



FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

UNIDADE 01

CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL

MÓDULO 01

O que é administrar

MÓDULO 02

O que fazem os administradores

Trabalho individual

“Funções administrativas e funções técnicas.”

UNIDADE 01 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL**MÓDULO 01 - O QUE É ADMINISTRAR****1 - A Evolução da gerência**

Sobre o trabalho do administrador, existem muitas ideias e versões desde Sócrates até os dias de hoje. Procuraremos examinar somente as ideias que marcaram cada época do desenvolvimento da administração, de modo a termos, ao final da disciplina, uma clara visão dos conceitos e princípios que norteiam a actuação do gerente actual e dos passos que devem ser dados para que você se torne um bom administrador.



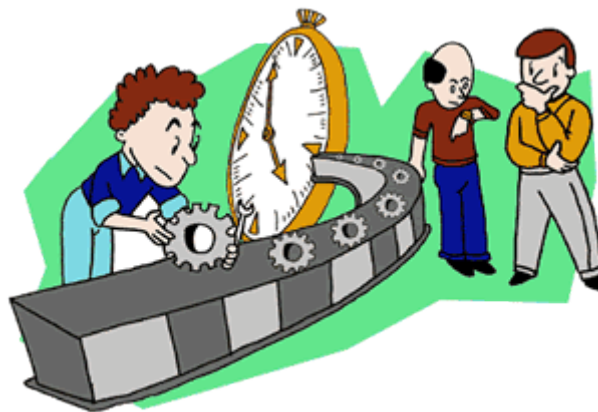
O que fazem os administradores? O que significa ser gerente? As respostas são tantas que não têm ajudado o estudante de Administração a compreender o fenómeno gerencial. São tantos os gurus e contra gurus, tantos os conceitos e ideias que transformaram a Administração Científica num complexo conjunto de conceitos, métodos e técnicas.

Vamos analisar as principais contribuições ao desenvolvimento teórico da área, abordando os conceitos mais gerais da Administração e conectando-os aos conceitos mais particularizados de gerência. Procura-se, com isso, sugerir a existência de (1) íntima ligação entre o pensamento Tradicional e o pensamento Contemporâneo, (2) uma tendência evolutiva, claramente delineada em seu arcabouço conceitual, no

sentido de buscar maior compreensão dos valores, motivações e necessidades do ser humano no trabalho, seja ele gerente ou subordinado, líder ou liderado.

A gerência foi vista de diversas formas, ao longo da história da organização, e o gerente foi desempenhando papéis cada vez mais complexos e diversificados, à medida que as organizações também se tornaram mais complexas.

Na organização taylorista, o gerente era aquele que sabia "a única melhor maneira" de fazer as tarefas e era paciente ao orientar os empregados, punindo-os, caso não concordassem em trabalhar "cientificamente" para obter a produção máxima.



O fayolismo, conhecido como "uma escola de chefes", definiu o gerente como aquele que planeja, organiza, comanda, coordena e controla. Essa definição tomou impulso nos anos 30, com o trabalho de Luther Gulick, que deu à administração um dos seus primeiros acrônimos: **POSDCORB**.

Planning
Organizing
Staffing
Directing
COordinating
Reporting
Budgeting

Tal acrónimo era apresentado como resposta à pergunta "o que os gerentes fazem?" e permanece até hoje na memória de muitos executivos, como a resposta correta.



A gerência racional ou burocrática, explicitada no trabalho de Max Weber, é exercida por um especialista que age racionalmente com base no conhecimento do problema, dos objectivos a atingir e dos possíveis cursos de acção, podendo escolher as alternativas que maximizem os resultados organizacionais.



Essas primeiras visões da acção gerencial trazem implícitas as ideias de que ao gerente cabe: decidir, transmitir ordens e controlar rigidamente. Aos subordinados, cabe apenas obedecer.

