



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Aula 12

Direção e Processos de Gestão

Capítulo 7 – Papel dos Gerentes

Capítulo 13 – Liderança

Prof. Hermes Moretti Ribeiro da Silva
hermes.silva@usp.br



Pedro phfsp94@gmail.com



Jéssica - jessica.costa.pereira@usp.br



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Chester Barnard e as Funções do Executivo

Livro: *As Funções do Executivo* – 1938

Temas importantes: eficiência, eficácia, equilíbrio dinâmico com ambiente externo, autogestão etc.

Funções:

1. Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal;
2. Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes;
3. Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Herbert Simon e o Processo Decisório

Estudou a administração sobre o processo de tomar decisões.

Toda ação gerencial tem natureza decisória.

Processo de Tomada de Decisão:

1. **Intelecção ou prospecção:** análise de um problema ou situação que requer solução;
2. **Concepção:** criação de alternativas de solução para o problema ou situação;
3. **Decisão:** julgamento e escolha de uma alternativa.

Homem administrativo: procura tomar decisões satisfatórias, em lugar das decisões que buscam a maximização dos ganhos, em função da racionalidade ser limitada.

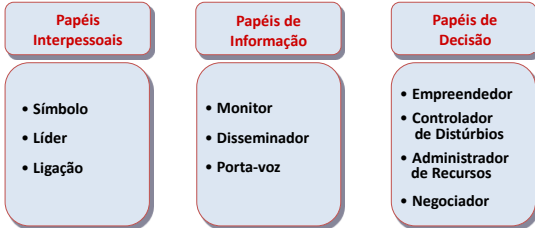
Decisões **programadas** e **não programadas** (julgamento, intuição e criatividade).



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Henry Mintzberg e os Papéis Gerenciais

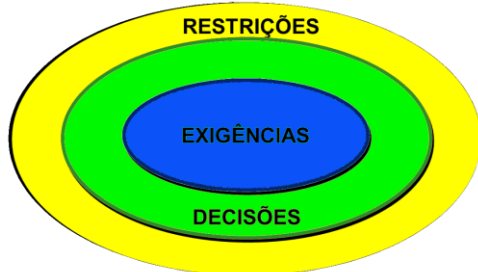




Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Três Dimensões do Papel dos Gerentes Rosemary Stewart





Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Desempenho dos Gerentes - Fred Luthans

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



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Princípios de Andrew Grove (Intel)

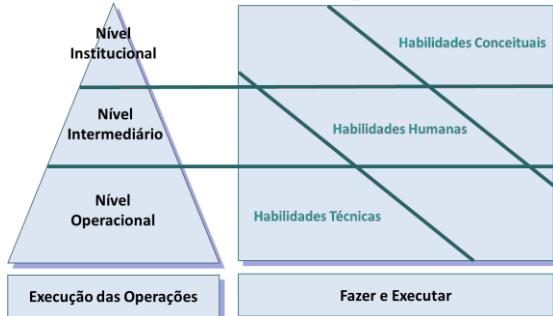




Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Habilidades Gerenciais segundo Katz





Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Habilidades segundo Mintzberg

1. Habilidades de Relacionamento com Colegas
2. Habilidades de Liderança
3. Habilidades de Resolução de Conflitos
4. Habilidades de Processamento de Informações
5. Habilidades de Tomar Decisões em Condições de Ambiguidade
6. Habilidades de Alocação de Recursos
7. Habilidades de Empreendedor
8. Habilidades de Introspecção



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Liderança

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Liderança

Autoridade Formal	Liderança
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Contexto de Liderança

Características Pessoais dos Liderados

Motivações,
necessidades
competências

Conteúdo moral,
calculista ou
alienatório

Características da Tarefa ou Missão

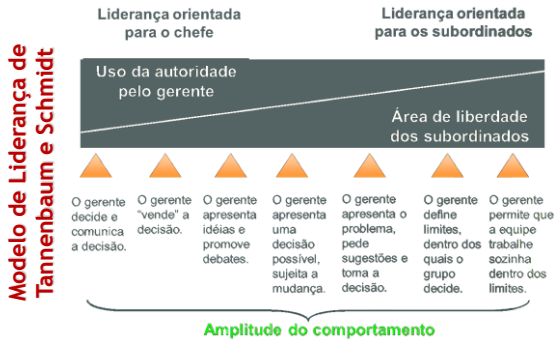
Características Pessoais dos Líderes

Motivações,
competências
estilo

Cultura
organizacional
e social

Contexto Organizacional e Social da Liderança



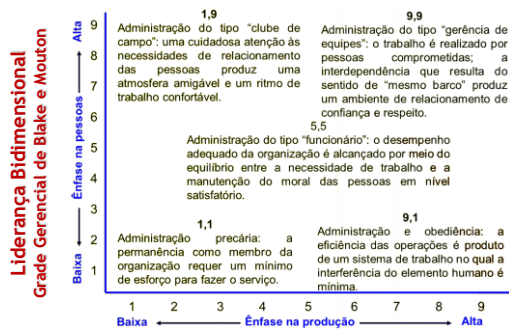


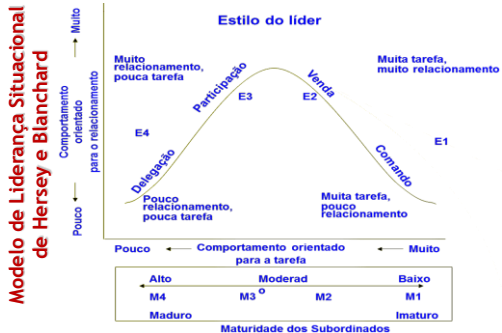
Liderança Orientada para Pessoas
Estilo Democrático

Liderança Orientada para a Tarefa
Estilo Autocrático

• Estilo pessoas.	• Estilo tarefa.
• Liderança orientada para as pessoas.	• Liderança orientada para a tarefa.
• Liderança orientada para as relações humanas.	• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.
• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.	• Liderança orientada para o planejamento e a organização.

	Estilo Tarefa	Estilo Pessoas
Comportamentos Eficazes	- De forma geral, o estilo tarefa tem efeito positivo sobre o desempenho da tarefa. - Dirigir a tarefa e manter distanciamento social são comportamentos associados à eficácia do líder.	- De forma geral, o estilo pessoas tem impacto positivo sobre a satisfação das pessoas. - Reforçar o espírito de equipe é um comportamento específico associado à eficácia do líder.
Comport. Ineficazes	O comportamento autocrático, que restringe a autonomia do subordinado, resulta na ineficácia do líder.	A permissividade ou demagogia diminui a satisfação e a produtividade.







Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Liderança Carismática x Transacional

Liderança Carismática ou Transformadora	Liderança Transacional
• Líder Inspirador	• Líder Negociador
• Líder Transformador	• Liderança baseada na Promessa de Recompensas
• Líder Revolucionário	• Liderança Manipulativa
• Agente de Mudanças	
• Líder Renovador	



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração



Estudo de Caso

*O novo "paternalismo" de Ivan Zurita:
exemplo de gestão orientada para a liderança*

1. Identifique as habilidades gerenciais de Ivan Zurita.
2. Identifique os estilos de liderança de Ivan Zurita.

Trabalho Final

1. Planejamento e Estratégia Organizacional (Caps. 15 e 16)
2. Estrutura Organizacional (Capítulo 6)
3. Direção e Processo de Gestão (Caps. 7 e 13)
