro, uma vez que há uma necessidade de informar e atender a um público influente e satisfazer este público que faz parte de sua estratégia como por exemplo os seus *stakeholders*.

2.3.3 Papéis de decisão

Referem-se às funções de gestor como empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador;

Os papéis de decisão abrangem resolução de problemas e a tomada de decisão, pois o gestor é responsável pela tomada de decisões relacionadas aos objetivos da empresa (MINTZBERG, 2010).

- a) Empreendedor: os gestores são responsáveis em identificar as oportunidades de melhorias que possam fortalecer o desenvolvimento da organização através de boas ideias transformadas em projetos.
- b) Controlador de Distúrbios: o gestor tem a responsabilidade de lidar com situações e modificações involuntárias que possam escapar do controle de sua gestão. O autor ressalta que o papel de controlador de distúrbios, associa-se as respostas involuntárias que os gerentes emitem quando estão sob pressão. Ainda segundo o autor não há organizações tão bem administradas, tão bem padronizadas que possam prever as contingências naturais de um meio ambiente de incertezas.
- c) Administrador de Recursos: é um dos principais papéis do gestor e refere-se à projeção de modelos estruturais da organização e a determinação da divisão de tarefas e coordenação do trabalho. Segundo Mintzberg (2010) faz parte da atividade do gestor na administração de recursos delegar funções e tomada de decisões aos seus subordinados e estes devem considerar o impacto de suas decisões sobre os objetivos da organização, desta forma o seu próprio tempo torna-se o principal recurso que o executivo dispõe.

- d) **Negociador:** Mintzberg (2010) atribui ao gestor funções de negociação, pois só o gestor possui a autoridade no comprometimento dos recursos empresariais, o papel de negociador é parte integral de suas funções e apenas o gestor possui informações privilegiadas para tomada de decisão. O gestor decorre a maior parte de seu tempo em negociações.

Ainda segundo o autor, os dez papéis gerenciais, estão integrados em um todo e isto não significa que todos os gestores concedem igual atenção a todos os papéis gerenciais. Para o autor, a ação do gestor é consideravelmente influenciada por sua eficiência e compreensão do próprio trabalho e seu desempenho depende da forma de percepção e resposta às pressões e impasses de seu ofício (MINTZBERG, 2010).

O desempenho dos gestores sobre os papéis propostos por Mintzberg dependem do nível hierárquico onde o mesmo está inserido na organização. Para os gerentes de nível mais alto, os papéis de representante, empreendedor, negociador, de elo e porta-voz parecem ser mais importantes, ao passo que o papel de líder parece ser importante em todos os níveis. A especialidade do gestor influencia diretamente o desempenho dos papéis. Os papéis interpessoais são mais importantes na área comercial da organização, enquanto os papéis de informação tem sua ênfase na área de financeira (MINTZBERG, 2010).

2.3.4 Habilidades Gerenciais

Habilidades são competências que o gestor deve desenvolver e que determinam o grau de sucesso ou eficácia de sua atuação. Mintzberg propõe para que os gestores possam desempenhar eficazmente seus papéis gerenciais oito principais habilidades essenciais as atividades que compõe a função de gestor, as quais pode-se observar no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5: Mintzberg oito habilidades para desenvolvimento do gestor