O incidente de Hawthorne e as experiências de Elton Mayo, baseadas na hipótese de que a produtividade é função directa da satisfação no trabalho, trouxeram a visão oposta à dos clássicos, sobre o trabalho gerencial. Para os teóricos das Relações Humanas, a actividade principal dos gerentes é cuidar para que haja satisfação entre os empregados, atentando para suas necessidades de segurança, aprovação social e afecto. Muda o método, mas o interesse pela produção máxima é o mesmo.



Os comportamentalistas não aceitam a concepção de que a satisfação do trabalhador gere por si só a eficiência. Desenvolvem a teoria da decisão, mostrando o gerente - responsável por um processo decisório que envolve a selecção - nem sempre consciente de acções entre as que são possíveis para as pessoas sobre as quais exerce influência e autoridade. Para esses pesquisadores, além de não haver uma escolha necessariamente consciente e racional entre alternativas conhecidas, o processo decisório expõe as reais limitações dos gerentes, tais como: não têm um sistema de objectivos explícitos; negligenciam a parte mais importante da tomada de decisões, que é a definição do problema; raramente conhecem com clareza as alternativas e suas consequências e, finalmente, fazem as escolhas para obter uma solução satisfatória do problema e não para maximizar os objectivos.

Para os estruturalistas, o gerente é administrador de conflitos, pois o conflito entre grupos é um processo social básico. Numa sociedade em transformação contínua, a resolução dos conflitos determina a direcção das mudanças. Dessa forma, o desenvolvimento organizacional está na dependência do resultado dos conflitos, os quais, embora sejam indesejáveis, não podem ser negados, sob pena de exacerbação e posterior eclosão, geralmente com graves consequências.



A teoria de sistemas coloca o gerente numa organização que faz parte de um meio ambiente multidimensional e tumultuado, obrigando-o a "lidar com incertezas e ambiguidades e, acima de tudo, a preocupar-se com o ajuste da organização a novos requisitos, sempre em mudança". Esse contexto é enfatizado pela teoria contingencial, que não só aprofunda a análise das características ambientais como também

demonstra que essas variáveis ambientais, atuam como determinantes das próprias características organizacionais e, conseqüentemente, da actuação gerencial.



2 - PENSAMENTO TRADICIONAL *VERSUS* PENSAMENTO SISTÊMICO

Tradicionalmente, a teoria e a prática administrativa não apresentam linha divisória muito clara entre a administração tradicional e a contemporânea. No entanto, a teoria contemporânea enfatiza a visão sistêmica, em que a organização é percebida como sistema no qual tudo está interligado. Além disso, a nova teoria também enfatiza que a eficácia de qualquer acção gerencial depende das contingências, isto é, do contexto e das características da situação em que está sendo aplicada. Essas noções sobre sistema e contingência não validam a busca tradicional de um conjunto de práticas universalmente válidas para todas as organizações, em todas as situações. Assim, é importante analisar mais de perto essas concepções contemporâneas e o tipo de pensamento a elas ligado.

Quando vemos a organização como um conjunto de elementos interligados, composto de órgãos, nervos, circulação e respiração, formando um organismo vivo, sabemos que qualquer alteração em qualquer dos elementos afecta os outros. Assim, não podemos mais pensar na resolução de problemas administrativos de forma linear, como fizeram os teóricos do passado.

Comparação entre o Pensamento linear e o Pensamento não-linear ou sistêmico

É útil ver a organização como um todo dinâmico e compreender que os administradores não estão solucionando problemas distintos. Eles são parceiros que intervêm simultaneamente na resolução do mesmo problema organizacional, dentro de um sistema de partes inter-relacionadas. Planejamento, organização, direcção e controle são apenas os nomes dos quatro processos mais importantes da actuação gerencial.

