

EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS E FUNÇÕES DESEMPENHADOS PELOS GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES

EVOLUTION OF ROLES AND FUNCTIONS PERFORMED BY MANAGERS IN ORGANIZATIONS

Sueli Maria da Silva¹; Catarina Rosa e Silva de Albuquerque²; Alessandro Bezerra Correia Bilar³; Flavia Fernanda da Silva Moura⁴

Faculdade Damas da Instrução Cristã^{1,2}; Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)²; Universidade Federal Rural de Pernambuco³(UAST/UFRPE/ Serra Talhada); Faculdade de Integração do Sertão – FIS⁴ – PE, Brasil.

Resumo

Diversas teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos sobre a função de gestor, merecendo destaque as de Fayol e Mintzberg. As contribuições destas teorias no suporte à Ciência da Administração têm elevado a visão das organizações acerca da relevância desse profissional, cada vez mais exigido e que utiliza um conjunto de habilidades para lidar diariamente com situações diversas. O objetivo principal deste estudo foi analisar a evolução teórica das funções e dos papéis desempenhados pelos gestores, contrastando-os com a atual realidade que estes vivenciam no seu exercício profissional. Para isso, realizou-se um levantamento bibliográfico, assim como foram aplicados questionários respondidos por diferentes gestores, os quais puderam descrever suas principais atribuições. Dentre os resultados obtidos, atestou-se que o gestor é aquele que está apto a conduzir e impulsionar equipes, levando em consideração as habilidades humanas demandadas ao seu cargo. Enquanto conclusão, constatou-se que as contribuições teóricas dos supracitados autores possuem caráter interdependente e complementar, servem de base para outros estudos acerca dos papéis e funções do gestor, bem como ainda são aplicadas nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Habilidades. Liderança. Processo administrativo. Tomada de decisão.

Abstract

Several theories have been developed over the years about the function of Manager, deserving highlight of Fayol and Mintzberg. The contributions of these theories in supporting science of Administration have raised the vision of organizations on the relevance of a manager, increasingly required and that uses a set of abilities to deal daily with different situations. The main objective of this study was to analyze the theoretical evolution of functions and roles played by managers, contrasting them with the current reality that these experience in your professional practice. For this, a bibliographic survey, as well as have been applied questionnaires answered by different managers, which could describe their main duties. Among the results obtained, attested that the Manager is the one who is fit to drive and boost teams, taking into account the human skills demanded by your post. As conclusion, it was noted that the theoretical contributions of the aforementioned authors have complementary and interdependent character, serve as a basis for other studies about the roles and functions of the Manager, as well as are still applied in organizations contemporary.

Keywords: Skills. Leadership. Administrative process. Decision making.

Introdução

O administrador é o responsável pela gestão das atividades dos membros de uma organização que alcança resultados atuando de forma conjunta com as pessoas por ele conduzidas (CHIAVENATO, 2016). Tal conceito passou por vários níveis de desenvolvimento e aperfeiçoamento ao longo do tempo.

Na teoria Clássica, Fayol considerou que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor é o discernimento para distinguir entre administrar e executar, pois, ele poderá estar delegando tarefas de sua responsabilidade e executando tarefas que são da responsabilidade de subordinados (FAYOL, 2009).

Segundo o autor contemporâneo Mintzberg (2010), grande parte dos problemas com os quais um gestor se depara diariamente são inesperados, além disso, frequentemente seu trabalho não se configura apenas em lidar diretamente com seus subordinados, mas também com seus colegas, sócios e clientes, além de acompanhar as ferramentas gerenciais necessárias para que o volume e o ritmo de trabalho atinjam patamares elevados.

Apesar da existência de vários estudos

sobre o papel do gestor, as teorias ainda apresentam certa dificuldade em determinar o seu real significado. De acordo com Escrivão e Perussi (2010), não há um perfil definido e, mesmo entre os próprios gestores, existe uma divergência acerca das habilidades necessárias para o exercício de suas funções.

Melhorar a compreensão referente à evolução da função do gestor e dos seus papéis é de suma importância para a ciência da Administração, para as organizações e para a própria sociedade, haja vista a relevância econômica, social e ambiental das atividades relacionadas ao exercício dessa profissão e seus respectivos impactos.

Nesse sentido, surgiram as seguintes indagações de partida: a) Quais seriam as atribuições de um gestor na atualidade? b) De que forma a teoria da administração evoluiu no intuito de explicar as funções e os papéis desempenhados por esse profissional? Portanto, o objetivo principal deste estudo foi analisar a evolução teórica das funções e dos papéis desempenhados pelos gestores contrastando-os com a atual realidade que estes vivenciam em seu exercício profissional.

Metodologia

Segundo Pescuma e Castilho (2013) a metodologia produz conhecimentos científicos através de um conjunto de atividades organizadas de coleta de dados, com a devida justificativa das escolhas realizadas.