1	Relacionamento com Colegas	Mintzberg descreve que nesta categoria o gestor tem a capacidade de manter e estabelecer relações informais e formais com seu grupo de colegas, principalmente os que estão no seu nível de hierarquia, para suprir seus próprios objetivos ou a interesses recíprocos, segue algumas dessas habilidades específicas nesta categoria: <ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma rede de contatos • Comunicação formal e informal • Poder de Negociação • Política: sobre compreender e sobreviver dentro das estruturas de poder das grandes burocracias torna-se essencial;
2	Habilidades de Liderança	Envolve a necessidade de liderança na realização de processos em equipe, orientação, treinamentos, motivação, uso de autoridade, Mintzberg afirma que a habilidade de liderança está agregada a personalidade do gestor;
3	Habilidades de resolução de Conflitos	Consiste na maneira interpessoal do gestor que possui de tomar decisões para resolução de conflitos e arbitrar entre pessoas. Essas habilidades demandam habilidades de tolerância a tensões;
4	Habilidades de Processamento de Informações	Para o gestor a sua capacidade de manter e explorar sua rede de relacionamentos é fundamental para estabelecer seu conceito em relação a diversas situações com eficácia na organização.
5	Habilidade de Tomar Decisões em Condições de Ambiguidade	Consiste na capacidade do gestor em tomar decisões com confiança, levando em consideração situações inesperadas e possibilidades de erro, porém disposto à correção prontamente dos cursos da situação quando necessário;
6	Habilidade de Alocação de Recursos	O gestor deve considerar o direcionamento dos recursos que estão sob sua responsabilidade, à habilidade de manipular esses recursos a seu favor e a favor do objetivo da organização definindo prioridades para estabelecer a melhor escolha é fundamental para o sucesso desta habilidade;
7	Habilidade de Empreendedor	Habilidade de empreender significa que tem condições de formular objetivos inovadores, estabelecer estruturas flexíveis, alocar pessoas criativas, buscar oportunidades e implementar controladamente mudanças organizacionais;
8	Habilidade de Introspecção	Significa a capacidade de percepção adequada com relação as suas ações, comportamento e reflexão sobre sua função na organização e o impacto que possa causar sua atuação com a finalidade de alcançar a impressão desejada.

Fonte: baseado em Maximiano (2010 p. 149) e Mintzberg (2010 p.65).

No desenvolvimento da formação de gestor Mintzberg (2010) acrescenta habilidades nas quais acredita serem essenciais no desempenho dos papéis por ele propostos. O autor acredita que além de transmitir conhecimentos há necessidade de oferecer ferramentas para que os indivíduos desenvolvam e aprimorem suas habilidades. Após estas características de habilidade Mintzberg propõe um modelo de gestão que o leitor pode observar a seguir:

Segundo Mintzberg (2010), o objetivo principal da gestão é dar garantia à organização em atingir seus objetivos. Alcançar esses objetivos exige realização de

ações eficazes. Neste modelo o gestor motiva outras pessoas a agirem, e o ideal é que o gestor esteja a um ou dois passos da ação, cada indivíduo envolvido no processo é considerado um especialista e cabe ao gestor utilizar ações de *coaching*, motivando e desenvolvendo a equipe, impondo metas e fortalecendo a cultura organizacional.

Mintzberg (2010) propõe três planos do conceitual ao concreto representados na Figura 8, O das informações, o das pessoas e diretamente para a ação. Neste modelo o autor faz uma síntese de ações propostas e papéis aplicáveis as funções de gestor:

O gestor está posicionado no centro do modelo por estar executando pessoalmente papéis essenciais à organização estruturação, modelagem e programação: A estruturação é a tomada de decisão específica a sua função de forma a formatar a organização estabelecendo diretrizes de desempenho a todos dentro da organização; A programação define o gestor como sendo o responsável pela influência sobre os membros da unidade interpretando tudo que for por ele agendado com importante para a organização;

Figura 8: Modelo de Gestão de Mintzerg



Fonte: *Managing*, Mintzberg (2010 p.60)

Na Figura 8, o autor esclarece que o gestor esteja no centro, entre a unidade com a qual tem responsabilidade formal, por definição de sua função e sua conjuntura, entre

as demais áreas da organização, e o mundo exterior relevante para a unidade (clientes, parceiros, etc.). Há dois papéis sendo realizados um em cada plano:

- a) No plano das informações os gerentes comunicam em todas as direções e controlam dentro da organização.
- b) No plano das pessoas, lideram dentro da organização e realizam conexões com o ambiente onde a organização está inserida.
- c) No plano da ação executam dentro das organizações e negociam externamente com *stakeholders*.

Para Mintzberg (2010), ser gestor é certamente aplicar as ciências, pois aplicam conhecimentos e fazem uso de análises que foram aprofundadas nos métodos científicos, porém a gestão eficaz está principalmente enraizada na experiência que produz a compreensão necessária ao desenvolvimento do gestor.