3 - CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL

Henry Mintzberg, um dos estudiosos da gerência, afirma: "Muito embora uma enorme quantidade de material tenha sido publicada sobre o trabalho gerencial, nós continuamos a saber muito pouco sobre ele." Sugere que a literatura gerencial fala muito sobre o gerente, mas pouco sobre o que ele realmente faz. Assim, realiza um trabalho de observação em que as atividades gerenciais são analisadas sistematicamente e as conclusões são descritas somente quando podem ser suportadas por evidências empíricas. Desse trabalho, resulta um conjunto de características e de papéis do gerente.

Naturalmente, há necessidade de adaptações à nossa realidade, uma vez que as observações foram realizadas nos EUA; mas as conclusões podem servir tanto de base para reflexão de estudantes como de ponto de partida para pesquisas similares.

Mintzberg define o gerente como o responsável por uma organização formal ou por uma de suas unidades. Pode ser chamado vice-presidente, supervisor, primeiro-ministro, sargento, arcebispo ou qualquer um de uma grande variedade de outros títulos. Seu trabalho se realiza em qualquer nível da hierarquia organizacional (excepto no mais baixo de todos) e ele pode supervisionar pessoas em qualquer das várias funções organizacionais. Pode ter muita ou nenhuma experiência no trabalho; descobrir que as demandas variam de acordo com o clima da organização e as necessidades do momento. De fato, há enorme quantidade de variáveis capazes de influenciar o trabalho realizado pelos gerentes.



Mintzberg colecionou 6 grupos de características do trabalho gerencial:

- (1) Grande carga de trabalho em forte ritmo;
- (2) Actividade caracterizada pela brevidade, variedade e fragmentação;
- (3) Preferência por acções correntes, específicas e bem definidas, em vez de reflexão;
- (4) Preferência por comunicação verbal;
- (5) Relacionamento com grande número de pessoas, contactos internos e externos;
- (6) Jogo de forças entre direitos e deveres.

A principal razão para o gerente adoptar ritmo forte é ter um trabalho que não acaba nunca. Como responsável pelo sucesso da organização, não há marcos tangíveis em que possa parar e dizer "agora meu trabalho está terminado". Como resultado, torna-se uma pessoa com preocupação permanente, não importa que tipo de trabalho gerencial realize; sempre carrega uma leve suspeita de que poderia contribuir um pouco mais.



Sua actividade é caracterizada por um sem número de contactos e actividades, que não lhe permitem aprofundar-se em nenhuma. Com efeito, o gerente é encorajado pela realidade de seu trabalho a desenvolver um tipo de personalidade: sobrecarregar-se com trabalho, agir abruptamente, evitar perda de tempo, participar somente quando o valor de sua participação é tangível, evitar grande envolvimento com qualquer assunto. Ser superficial é, sem dúvida, um risco ocupacional do trabalho gerencial.



A preferência por acção, em vez de reflexão, é adoptada como resultado da natureza do trabalho. As pressões do ambiente gerencial, a despeito da literatura clássica, não encorajam o desenvolvimento de planeadores reflexivos. O tipo de trabalho gera pessoas adaptativas, manipuladoras de informações, que preferem situações vívidas e concretas num ambiente de estímulo e respostas.



Os gerentes demonstram forte preferência pela comunicação verbal. Eles parecem não gostar dos correios, utilizam-no principalmente para remessa de correspondências formais. Os meios informais de comunicação, telefone e reuniões não programadas são utilizados para transmitir informações e solicitações informais. Reuniões programadas utilizam-se para situações formais, negociações e estabelecimento de estratégias. Diferentemente dos outros funcionários, os gestores não deixam a reunião ou o telefone para retornar ao trabalho, pois esses contactos *são* seu trabalho; sua produção pode ser medida, primariamente, em termos de informações verbais transmitidas.



O ocupante da gerência está colocado como ponte entre a organização e sua rede de comunicações interna e externa. As informações e solicitações fluem para ele de vários contactos externos. Deve filtrá-las e repassá-las para a organização. Outras informações e solicitações vêm de dentro da organização, algumas a serem utilizadas por ele, outras a serem destinadas a outras partes da organização e a contactos externos.