Este estudo, de acordo com Gil (2010), tem caráter exploratório-descritivo, uma vez que procurou descrever as principais funções do gestor e, ao mesmo tempo, debruçou-se em buscar maiores conhecimentos acerca dessa temática.

O planejamento desta pesquisa foi sistematizado em dois momentos: primeiramente realizou-se um levantamento bibliográfico e, na sequência, foram aplicados questionários junto a gestores no intuito de conferir maior eficiência à

investigação relativa aos principais papéis e funções que estes desempenham atualmente nas organizações.

O levantamento bibliográfico foi procedido de forma longitudinal com destaque para os autores seminais (Fayol e Mintzberg) que discutiram o papel das funções dos gestores nas organizações. Esse recorte, direcionado para uma análise específica das obras desses dois autores, deve-se ao fato deles abordarem a mesma temática em diferentes períodos da teoria organizacional.

Os questionários semiestruturados aplicados tiveram sua composição inspirada nos elementos conceituais que emergiram a partir dessa sistemática revisão de literatura realizada.

O universo desta pesquisa, delimitado conforme orientações de Lakatos e Marconi (2010), compreendeu profissionais de variados segmentos de mercado com experiência mínima de um ano na função de gestor. Cabe ressaltar que a amostragem escolhida foi por conveniência, os questionários de pesquisa foram disponibilizados para os respondentes durante o mês de novembro de 2017 e avaliados com base na percepção dos respondentes, confrontando suas respostas com teoria administrativa estudada.

O instrumento de pesquisa foi enviado por meio eletrônico aos respondentes (gestores), os quais expuseram suas percepções acerca dos papéis e das funções que exercem nas organizações. As questões foram semiestruturadas e inspiradas nos elementos conceituais abordados no levantamento bibliográfico.

As perguntas feitas aos gestores seguiram um roteiro formado pelos seguintes pontos: papéis, desafios, atribuições

(hierarquia e divisão de trabalho), processos de tomada de decisão, planejamento e exercício da liderança.

Ressalte-se que a denominação gestor foi utilizada neste estudo para referir-se aos indivíduos que exercem cargos de gerência, chefia ou direção e que possuem outros indivíduos executando atividades direta e formalmente sob sua subordinação. Os gestores objeto deste estudo possuem a designação de suas atividades conforme a posição ocupada na organização e são responsáveis pelos resultados da equipe que gerenciam e pelas metas estabelecidas a esta equipe.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa para a análise dos resultados, a qual, conforme Flick (2004), parte da noção da construção social das realidades em estudo e foca nas perspectivas dos participantes em suas práticas rotineiras e em seu conhecimento cotidiano relativo à problemática estudada.

Resultados e Discussões

A EVOLUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES

O estudo da natureza do trabalho do gestor/administrador é pesquisado desde o início do século XX e diante de todas as pesquisas acerca do tema, alguns modelos teóricos buscaram explicar as características e a forma como o trabalho é, ou deveria ser realizado pelo gestor.

Alguns autores destacaram-se pela relevância de suas contribuições como Fayol – precursor da teoria Clássica, cuja obra foi escrita na França em 1916 e traduzida para o inglês em 1949, embora tenha recebido críticas por focar os estudos na autoridade de comando, resiste ao tempo na condição de ser uma estrutura básica para o entendimento da função administrador (WREN, 2007).

Fayol definiu o gestor como o principal responsável pelo funcionamento do processo administrativo, composto pelas funções: planejamento, organização, direção e controle. Pode-se observar, em sua obra, a

ausência de conceitos a respeito do relacionamento com clientes, fornecedores, e que a autoridade é legitimada formalmente, através dos planos constituídos pela organização que estabelece a gestão em ordem hierárquica. Por esses motivos, sua obra foi criticada por diferentes teóricos, em especial, Mintzberg, sem levar em consideração os aspectos históricos, políticos, econômicos e sociais vivenciados pelo autor e no período no qual sua teoria foi proposta.

Expandindo as ideias de Fayol foi elaborada por Gulick e Urwick, (1937 apud MAXIMIANO, 2010) uma nova versão das funções do gestor, formadas pelas iniciais das palavras que designa as atividades de planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reparting budgeting (planejamento, organização, designação de pessoal, direção, coordenação, informação e orçamento). Conforme Escrivão e Perussi (2010), a definição das funções do gestor para esses autores, partidários da abordagem de Fayol, não teve alterações relevantes em seus fundamentos.

Contudo uma importante abordagem foi apresentada por Barnard citados por Maximiano (2010), segundo a qual caberia ao gestor a consciência que depende dos subordinados para implementar suas decisões. O conceito tradicional de autoridade passou a ser revisto, porque a aceitação das ordens seria crítica para a eficácia do gestor, cabendo-lhe alinhar sua tomada de decisão com os limites de sua equipe.

