

# **Gerentes e sua inserção na Era do Gerenciamento**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Beatriz Aparecida Ozello Gutierrez



# Gerentes e sua inserção na Era do Gerenciamento

O que determina o valor de uma organização?

Caráter intelectual

Conjunto de ativos intangíveis com importância e relevância no contexto dos negócios em plena Era da Informação

Capital interno

Capital externo

Capital humano

# Gerentes e sua inserção na Era do Gerenciamento

Quem são os gerentes

- São os agentes ou protagonistas do processo administrativo. São os profissionais responsáveis pelo trabalho de outros profissionais nas organizações. São também chamados de chefes ou dirigentes.

# Competências básicas

- Conhecimento
- Habilidade
- Atitudes

# Conhecimento

- Saber
- Aprender a aprender
- Aprender continuamente
- Aumentar o conhecimento
- Aumentar o capital intelectual

Conhecimento



transformado em ação



habilidade

# Habilidade

- Capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor
- Capacidade de aprender e reaprender por conta própria
- Capacidade de analisar, sintetizar e avaliar situações
- Capacidade de se comunicar, ter pensamento crítico, criatividade e inovação

# Habilidade

- Capacidade de identificar e resolver problemas e conflitos
- Capacidade de tomar decisões
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Ter cultura de qualidade e excelência
- Saber usar de maneira eficiente a tecnologia da informação

# Habilidade

- Saber fazer
- Aplicar o conhecimento
- Saber pensar e agregar valor
- Transformar o conhecimento em algo concreto

Habilidade

colocada em prática

competência



# Atitude

- Saber ser
- Auto-conhecimento
- Saber comportar-se
- Utilizar a inteligência emocional e a ética

Atitude



colocada em prática



competência

# Competência

- Capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e da inovação
  - Saber fazer acontecer
  - Aplicar a habilidade
  - Alcançar metas e objetivos
  - Transformar a habilidade em resultado

# E o gerente?

Há necessidade de conhecimento, habilidade ou atitude?

..... Os três!!!!!!!!!!!!

É necessário reunir o CONHECIMENTO que transformado em ação leva à HABILIDADE por meio da maneira de SER que colocados em prática gera COMPETÊNCIA

# Gerentes e sua inserção na Era do Gerenciamento

- Talentos: utiliza as competências para atingir resultados

# Gerente

- Gerentes: cada vez mais parecidos com treinadores do que com chefes

# Gerente

- Supervisionam atividades de outras pessoas
- Estabelecem uma liderança formal
- Atuam como canal de comunicação
- Garantem a responsabilidade
- Escolhem e admitem pessoas

# Gerente

Geram despesas



Necessidade de  
“adicionar  
valor”

Podem ser a diferença entre



Serviço medíocre e a  
excelência

Lucro e despesas

Vitória e derrota

# Estudos sobre o Papel do Gerente

Henri Fayol (1916)

Processo Administrativo

Chester Bernard (1938)

Funções do executivo

Herbert Simon (1960)

Processo Decisório

Henry Mintzberg (1973)

Papéis do gerente

Rosemary Stewart (1982)

Processo Decisório

Andrew Grove (1983)

Princípios de administração  
de alta performance

Fred Luthans (1988)

Desempenho dos gerentes

# Estudos sobre o Papel do Gerente

**Henri Fayol (1916)**

- Tomar decisões;
- Estabelecer metas;
- Definir diretrizes;
- Atribuir responsabilidades;