Finalmente, até que ponto o gerente controla suas actividades? Alguns autores sugerem que ele age como o condutor de orquestra sinfônica, criando um todo maior do que a soma das partes. Porém, Sune Carlson, que conduziu estudo sistemático, não tem essa certeza:

Antes de fazermos o estudo, eu sempre pensava num executivo-chefe como o regente condutor de uma orquestra, impassível sobre sua plataforma. Agora estou, em alguns aspectos, inclinado a vê-lo como uma marionete do puppet-show com centenas de pessoas puxando os barbantes e forçando-o a agir de uma forma ou de outra.



Os dados empíricos não são conclusivos, mas há evidências de que os gerentes são impedidos de decidir sobre a maior parte de suas actividades. O telefone toca, a

agenda aponta uma bateria de reuniões, os subordinados aparecem, problemas surgem inesperadamente e, subjacente a tudo isso, há o constante temor de falhar na análise da correspondência. Seguramente, o trabalho é desenhado para engolir os fracos e aprisionar os fortes.

Mas tudo isso indica que o gerente não controla suas actividades? O fato de as reuniões serem marcadas por outros, de receber mais correspondências do que envia, de receber mais solicitações do que solicita, de ser escravo da agenda indica que ele não controla sua actividade? Talvez essas solicitações sejam boa medida do *status* do gerente. O número de pedidos de autorização, todos iniciados por outros, pode reflectir o controle gerencial sobre o processo decisório da organização. A extensão em que as reuniões são marcadas por outros ou pelo relógio pode ser avaliação da capacidade gerencial. A quantidade de informações recebidas sem solicitação pode mensurar sua habilidade em construir efectivas linhas de comunicação.

Assim, o gerente pode ser condutor ou marionete, dependendo do modo de administrar sua própria actividade. Em particular, ele tem dois importantes graus de liberdade:

- (1) a possibilidade de tomar uma série de decisões iniciais, que definem muitos dos seus compromissos em longo prazo;
- (2) o exercício de sua própria vontade ao controlar, ou utilizar para seus próprios fins, aquelas actividades nas quais é obrigado a se engajar. Em outras palavras, ele pode tirar vantagem de suas obrigações.

O cerimonial proporciona ao chefe arguto oportunidade para obter informações. Um pedido de autorização permite-lhe injectar seus valores na organização. A obrigação de discursar propicia oportunidade para fazer *lobby* por determinada causa. Um problema pode ser mais do que simplesmente resolvido e uma pressão pode ser mais do que simplesmente removida. Pode-se agir de modo a transformar problemas em oportunidades pela exploração de novas ideias em sua solução.



Talvez sejam esses dois graus de liberdade que mais claramente distinguem os gerentes bem-sucedidos. Todos, aparentemente, são marionetes. Alguns decidem quem puxa os barbantes e como; a partir daí tiram vantagem de cada movimento que é forçado a realizar. Outros, inábeis para explorar tal ambiente de alta tensão, acabam engolidos pelo mais exigente de todos os trabalhos.

RESUMO

O trabalho gerencial vem sendo estudado de forma científica, desde os trabalhos pioneiros de Taylor, no início do século XX. As primeiras teorias tinham carácter prescritivo e ditavam como o gerente deveria agir.

Para Taylor, ele deveria descobrir o modo correto de agir e obrigar, cordialmente, que todos agissem do "único jeito certo". Fayol via o gerente com visão mais ampla da empresa, cuidando para que ela continuasse a existir. Para isso devia exercer as funções de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Max Weber tinha a organização ideal como possuidora de um conjunto de normas escritas que lhe garantiam a previsibilidade do funcionamento.

Após o incidente de Hawthorne e as pesquisas de Elton Mayo, a gerência passou a se interessar pelo que as pessoas pensam. Empregados felizes são mais produtivos; logo, o que o gerente tinha de fazer era garantir que todos estivessem satisfeitos no trabalho.

