ST1

Estudante: **Thiago CoutinhoSousa Silva**

Capítulo 1: O Trabalho do Gerente

Mintzberg, H. (2010). Managing: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman.

**Introdução**

A obra de Mintzberg é uma exploração profunda e abrangente da complexidade inerente à gestão organizacional. Ao adentrar nesse campo multifacetado, o autor nos convida a refletir sobre a intrincada teia de atividades que compõem o papel do gerente moderno. Ele nos leva a questionar não apenas o que os gerentes fazem, mas também como essas atividades se entrelaçam e se manifestam em diferentes contextos e circunstâncias.

Desde os primeiros parágrafos, Mintzberg nos confronta com a realidade desafiadora de compreender plenamente as atividades gerenciais. Ele nos lembra que identificar as tarefas dos gerentes pode ser uma tarefa relativamente simples, mas interpretar e entender a extensão dessas atividades é um desafio muito mais complexo. Nesse sentido, sua abordagem busca lançar luz sobre a necessidade urgente de uma análise mais profunda e abrangente da gestão, visando fornecer insights valiosos não apenas para estudiosos e profissionais, mas também para qualquer pessoa interessada em aprimorar sua compreensão e prática da gestão.

Ao mergulhar na história e no contexto da pesquisa em gestão, Mintzberg nos revela uma lacuna preocupante: a falta de estudos sistemáticos e empiricamente fundamentados sobre as atividades dos gerentes. Apesar da proliferação de livros e teorias auto proclamados sobre gestão, poucos realmente exploram a realidade do trabalho gerencial. Essa lacuna, conforme destacada pelo autor, é ainda mais evidente quando olhamos para a evolução do entendimento da gestão ao longo do tempo, que muitas vezes ainda reflete conceitos tradicionais e antiquados.

A diversidade e complexidade das atividades gerenciais emergem como temas centrais ao longo da obra, ilustrando vividamente a natureza desafiadora e multifacetada do trabalho dos gerentes. Mintzberg nos leva em uma jornada através de diferentes contextos organizacionais, onde negociações, resolução de problemas, e até mesmo enfrentar questionamentos parlamentares se entrelaçam em um emaranhado de responsabilidades e demandas. Essa diversidade desafia a visão convencional de gestão como um processo estritamente controlado, incentivando uma reflexão mais profunda sobre o verdadeiro papel e as habilidades necessárias para enfrentar as complexidades do gerenciamento organizacional.

**Síntese**

Abordagem do Problema na Gestão: Mintzberg inicia sua obra destacando a complexidade intrínseca em compreender plenamente as atividades gerenciais. Ele ressalta que enquanto identificar as tarefas dos gerentes pode não ser difícil, interpretar e entender a amplitude dessas atividades é um desafio significativo “Descobrir o que os gerentes fazem não é o problema; interpretar o que fazem é que é. Como entender a ampla variedade de atividades que compõem a gestão?”. Essa abordagem lança luz sobre a necessidade premente de uma análise mais aprofundada da gestão. Ao questionar como podemos entender a diversidade de atividades que compõem a gestão, o autor visa fornecer insights valiosos não apenas para estudiosos e profissionais, mas também para aqueles interessados em aprimorar a prática da gestão. Essa busca por uma compreensão mais abrangente do que realmente significa gerir permeia toda a obra, orientando o leitor na jornada pela complexidade da prática gerencial.

Contexto Histórico e Lacuna na Pesquisa: Mintzberg contextualiza sua abordagem ao relatar seu envolvimento inicial com o tema da gestão. Iniciando sua carreira com um estudo sobre a vida de cinco executivos-chefes, ele destaca a diminuição da pesquisa sistemática sobre gestão ao longo do tempo. Apesar de muitos livros se auto denominarem sobre gestão, poucos realmente exploram a atividade dos gerentes. Essa lacuna no entendimento da gestão é evidenciada pela falta de estudos empíricos recentes e relevantes sobre o tema. Referindo-se ao trabalho seminal de Henri Fayol em 1916, Mintzberg observa que o entendimento dominante da gestão ainda reflete conceitos tradicionais, evidenciando a necessidade de reexaminar a natureza do trabalho gerencial e apresentar novas perspectivas.

