

ESTUDOS SOBRE GERENTES

1 Henry Mintzberg

Handwritten note: 10 papéis gerenciais

O primeiro estudo, conduzido por Henry Mintzberg, concluiu que os gerentes desempenham 10 papéis, divididos em três categorias.³ Papel gerencial, segundo Mintzberg, é um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição. Cada um dos 10 papéis agrupa diversas atividades gerenciais. As três categorias, descritas e exemplificadas a seguir, e resumidas na Figura 1.4, são:

- Papéis interpessoais.
- Papéis de processamento de informação.
- Papéis de decisão.

1.1 Papéis interpessoais

1.1.1 Figura de proa

O papel de figura de proa compreende todas as atividades nas quais o gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) de sua organização: falar em público, comparecer a solenidades, relacionar-se com autoridades em nome de sua empresa. Nenhuma dessas atividades envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.

3. MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row, 1973.

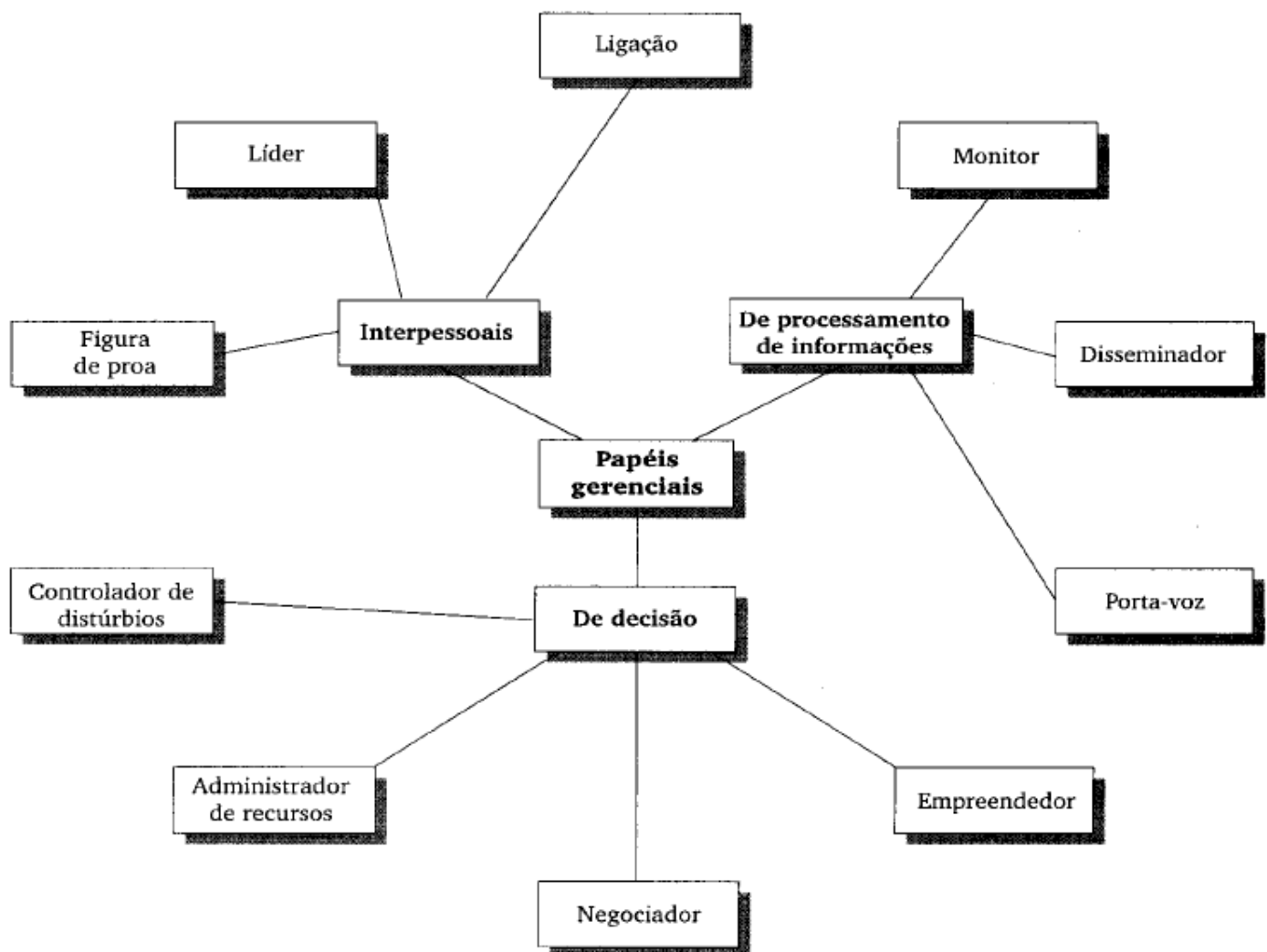


Figura 1.4 Dez papéis do gerente segundo Mintzberg.

1.1.2 Líder

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termos da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.

1.1.3 Ligação

O papel de ligação envolve a teia de relações humanas que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Por meio dessa teia, ele mantém sua equipe ligada a outras. Isso permite fazer o intercâmbio de recursos e informações necessárias para trabalhar.

1.2 Papéis de processamento de informações

1.2.1 Monitor

O papel de monitor compreende as atividades que o gerente desempenha quando recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Este papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a “rádio peão”.

1.2.2 Disseminador

O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro. Como disseminador, o gerente é responsável pela circulação interna de informações.

1.2.3 Porta-voz

Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização. No papel de porta-voz, o gerente fala oficialmente em nome da organização para os públicos externos.

1.3 Papéis de decisão

1.3.1 Entrepreneur

No papel de *entrepreneur* (empreendedor), de acordo com Mintzberg, o gerente atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. Mudanças controladas são as desejadas pelo próprio gerente. Podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e o aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.

1.3.2 Controlador de distúrbios

Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são as situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises, ou os conflitos. Para lidar com essas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios.

1.3.3 Administrador de recursos

A alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização, segundo Mintzberg. O papel de administrar recursos, inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. Para Mintzberg, a administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais – administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.

1.3.4 Negociador

De vez em quando, a organização encontra-se em grandes negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais. Para lidar com situações desse tipo, o gerente desempenha o papel de negociador.