Conforme Hales (2001 *apud* MINTZBERG 2010 p.54) “apesar de todo modismo da liderança é a gestão fora de moda que está sendo praticada e suas características fundamentais não mudaram”, Mintzberg acrescenta que as diferenças de gestão não são questões frequentemente tratadas pelos gestores e que habitualmente suas decisões podem ser baseadas na última tecnologia, porém seus procedimentos para tomada de decisão se utilizam muito pouco dela.

3. ANÁLISE COM BASE NAS TEORIAS DE FAYOL E DE MINTZBERG

Pelo confronto entre os autores mostra que seus estudos propostos, são complementares, mesmo que contraditórios. Fayol propôs a estruturação da organização partida dos princípios organizacionais e concebeu como principal linha de raciocínio a divisão de tarefas em que o gestor é aquele responsável pela execução dos planejamentos estratégicos, coordena, comanda e controla equipes.

Já Mintzberg teve sua contribuição apresentando uma nova abordagem para as funções do administrador denominada de “abordagem dos Papéis”, estruturando a organização em categorias, estabelecendo sua proposta baseada na concepção de que o trabalho do gestor depende de habilidades requeridas que complementam os papéis gerenciais interpessoais, informacionais e decisórios. A Figura 9 retrata uma síntese das contribuições de cada pensamento, abordadas neste estudo:

Figura 9: Fayol x Mintzberg



Fonte: elaborado pela autora a luz das teorias de Fayol e Mintzberg

Observa-se na Figura 9, uma síntese das principais contribuições de Fayol e de Mintzberg para a teoria administrativa, abordadas neste estudo, onde pode-se observar que as teorias de Fayol como pioneira e de Mintzberg se assemelham se complementam onde pode-se compreender que Mintzberg não só reafirma como dar continuidade aos estudos iniciados por Fayol acerca das funções do gestor.

4. METODOLOGIA

O conceito de metodologia para Pescuma e Castilho (2013, p. 33), é a forma de orientação filosófica que estrutura a realidade e a produção de conhecimentos científicos através de um conjunto de atividades organizadas de coleta de dados apresentados juntamente com a justificativa de escolha.

4.1 Procedimento de coleta de dados

O presente estudo teve como estratégia para construção da base de dados, uma pesquisa bibliográfica formando o referencial teórico e entrevista realizada com gestores, com a finalidade de descrever e apresentar uma contribuição sobre as principais funções do gestor. Sendo utilizada a abordagem qualitativa que conforme Flick (2004), é uma abordagem que parte da noção da construção social das realidades em estudo e foca nas perspectivas dos participantes em suas práticas rotineiras e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

4.2 Instrumento de pesquisa

A pesquisa bibliográfica foi feita de forma longitudinal com base nos autores seminais que discutiram o papel das funções dos gestores nas organizações e a entrevista com os gestores foi realizada de forma semiestruturada enviada por meio eletrônico e sua composição foi inspirada nos elementos conceituais que emergiram da pesquisa bibliográfica.

O presente estudo tem caráter exploratório/descritivo, uma vez que descreve e apresenta uma contribuição sobre as principais funções do gestor levantadas na teoria apresentada na pesquisa bibliográfica.

Para Gil (2010, p.3), O planejamento de uma pesquisa pode ser definido como o processo sistematizado mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação, para em determinado prazo alcançar o conjunto das metas estabelecidas. Ainda segundo o autor o conceito de pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”

4.3 Limitações de pesquisa

O Universo desta pesquisa é formado por profissionais de variados segmentos de mercado com experiência mínima de um ano na função de gestor. Cabe ressaltar que os questionários de pesquisa foram disponibilizados para os respondentes durante o mês de novembro de 2017, e avaliados com base na percepção dos respondentes confrontando com as fontes da teoria administrativa.

5. ESTUDO DE CASO

O questionário aplicado via meio eletrônico teve a participação de nove gestores que responderam de acordo com sua visão sobre o papel das funções dos gestores nas organizações o questionário foi realizado com perguntas semiestruturadas e sua composição foi inspirada nos elementos conceituais que abordados nos temas da pesquisa bibliográfica.