**Processo Administrativo**



**Atividades**

**Planejar**

**Organizar**

**Comandar**

**Coordenar**

**Controlar**

# Estudos sobre o Papel do Gerente

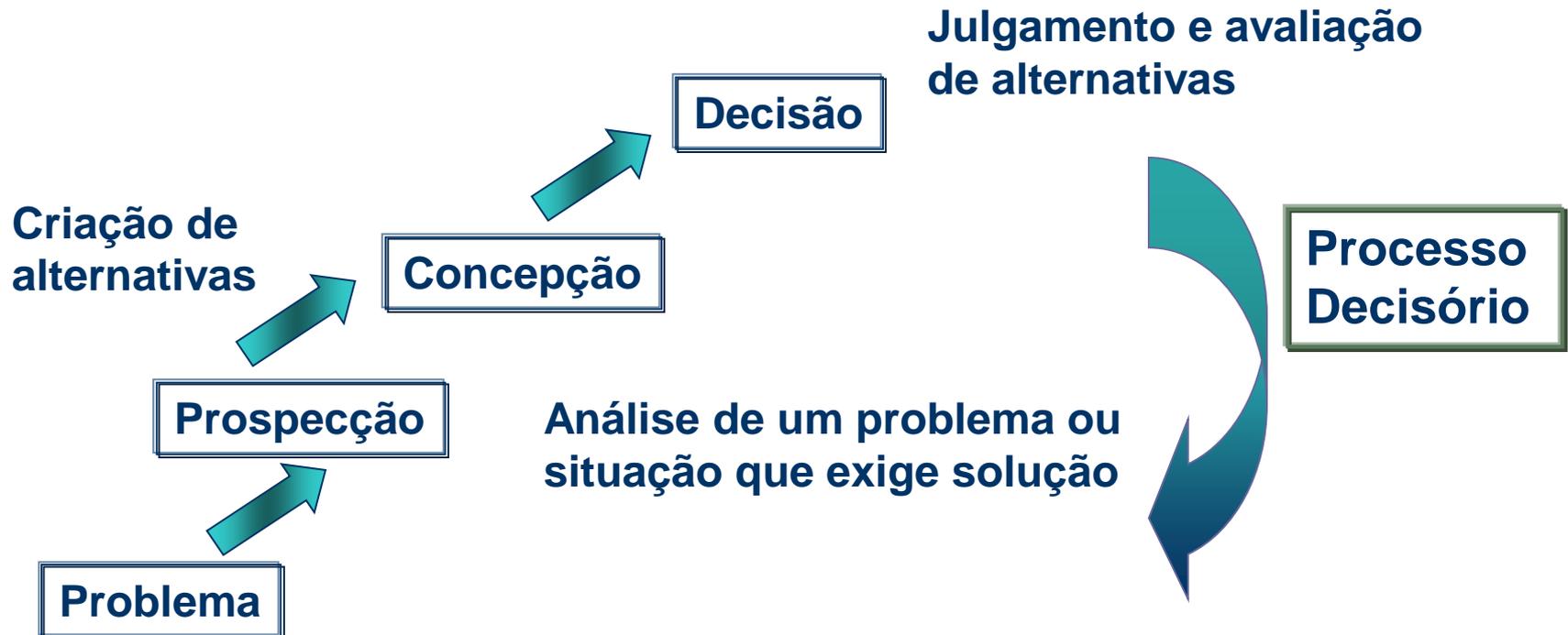
**Chester Bernard (1938)**

- Inculcar o senso de propósito moral
- Trabalhar com a organização informal
- Facilitar a comunicação
- Tomar decisões
- Entender a aceitação de autoridade

**Funções do executivo**

# Estudos sobre o Papel do Gerente

**Herbert Simon (1960)**



# Estudos sobre o Papel do Gerente

**Henry Mintzberg (1973)**

**Papéis do gerente**

**Empreendedor  
Controlador  
de distúrbios  
Administrador de  
recursos  
Negociador**

**Papéis de Decisão**

**Figura de proa  
Líder  
Ligação**

**Monitor  
Disseminador  
Porta-voz**

**Papéis Interpessoais**

**Papéis de Informação**

# Estudos sobre o Papel do Gerente

**Rosemary Stewart (1982)**

**Processo Decisório**



# Estudos sobre o Papel do Gerente

**Andrew Grove (1983)**

**Princípios de administração  
de alta performance**

## **Produção**

- Todos produzem
- Produzir é a palavra que define resultados

## **Trabalho em Equipe**

- Produção é sempre 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 do gerente

# Estudos sobre o Papel do Gerente

**Fred Luthans (1988)**

**Desempenho dos gerentes**

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

# Classificação dos gerentes

- Operacional (ou 1ª linha): são os de nível geral mais inferior e são conhecidos como supervisores
- Médio: gerentes entre os operacionais e os diretores
- Alto: diretores

# Classificação dos gerentes



# Habilidades gerenciais

- Aptidões ou comportamentos fundamentais ao sucesso num cargo gerencial

# Habilidades gerenciais

- Organização e coordenação
- Tratamento de informações
- Previsão de crescimento e desenvolvimento
- Motivação dos profissionais
- Administração de conflitos
- Solução de problemas estratégicos

# Por que existem gerentes?

Como seria um Hospital com +/- 2500 profissionais sem um gerente?

.....CAOS!!!!!!!!!!!!!!!