Segundo Barnard (1979 apud ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010) as organizações são como um sistema cooperativo com a finalidade determinada pelo seu objetivo, o autor afirma que tal sistema é mantido por meio da gestão e versa na manutenção das comunicações, na coordenação e na segurança dos serviços essenciais realizados pelas pessoas em função da formulação de propósitos organizacionais. Ainda segundo esse autor, são funções do gestor: a) desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, com a finalidade de alcançar a eficácia na formal; b) promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos; e c) estabelecer e definir os propósitos, objetivos fins da organização, incluindo a doutrinação dos funcionários com o objetivo de união de equipe por cooperação. A ideia de sistema social cooperativo de Barnard considera que as ameaças ao equilíbrio da organização são externas e cabe aos que fazem parte dela a cooperação na resistência a tais ameaças, a sincronização destes esforços estaria na autoridade hierárquica para Fayol, e na aceitação desta autoridade.

A partir da contribuição teórica de Barnard, alguns outros teóricos tiveram importante relevância em seus estudos sobre esse tema, como Newman em 1950 e Koontz e O'Donnell em 1959.

Conforme Newman (1950 apud MAXIMIANO, 2010), a função de gestor é definida como conselheiro, orientador, líder e é aquele que estabelece limites a um grupo de indivíduos para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Newman, administrar trata-se de uma atividade intelectual distinta

que compreende os seguintes elementos: planejamento, organização, mobilização de recursos, direção e controle (NEWMAN, 1991).

De acordo com Koontz e O'Donnell (1959 apud ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010), a função do gestor consiste em "planejar, organizar, alocar pessoal, dirigir e controlar". Esses autores destacaram que classificando e agrupando as funções administrativas em torno das atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle seria a forma mais eficaz de o gestor coordenar a atividade em sua essência administrativa. Koontz e O'Donnell, afirmam que embora Fayol tivesse dito que as funções deveriam seguir numa sequência, os gestores usavam as cinco simultaneamente na prática. A partir de suas publicações sobre o processo administrativo, Koontz e O'Donnell passaram adotar apenas quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle (1959 apud MAXIMIANO, 2010).

Com base nessa nova visão Herbert Simon foi o primeiro teórico a caracterizar os processos gerenciais como processos decisórios. Como explica Simon (1960 apud MAXIMIANO, 2010), a atividade de gestão é sinônimo de tomada de decisão, ou seja, a essência do trabalho do gestor tem natureza de ação decisória, apoiando-se na concepção de sistema social cooperativo de Barnard.

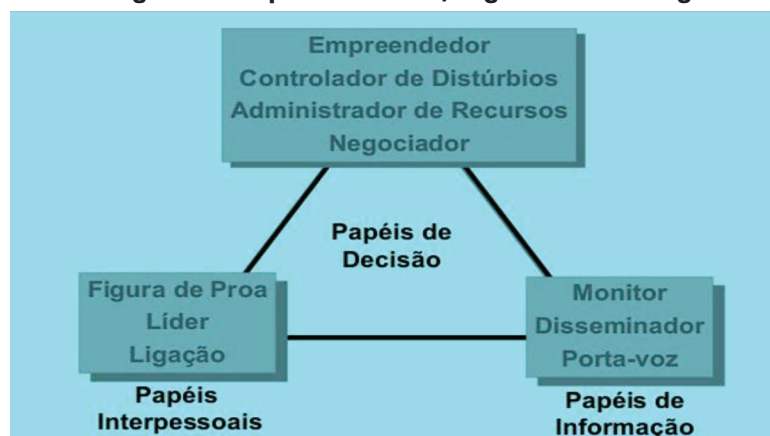
A partir da década de 1970, Mintzberg apresenta seu entendimento sobre o papel dos gerentes opondo-se à visão da teoria Clássica de Fayol, segundo a qual o gestor apenas planeja, organiza, dirige e controla; o autor compreende que estas funções se referem ao processo administrativo, porém o gestor tem muitas outras funções (MINTZBERG, 2010).

Mintzberg explicou que existem aspectos básicos relativos ao trabalho do gestor que conservam as funções administrativas de Fayol e incluem-se as funções de decisão, relações humanas, processamento de informações, administração de recursos.

Denominou essas funções de “papéis do gestor”, os quais variam dependendo do nível hierárquico, tamanho da empresa, especialidade, personalidade e valores pessoais. Mintzberg agrupou esses papéis em

três grupos: papéis interpessoais papéis de informação e papéis de decisão apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Papéis do Gestor, segundo Mintzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p. 234)

Em seus estudos, Mintzberg classificou as funções do gestor em papéis os quais definiu como: um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável.