O comportamentalismo trouxe ideias muito parecidas com a visão de Relações Humanas, mas não aceita a "visão ingênua" de que a felicidade, por si só, gera a eficiência; é necessário administrar o comportamento humano no trabalho. Os estruturalistas, por seu turno, vêem a organização como estrutura social, onde naturalmente existem conflitos que devem ser administrados. Essas duas últimas visões - comportamentalismo e estruturalismo - inauguram a abordagem explicativa e

iniciam a percepção do sistema aberto, isto é, a organização é um sistema que troca energia com o ambiente.

As abordagens sistémica e contingencial enfatizam as relações com o ambiente. Para a visão sistémica, a organização se adapta de forma dinâmica ao ambiente. Para a visão contingencial, a actuação gerencial é contingenciada pelas variáveis ambientais, que são independentes e atuam sobre a organização.

Assim, a actividade gerencial é cheia de desafios, desenhada para engolir os fracos e aprisionar os fortes. O trabalho do gerente é variado, realizado num forte ritmo e exige relacionamento com amplo número de pessoas. Além disso, exige forte dose de competência, para que não vire marionete e consiga conduzir as actividades de sua equipe na direcção dos objectivos definidos pela organização.

UNIDADE 01 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL

MÓDULO 02 - O QUE FAZEM OS ADMINISTRADORES

1 - Os Papéis Gerenciais

O gerente é a pessoa responsável por uma organização ou qualquer de suas subunidades. Ele é revestido de autoridade formal sobre sua unidade, o que leva a dois propósitos básicos.

Primeiro, assegurar-se de que sua organização produza bens ou serviços, eficientemente. Para isso, planeja e mantém a estabilidade das operações básicas, adaptando-as de forma controlada às mudanças ambientais.

Segundo, assegurar-se de que sua organização serve aos fins para os quais foi criada, isto é, da pessoa ou grupo que a controla (os "influenciadores"). Interpreta suas preferências particulares e combina-as para produzir definições sobre as preferências organizacionais que possam guiar o processo decisório.

Por causa dessa autoridade formal, pode atender a dois outros propósitos gerenciais básicos:

- Agir como importante canal de comunicação entre sua organização e o ambiente
- Assumir responsabilidade pelo nível de operação do sistema organizacional.

Esses propósitos básicos são operacionalizados por meio de dez papéis inter-relacionados, agrupados em três categorias:

- Papéis Interpessoais
- Papéis Informacionais
- Papéis Decisórios

Os Papéis Interpessoais caracterizam o trabalho gerencial, ressaltando seu status e sua autoridade como:

- Representante da organização ou unidade;
- Líder do corpo funcional e
- Elo de ligação com o ambiente externo.



Papéis Informacionais - pelos papéis de *líder e elo de ligação*, o principal gestor tem acesso a informações privilegiadas e emerge como "sistema nervoso central" de sua unidade organizacional. Somente ele tem acesso formal a todos os subordinados de sua própria organização e acesso único a grande variedade de pessoas de fora da organização, muitas delas "sistemas nervosos centrais" de outras organizações. Dessa forma, ele é um generalista sobre as informações de sua organização, aquela pessoa mais bem informada sobre as operações e o ambiente.

São papéis informacionais:

- Monitor
- Disseminador
- Porta-voz



Papéis Decisórios - por causa de sua autoridade formal e das informações especiais, o gestor assume a responsabilidade pelo sistema de estabelecimento de estratégia da organização - os meios pelos quais importantes decisões para sua unidade organizacional são tomadas e inter-relacionadas. As estratégias são operacionalizadas por meio de quatro papéis decisórios:

- Empreendedor;
- Administrador de distúrbios;
- Alocador de recursos;
- Negociador.