***A águia é a ave que possui a maior longevidade da espécie.  
Chega a viver 70 anos.***

*Mas para chegar a essa idade, aos 40 anos ela tem que tomar uma séria e difícil decisão.*





***Aos 40 anos ela está com:***

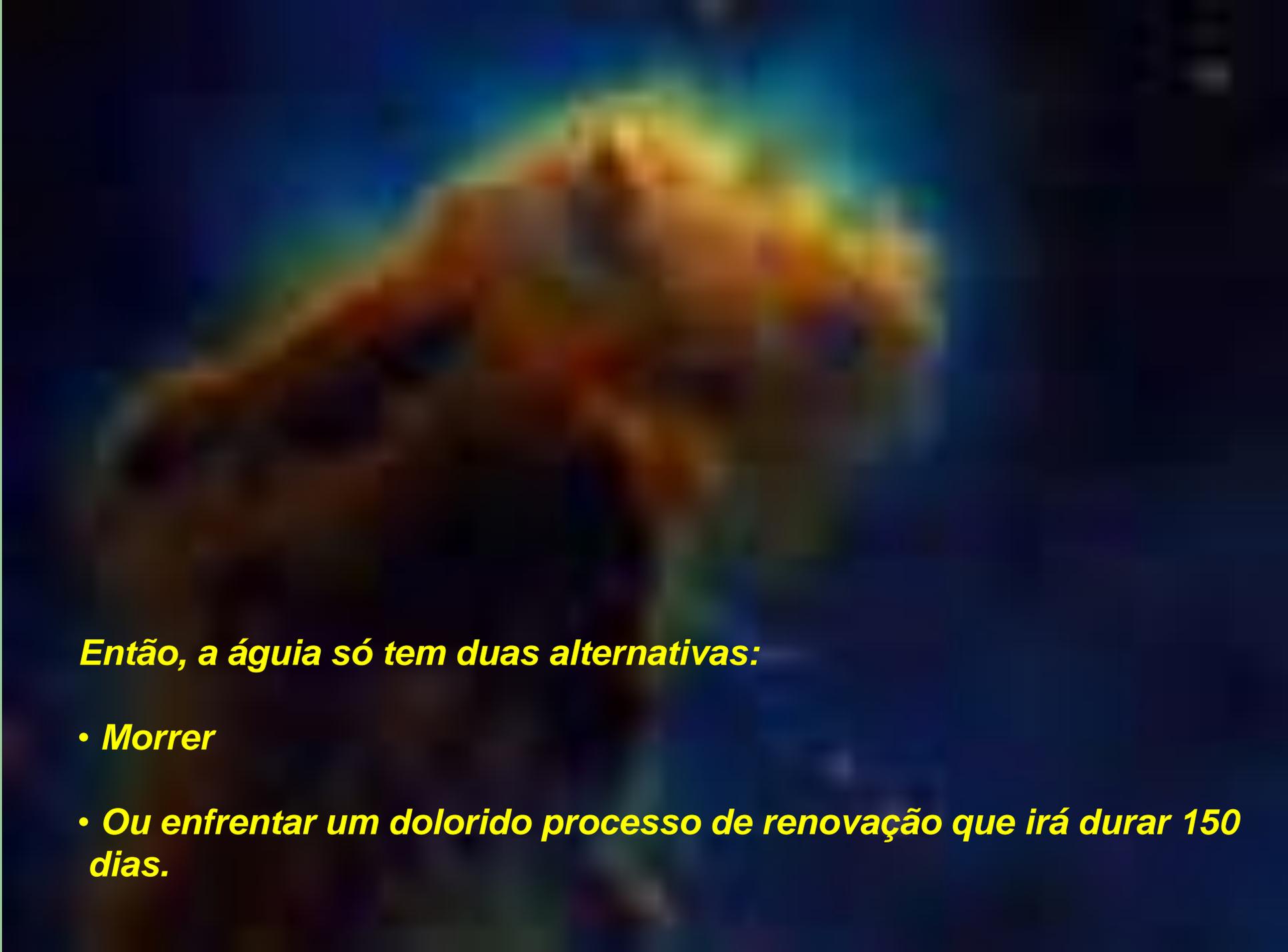
- ***As unhas compridas e flexíveis, não consegue mais agarrar as suas presas das quais se alimenta.***



*O bico alongado e pontiagudo se curva.*

***Apontando contra o peito estão as asas, envelhecidas e pesadas em função da grossura das penas, e voar já é precário e muito difícil!***



A blurred image of an eagle in flight against a blue sky. The eagle is the central focus, with its wings spread wide. The background is a soft, out-of-focus blue sky with some light clouds. The overall image has a dreamy, ethereal quality.