Diversidade e Complexidade das Atividades Gerenciais: No decorrer da obra, Mintzberg ilustra a diversidade de atividades enfrentadas pelos gerentes em diferentes contextos organizacionais. Desde negociações internas até lidar com questões ambientais locais e preparar-se para enfrentar questionamentos parlamentares, as situações apresentadas exemplificam a complexidade do trabalho gerencial. Ao questionar se a gestão deve ser tão caótica e complexa, o autor desafia a visão tradicional de controle absoluto sobre as equipes, provocando reflexões sobre o verdadeiro papel e as habilidades necessárias para ser um gerente eficaz.

Imersão na Rotina dos Gerentes (vinte e nove dias de gestão): Mintzberg mergulha na rotina de diversos gerentes ao longo de 29 dias, observando, entrevistando e revisando suas agendas para compreender o cotidiano da gestão. Esses gerentes representam uma variedade de setores e níveis hierárquicos, proporcionando uma visão única sobre as complexidades da gestão. Ao descrever e interpretar essas experiências à luz de conceitos conceituais, o autor oferece uma visão detalhada e empiricamente fundamentada do trabalho gerencial, desmistificando mitos comuns e preparando o terreno para uma análise mais profunda da gestão.

Integração entre Liderança e Gestão: Mintzberg questiona a distinção moderna entre líderes e gerentes, defendendo a integração desses dois aspectos como parte essencial da prática gerencial. Ao utilizar exemplos concretos para ilustrar a dificuldade de separar liderança e gestão na prática, o autor promove a ideia de "comunitariedade", destacando a importância de integrar liderança e gestão para promover um ambiente de trabalho colaborativo e coeso.

Gestão como Prática Enraizada na Experiência: O autor argumenta que a gestão não pode ser considerada nem uma ciência nem uma profissão, mas sim uma prática enraizada na experiência e no contexto. Ao contestar a ideia de que a gestão pode ser reduzida a um conjunto de princípios científicos ou ensinada como uma profissão separada da prática, Mintzberg destaca a importância das habilidades de facilitação e compreensão contextual na prática da gestão.

Estabilidade na Prática da Gestão ao Longo do Tempo: Mintzberg observa que, apesar das mudanças externas, muitos aspectos da gestão permanecem consistentes ao longo do tempo. Ao sugerir que a gestão é mais uma prática enraizada na experiência do que uma ciência ou profissão, o autor enfatiza a estabilidade de muitos aspectos da gestão, mesmo diante das mudanças tecnológicas e econômicas.

Abordagem do Livro e Propósito: O autor destaca a abordagem adotada em seu livro, buscando uma ampla variedade de fontes para oferecer novas perspectivas sobre a gestão. Ao dividir a obra em capítulos que abordam diferentes aspectos da gestão, Mintzberg visa não apenas reforçar o senso comum, mas também abrir novos horizontes e incentivar os leitores a questionarem e refletirem sobre os desafios e prazeres da gestão, tanto antiga quanto contemporânea.

**Conclusão**

Ao refletir sobre as complexidades da gestão organizacional exploradas por Mintzberg no capítulo, torna-se evidente que o ponto central reside na necessidade de uma compreensão mais contextualizada do papel do gerente moderno. A diversidade de atividades, a integração entre liderança e gestão, e a ênfase na prática enraizada na experiência emergem como temas fundamentais que desafiam concepções tradicionais e incentivam uma abordagem mais dinâmica e adaptativa à gestão.

No entanto, ao considerar as contribuições de Mintzberg, é importante questionar até que ponto sua análise aborda as nuances e desafios enfrentados pelos gerentes em contextos específicos e em ambientes organizacionais em constante evolução (como no nosso caso como gerentes de TI por exemplo). Enquanto sua obra oferece insights valiosos, ela também pode ser criticada por sua tendência a generalizar a prática gerencial e por vezes negligenciar a diversidade de experiências e perspectivas dentro das organizações.

Portanto, uma análise crítica da obra de Mintzberg nos leva a reconhecer a importância de uma abordagem mais contextualizada e inclusiva da gestão, que leve em consideração não apenas as atividades e responsabilidades dos gerentes, mas também as complexidades e dinâmicas específicas de cada contexto organizacional. Essa abordagem mais abrangente e sensível às nuances pode fornecer uma base mais sólida para o desenvolvimento de teorias e práticas gerenciais que sejam verdadeiramente eficazes e relevantes em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.