5.1 Resultados da pesquisa – questionário:

1. PERGUNTA - Com que intensidade, na rotina diária, você realiza atividades ligadas ao planejamento?

Respostas dos entrevistados:

1. Programação semanal com reavaliação diária
2. Em, no mínimo, dois momentos.
3. Toda segunda-feira planejo minha semana. Com relação ao planejamento empresarial, fazemos, em média, trimestralmente.
4. 10%
5. A cada 15 dias
6. No mínimo uma vez por semana
7. Em média 02 horas por dia
8. Em 40% do meu tempo
9. Disseminando e melhorando continuamente para aplicação, monitoramento e controle de todos os departamentos, vinculado ao Orçamento Anual Previsto.

2. PERGUNTA: Para você, qual o segredo de uma boa liderança?

Respostas dos entrevistados:

1. Saber lidar com pessoas, perceber as diferenças em cada uma e sempre respeitar suas características.
2. Conhecer sobre pessoas.
3. Ser o exemplo.
4. O Exemplo; se importar verdadeiramente com as pessoas e resultados.
5. Acompanhar as pessoas e conviver para entendê-las e perceber virtudes, desafios e suas motivações.
6. Encontrar o ponto de equilíbrio entre gestão pessoal e dos números

7. Saber ouvir, delegar é tomada de decisão com a equipe
8. todas as pessoas almejam seu crescimento profissional, para tanto o diferencial de um líder será tratar o desenvolvimento individual dos seus liderados de forma robusta e sustentada.
9. Garantir que a equipe se mantenha engajada e sinta-se parte da organização, pois é importante para andamento da entidade. É preciso agir de acordo com o que é necessário para o desenvolvimento dos potenciais dos colaboradores. O líder está relacionado mais à postura adotada em relação a equipe do que o cargo exercido, ou seja, trabalhar em conjunto.

3. PERGUNTA: Hoje, com o advento da tecnologia, o gestor conta com sistemas sofisticados cujo propósito é ajudar no processo decisório. Por outro lado, há também o subsídio da experiência do gestor e da consulta à equipe. Neste contexto, como você costuma tomar decisões?

Respostas dos entrevistados:

1. Utilizar as ferramentas como apoio ! Tomar decisões baseada nelas mas principalmente com conhecimento de cada profissional ! Acompanhar o dia-a-dia dele! Consultando referências e analisando resultados.
2. Ouvindo todos e tomando minha decisão.
3. Levando em conta a maturidade profissional e psicológica da equipe de trabalho.
4. Balizar as decisões considerando as experiências da equipe e do campo.
5. Em conjunto.
6. Em comum acordo com a minha equipe.
7. Tomo decisões com a equipe.
8. Tecnologia sempre será um facilitador de processos porém liderar pessoas é conhecer seu time e onde eles poderão chegar dentro do planejamento estratégico e o tempo de crescimento individualizado.
9. A inovação é o resultado de decisões bem tomadas, para superar o desafio. Você não é nada sem Equipe, há momentos que temos que correr riscos, ou seja, riscos bem calculados.

4. PERGUNTA: Na sua visão como gestor, qual a importância da hierarquia e da divisão do trabalho?

Respostas dos entrevistados:

1. Hierarquia deve sempre ser respeitada! Mas isso é uma via de mão dupla! O que realmente predomina e o trabalho em equipe (2)
2. A valorização do saber de cada um.
3. Hierarquia é importante apenas para distribuição das funções, não gera mais ou menos importância a cada um. A divisão do trabalho deve ser de forma colaborativa sempre que possível.
4. Acredito que o superior hierárquico é um membro da equipe como qualquer outro, contudo seus papéis/responsabilidades são diferentes dos demais, assim ele deve ser exemplo para sua equipe de trabalho gerando confiança e respeito.
5. Considero a gestão como um membro da equipe com a função de conduzir a equipe, conciliar conflitos e cuidar do rumo a ser seguido.
6. Estrutura as posições e determina uma ordem que deve ser seguida para melhor desempenho.
7. Temos que ter hierarquia, mas temos que delegar.
8. Sempre teremos a questão da hierarquia. Porém ela deverá ser entendida como um facilitador dentro de uma empresa onde cada um contribuirá com o todo.
9. Muitos funcionários tem dificuldade em lidar com a hierarquia no ambiente da entidade. Para não ocorrer, é primordial que eles vejam no ambiente uma possibilidade de adquirir qualidade na vida profissional, cujo objetivo é a divisão de atribuições permitindo a coordenação eficiente das ações e do aprimoramento do serviço.