***Então, a águia só tem duas alternativas:***

- ***Morrer***
- ***Ou enfrentar um dolorido processo de renovação que irá durar 150 dias.***



***Esse processo consiste em voar para o alto de uma montanha e se recolher em um ninho próximo a um paredão onde ela não necessite voar.***

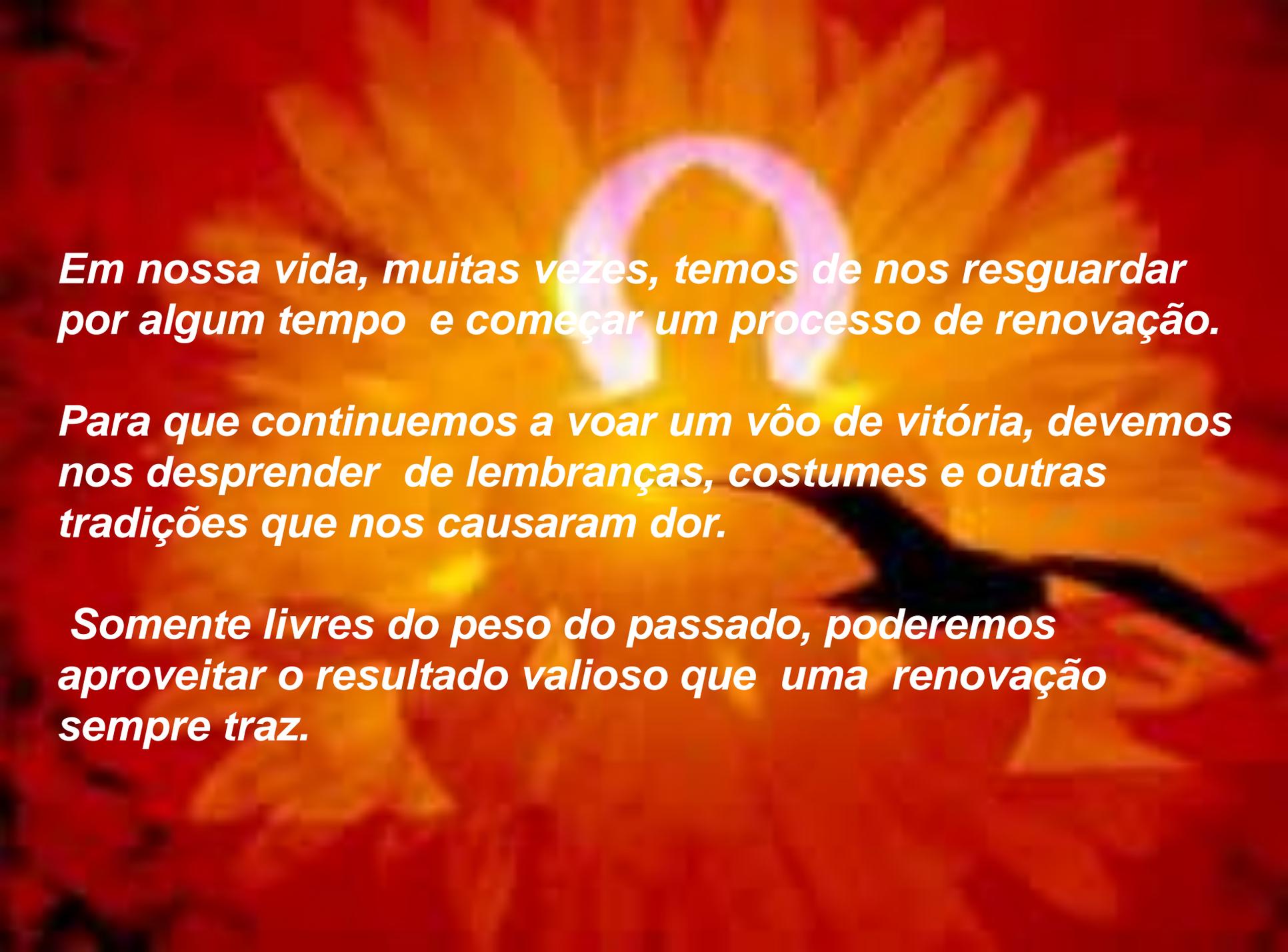
***Então, após encontrar esse lugar, a águia começa a bater com o bico em uma parede até conseguir arrancá-lo.***

***Após arrancá-lo, espera nascer um novo bico, com o qual vai depois arrancar suas unhas.***

***Quando as novas unhas começam a nascer, ela passa a arrancar as velhas penas.***

***E só após cinco meses sai para o famoso vôo de renovação e para viver então mais 30 anos.***





*Em nossa vida, muitas vezes, temos de nos resguardar por algum tempo e começar um processo de renovação.*

*Para que continuemos a voar um vôo de vitória, devemos nos desprender de lembranças, costumes e outras tradições que nos causaram dor.*

*Somente livres do peso do passado, poderemos aproveitar o resultado valioso que uma renovação sempre traz.*