2 - A TAREFA BÁSICA DO ADMINISTRADOR

O gerente planeja o trabalho de sua empresa, monitora o seu ambiente interno e externo, inicia mudanças desejáveis e restabelece a normalidade quando surgem distúrbios. Lidera seus subordinados a trabalharem efectivamente a favor da organização, fornecendo-lhes informações especiais - algumas das quais obtidas pela rede de contactos por ele desenvolvida. Além disso, o gerente desempenha certo

número de deveres "domésticos", expedindo informações para o ambiente externo, servindo como representante e liderando as negociações maiores.

Assim, a caracterização popular do gerente - como alguém que deve ter visão geral, fazer o trabalho não programado e dar suporte ao sistema quando surgirem imperfeições - é apenas parcialmente correta. Os titulares de gerência devem também desempenhar sua parcela de trabalho regular e envolver-se em certas actividades organizacionais.

Questão a ser discutida é se esses papéis são desempenhados por todos os gestores, em todos os níveis, de forma similar, ou se há diferenças significativas no desempenho, dependendo das várias contingências em que se encontra cada gerente particular.

Mintzberg afirma que os estudos empíricos sobre o trabalho gerencial têm produzido mais evidências de similaridades do que de diferenças nas actividades gerenciais. A literatura sobre comportamento e atitudes gerenciais por nível organizacional conduz à impressão geral de que as similaridades sobrepujam as diferenças. Antes de esse veredicto ser aceito, entretanto, dois pontos devem ser considerados.

Primeiro, a escassez de informações sobre o comportamento administrativo.

Segundo, se a literatura existente baseia-se em dados que foram influenciados por viés de resposta e de observação.

Mintzberg continua sua argumentação dizendo que talvez os trabalhos dos gerentes sejam muito parecidos entre si; talvez haja algo básico sobre esse tipo de trabalho, não importa qual a organização. Sugere que não se pode aceitar que o trabalho dos gerentes difira grandemente em substância e em modos de operação, da mesma forma que não se pode concluir que são todos idênticos.

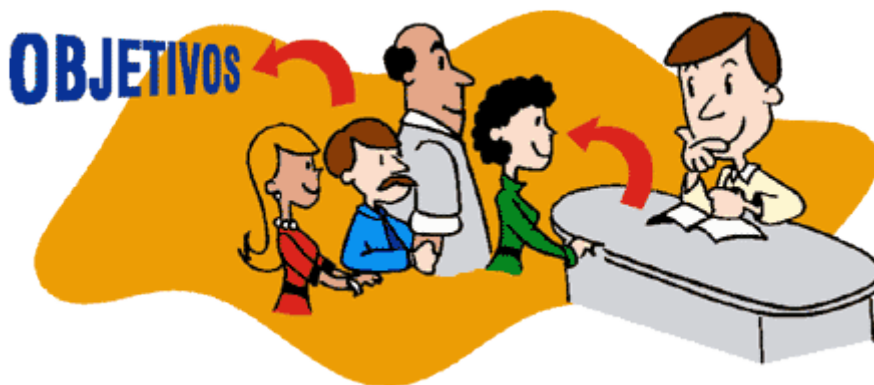
A partir de análise das características gerenciais - e tentando responder a perguntas como: o papel de empreendedor é especialmente significativo para os executivos-chefes? Os administradores de assessorias são menos sujeitos a interrupções do que os outros? - Mintzberg procura construir um entendimento teórico sobre as variações no trabalho de gerenciamento. E desenvolve estrutura conceitual que denomina "teoria da contingência do trabalho gerencial", em que o desempenho dos papéis de

executivo chefe é visto como influenciado por diversos factores, a saber: variáveis ambientais (as características do ambiente, a indústria, a organização); variáveis relativas ao trabalho (nível hierárquico, função supervisionada); variáveis pessoais (personalidade e estilo característicos dos responsáveis pelo trabalho); variáveis situacionais (temporais, características de um trabalho individual).