5. PERGUNTA: Como gestor quais os principais métodos utilizados para atingir os objetivos organizacionais?

Respostas dos entrevistados:

1. Avaliar metas mensuráveis e atingíveis ! Buscar dimensionar para cada um do Time seus objetivos conforme a realidade! Trabalhar com recompensas agressivas (2).
2. Construção e entregar de valor para toda a rede.
3. Plano de metas e acompanhamento.
4. Planejamento e foco na implantação das metas e estratégias estabelecidas.
5. Construir o planejamento estratégico com participação da equipe, monitorar resultados e implementar utilizando talentos da equipe.
6. Planejamento, acompanhamento e reconhecimento.

7. Auditorias internas e externas, reuniões de treinamentos.
8. Planejamento, execução com excelência e entendimento de onde você quer chegar e como usará as ferramentas disponíveis ao seu negócio.
9. Hoje, o estímulo supera o controle, padronização e rotina. É preciso desenvolvimento e envolvimento como capacitação e valorização da equipe que fazem parte da estratégia das organizações que querem ser competitivas.

6. PERGUNTA: Quais os principais problemas que interferem na sua produtividade?

Respostas dos entrevistados:

1. Falta de comunicação e não cumprir o que é prometido.
2. Desperdício de recursos por parte de pares.
3. Gestão do tempo.
4. Insegurança.
5. Vaidade, comunicação não transparente, falta de planejamento.
6. Retrabalho e má gestão do tempo.
7. Trabalho com produtos que dependem compra do governo. Seria verba do governo.
8. Falta de planejamento, desmotivação, descomprometimento do time e principalmente falta de foco no objetivo fim do seu negócio.
9. Os desejos são ilimitados, os recursos é que são escassos mão-de-obra, inovação e tecnologia em função da crise financeira atual que vivenciamos.

7. PERGUNTA: Atualmente, quais são os seus maiores desafios para atuar como gestor?

Respostas dos entrevistados:

1. Sempre o desenvolvimento de pessoas.
2. Manter-se atualizado.
3. Gestão do tempo.
4. Harmonização das diversas culturas e maturidades.
5. Elevadas tarefas tiram foco das atividades fim, excesso de burocracia e treinamento inadequado.
6. Saber motivar a todos da mesma forma

7. Ter pessoas comprometidas com o negócio e as burocracias.
8. Sempre estar atualizado e entender que todos os dias poderemos aprender e crescer junto ao time!
9. Evitar conflitos interpessoais e ir à busca de desenvolver novas soluções que tragam maior competitividade ao negócio da entidade é bastante difícil na missão de gerir pessoas. Importante é investir na comunicação interna, integrações e treinamentos, visando encontrar caminhos mais adequados para as equipes e maximizar resultados positivos.

8. PERGUNTA: Na sua visão qual o principal papel do gestor?

Respostas dos entrevistados:

1. Continua disse! Saber lidar com pessoas! Hoje e sempre, ter conhecimento técnico é somente buscá-lo! A humanização é algo que fará a grande diferença!
2. Contribuir para os resultados de todos, a partir da percepção de valor;
3. Ser o norteador e impulsionador da equipe;
4. Engajar pessoas;
5. Desenvolver pessoas e conduzir equipe para entrega de resultados.
6. Conduzir a equipe ao sucesso, simplificando ao máximo a rotina;
7. Desenvolver e treinar pessoas
8. Servir!!!
9. O principal papel do gestor é assegurar o desenvolvimento da empresa, através de geração sustentada de lucros. Nada Substitui o Lucro.