No entanto, a maioria dos autores concorda em que todos os gerentes lidam com o factor humano nas organizações. É tarefa básica de todos os administradores, em todos os níveis e em todos os tipos de empresa, projectar e manter o ambiente no qual indivíduos, trabalhando em grupos, possam cumprir objectivos e missões pré-seleccionados. Em outras palavras, os administradores são incumbidos de tornar

possível que as pessoas contribuam, mais efectivamente, para atingir os objectivos do grupo que administram e do qual fazem parte.

Estabelecer esse ambiente e mantê-lo tão próximo do ideal quanto possível deve ser, lógica e moralmente, o objectivo de todos os administradores.



3 - As Funções do Administrador

Outra forma de ver o trabalho dos gerentes é por meio da análise das funções administrativas, propostas no início do século por diversos estudiosos. Entre esses, destaca-se o engenheiro Fayol, cujo mérito reside no fato de olhar a organização como um todo e de separar as funções administrativas das funções técnicas.

Para Fayol, os grandes executivos de sua época, seus colegas do início do século XX, estavam excessivamente preocupados com actividades que ele qualificava de técnicas: **produção, finanças, comercial, contabilidade e segurança**. Na opinião de Fayol, essas funções não tinham importância directa para a permanência e o sucesso, em longo prazo, da organização. Elas se referiam a actividades do dia a dia, que não distinguiam o administrador dos outros profissionais que com ele trabalhavam. O que realmente faria a diferença eram actividades voltadas para a manutenção do desempenho organizacional, ao longo do tempo. As cinco funções caracterizavam o trabalho do executivo e serviam para definir a Administração; seriam desempenhadas pelos administradores em escala crescente, à medida que assumissem cargos de maior autoridade e responsabilidade, como ilustra a figura.

Com o passar do tempo, outros estudiosos acrescentaram novas ideias, ora reduzindo, ora acrescentando novas funções administrativas às existentes. Por volta de 1950, a maioria dos estudiosos passou a adotar apenas 4 funções como caracterizadoras do trabalho administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. São essas quatro funções que você vai estudar mais detalhadamente nas unidades a seguir:

Note que as funções formam sequência lógica, iniciando pelo planejamento, e fecham um círculo que tende a se repetir indefinidamente no trabalho gerencial. Mas quando as funções administrativas são consideradas em interação dinâmica, interdependentes entre si, compõem o que se chama de Processo Administrativo:

Procure se imaginar no papel do gerente que planeja, organiza, transmite orientações e ordens e controla todo o processo para que a organização gere os resultados esperados e, o mais importante, continue obtendo sucesso em longo prazo. Lembre-se de que, a cada nova rodada do ciclo administrativo, o Controle gera novas possibilidades ao Planejamento, mas, a todo momento, cada uma das funções pode e deve estar influenciando as outras, numa relação sistêmica.

4 - OS NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO

Se a todos os administradores é comum lidarem com pessoas, isto é, com o recurso humano da empresa, eles apresentam diferenças com relação ao nível organizacional em que atuam. As organizações apresentam basicamente três níveis hierárquicos, que correspondem a três respectivos níveis de administração:

- O nível institucional ou estratégico, composto pelos proprietários, directores e altos executivos;
- O nível intermediário ou gerencial, composto pelos administradores de nível médio da organização;
- O nível operacional ou técnico, que corresponde aos administradores de primeira linha e aos incumbidos da execução.

Assim, temos:

- Alta Administração
- Gerência Média
- Supervisão

5 - AS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR EFICAZ

Em todos os níveis da administração, os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam, mas, dependendo do nível que ocupam e do tipo e tamanho da organização, dedicam mais ou menos tempo a cada uma dessas funções. Para cumprirem eficazmente suas funções, utilizam habilidades gerenciais. Robert L. Katz identificou três tipos de habilidades as quais todos os administradores precisam ter, em doses diferentes, dependendo do nível que ocupam na organização. São elas:

- Habilidades Técnicas
- Habilidades Humanas
- Habilidades Conceituais

O estudo da Teoria Gerencial se propõe a desenvolver principalmente a Habilidade Conceitual: a capacidade de pensar o todo, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar problemas e propor soluções.

RESUMO

Cabe ao gerente desempenhar um conjunto de papéis divididos em três categorias principais: **interpessoais**, informacionais e decisórios.

As atribuições interpessoais derivam do status e da autoridade de que o gerente é investido. São papéis interpessoais: **representante** da organização ou unidade, **elo** com o ambiente externo e **líder** do corpo funcional.

Pelo desempenho das funções interpessoais, o gerente tem acesso a informações privilegiadas, que o tornam "sistema nervoso central" de sua unidade. Somente ele tem acesso formal a todos os subordinados e acesso único a grande variedade de pessoas de fora, muitas delas "sistemas nervosos centrais" de outras organizações. Dessa forma, ele é a pessoa mais bem informada sobre as operações internas e o ambiente. Assim, consegue desempenhar os papéis informacionais: **monitor**, recebendo continuamente informações internas e externas; **disseminador**, transmitindo informações internas e externas aos subordinados; **porta-voz**, transmitindo informações de sua unidade para o ambiente externo.

Por ser a principal autoridade e deter informações especiais, o gestor assume a responsabilidade de formular a estratégia da organização, que é operacional por meio de quatro papéis decisórios: **empreendedor, administrador de distúrbios, alocador de recursos e negociador.**

Para o exercício dessas atribuições, o gerente deve utilizar o pensamento sistêmico, que permite a compreensão do todo organizacional e exige a utilização das habilidades conceituais. Ao gerente cabe ainda desempenhar as funções administrativas, modernamente divididas em: planejamento, organização, direcção e controle, seja qual for o cargo e o nível hierárquico que ocupe: alta administração, gerência média ou supervisão.

DISCIPLINA: FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	UNIDADE	I
	ENCONTRO	II
DATA LIMITE PARA ENTREGA: DE ACORDO O PRAZO DO SISTEMA	PERÍODO	
Actividade: 1 - “ Funções administrativas e funções técnicas. ”		
Objectivo da Actividade: <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a capacidade de compreensão e análise crítica em função da variação em torno da resolução de problemas. 		
Procedimento para Execução: <ul style="list-style-type: none"> O trabalho deverá ser feito em grupos ou individual se não pertencer a nenhum grupo. E de seguida enviar para a plataforma. Responder as questões levantadas de forma originária (sem copiar/plagiar) fazendo sempre alusão as fontes que recorrer. O trabalho final deverá ser feito o mais resumido possível, em formato Arial ou Times New Roman, tamanho 12, e espaçamento entre linhas igual a 1,5. Na primeira página, escreva o seu nome. 		
FONTES: Conteúdo da matéria, UNIDADE I.		
Atenção: <ul style="list-style-type: none"> As dúvidas são para ser apresentadas no fórum da sala de aula virtual. O cumprimento integral de todos os pressupostos da actividade proporcionará nota máxima ao estudante. Por outro lado, o não cumprimento dos Pressupostos resultará em diminuição da nota. Não se esqueçam de citar as fontes recorridas para a elaboração do trabalho. Plágios ou desrespeito aos direitos de autor resultará em nota ZERO, sem possibilidade de refazer o trabalho. Os trabalhos enviados fora do prazo não serão avaliados. 		

Funções administrativas e funções técnicas.

De modo a ampliar o conhecimento do estudante, Com base no estudo da **UNIDADE I**, e fontes bem referenciadas responda e desenvolva de modo conciso e os subtemas que se seguem:

- 1) Cargos administrativos.
- 2) Distinga Funções administrativas das funções técnicas.
- 3) Esmiúce em torno do que é, e para que serve um **organigrama** numa **organização**.



Boa Sorte,