5.2 Visão construída com base na perspectiva dos gestores entrevistados

Na percepção dos entrevistados observa-se que predomina a visão de que gestor é aquele que está apto a conduzir e impulsionar equipes, levando em consideração as habilidades humanas demandadas ao seu cargo, tendo a finalidade de alcançar os melhores resultados, buscando atingir seus objetivos através de planejamento, plano de metas, estimulando o desenvolvimento e a valorização de suas equipes. Os entrevistados afirmam que demandam parte de sua rotina em planejamento ratificando a importância desta função e Confirmam que utilizam mais sistemas informais do que formais para tomada de decisão e considerando que as informações demandadas por sua equipe são de suma importância neste processo. Em seus depoimentos consideram a importância da liderança como um processo de desenvolvimento de pessoas, sendo papel de líder significado de exemplo para seus liderados delegando e motivando com suas ações de confiança e inspiração. Destacam-se na análise as respostas nas quais os gestores tem diferentes visões:

- a) Com relação à importância hierárquica, alguns defendem a hierarquia como sendo primordial, enquanto que outros concebem a importância do trabalho em equipe como predominante.
- b) As perspectivas de interferência em sua produtividade e os maiores desafios há um entendimento que diferem de acordo com a complexidade de cada organização, pois os direcionamentos das respostas mostraram que cada gestor possui um tipo de obstáculo descrito.

6. CONCLUSÃO

Os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados de maneira satisfatória, pois os resultados atestam a descrição da função de gestor e suas principais características que de acordo com as considerações expostas neste estudo, pode-se perceber a importância do papel de gestor dentro das organizações, sendo este figura basilar na concepção de líder de equipe, responsável pela atuação daqueles por ele conduzido, motivados e influenciados ao alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma que se pode identificar que tanto os estudos de Fayol quanto os de Mintzberg, tem suas importâncias na formação da análise das funções do gestor, pois se complementam dentro de suas perspectivas atemporais que concebem a evolução da teoria administrativa.

6.1 Contribuições

Na perspectiva acadêmica este estudo visa contribuir para validar a influencia das teorias administrativas no contexto do conhecimento já firmado sobre as funções de gestor definida como aquele que contribui diretamente na organização e estruturação empresarial e que cabendo aos mesmos os papeis de disseminador e motivador de sua equipe na expectativa de alcance os objetivos organizacionais.

No contexto institucional, o estudo pode contribuir de forma significativa tanto para melhoria das relações dos gestores com sua equipe, como para o desenvolvimento do perfil profissional do gestor, consolidando seus papeis organizacionais diante do atual contexto social onde a produtividade e o foco nos resultados econômicos possa vir a desenvolver um aspecto desvirtuado sobre o real papel e atuação do gestor nas organizações.

6.2 Recomendações de estudos futuros

Considerando o foco e os objetivos deste estudo, observa-se que muitas outras perspectivas dentro do tema não foram exploradas. No entanto fica os dados a disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar seus estudos com relação às funções de gestão, outra sugestão, seria a realização de um laboratório que possibilite acompanhar o dia a dia de gestores de forma a contribuir com maior eficiência a pesquisa na aplicação direta de questionamentos de forma eficaz para o alcance de uma perspectiva real para obter melhores resultados de estudo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, T. N. G. F. AMORIM, A. N. Entre Magos e Magia: Como Gestores e Líderes se Efetivam na Organização. In: XXXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade.** – 1. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gestor eficaz:** GEN Grupo Editorial Nacional, LTC, 2015.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo, PERUSSI FILHO, Sérgio. **Teorias de Administração: Introdução ao estudo do trabalho do administrador.** 1. Ed. São Paulo: Saraíva, 2010.

FAYOL, Julies Henry. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução de Francisco Araújo da Costa. **Revisão Técnica:** Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review.** Management Classics – p. 54-67, 1975.

PESCUMA, Derna; CASTILHO, Antonio Paulo F. de. **Projeto de Pesquisa O que é? Como fazer?:** Um guia para sua elaboração. . 8. ed. São Paulo: Olho d'Água, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A. **Fundamentos da Administração: Conceitos essenciais e aplicações.** 4. Ed. São Paulo: Pearson, 2014.

WREN, Daniel A; CORRÊA, Hamilton Luiz. **Ideias de administração: o pensamento clássico.** [S.l: s.n.], 2007.