Outra importante contribuição sobre o estudo da função de gestor foi de Rosemary Stewart (1982 apud MAXIMIANO, 2010), para quem a atuação do gestor na tomada de decisão é limitada, pois suas decisões são afetadas pelo ambiente onde a organização está inserida, neste ambiente há variáveis que interferem diretamente na atuação organizacional e podem ser de ordem políticas, econômicas, culturais, ambientais, ações de concorrências ou de fornecedores, clientes e etc.

Drucker (2015), de forma renovada, estabeleceu as seguintes funções para um gestor: determinar e estabelecer objetivos; organizar as atividades organizacionais, motivar e comunicar; avaliar os funcionários e promover o aperfeiçoamento destes.

Em sua abordagem esse autor aliou os conceitos da teoria Comportamental com os fundamentos do planejamento e afirmou que é papel do gestor transformar as pessoas responsáveis por tarefas em uma equipe, motivando e comunicando, além de promover o aperfeiçoamento de seus funcionários e seu próprio avaliando e auxiliando os funcionários

a se auto avaliarem.

Drucker (2015) ainda fez uma associação entre a função do gestor e o alcance dos objetivos empresariais, afirmando ser necessária a eficácia no trabalho do gestor o que o difere de trabalhos manuais que necessitam apenas de eficiência.

De uma maneira mais generalista, Grove (1997 apud MAXIMIANO, 2010) considerou gestores todos os que têm responsabilidade sobre quaisquer recursos, mesmo aqueles que embora não atuem diretamente supervisionando pessoas nem mesmo ocupem cargos de relevância, afetam e influenciam o trabalho dos outros, conforme o autor esses gestores são administradores: especialistas ou peritos que trabalham como consultores para outros membros da empresa; professores; pesquisadores de mercado; especialistas em computação; engenheiros de tráfego, dentre outros.

Ainda segundo Groove (1997 apud MAXIMIANO, 2010), o desempenho da organização depende da motivação e da competência do gestor para que este possa manter sua equipe motivada e capaz de gerar melhores resultados, a atividade de gerir deve ser compartilhada com a equipe, visto que o resultado da produção define a competência do gestor e da equipe.

Conforme Luthans (1988 apud MAXIMIANO, 2010), as atividades do gestor podem ser classificadas em quatro categorias: a) funções gerenciais – a tomada de decisões, o planejamento estratégico e controle das operações; b) funções de comunicador – receber, processar e trocar informações e documentações direcionadas ao desempenho de seu cargo; c) administração de recursos Humanos - motivar equipes, solucionar conflitos, interação pessoal, contratar e treinar pessoas; d) relacionamento interpessoal - representar a empresa dentro do ambiente interno e externo, interagindo com clientes e fornecedores, manter relações sociais e políticas.

O PAPEL DO GESTOR: FAYOL X MINTZBERG

Para Fayol (2009) há uma relação entre a estrutura da organização e a função do administrador. Ele explicou a natureza da organização como um corpo e abordou o fator humano como parte de uma unidade social orgânica. Deste corpo, são estabelecidas funções, das quais a função administrativa é de competência de todos os níveis hierárquicos da empresa e não, somente dos níveis mais elevados.

Esse autor explicou que o trabalho do gestor consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir premissas e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, desta forma as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar devem estar numa sequência coerente.

Conforme Carroll (1987) citado por Escrivão e Perussi (2010), as funções do gestor apresentadas por Fayol ainda hoje influenciam a literatura:

A descrição das funções do administrador apresentada por Fayol é dominante na literatura. Carroll examinou 21 livros de administração e constatou que todos os livros mencionaram as funções de Fayol ao descreverem o trabalho do executivo (...). Dos 21 livros, 17 usaram pelo menos quatro das funções clássicas de Fayol para organizar o livro. Três dos restantes usaram

pelo menos três funções em sua estruturação (CARROLL, 1987 apud ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010, p. 36).

Fayol assegurou que o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, instituir metas, definir condutas e impor responsabilidades aos integrantes da organização, suas ações estão alinhadas a sua função. E estabeleceu 16 deveres do gestor, ilustrados no Quadro 1, abaixo.

Fayol foi pioneiro no reconhecimento aos papéis do administrador e na forma de identificar a função do gestor separando-a das atividades operacionais para que seja estabelecida uma ordem. No entendimento do teórico, dirigentes que não conseguem atuar estabelecendo esta distinção acabam envolvendo-se com a operação e aos comandos técnicos seja da produção ou da prestação de serviços descuidando-se de sua função principal de gestor tornando-se um administrador inábil (FAYOL, 2009).

A dificuldade em distinguir a função de administrador da operação das atividades organizacionais foi ilustrada no Princípio de Peter - uma das teorias que deram continuidade aos estudos da teoria Clássica de Fayol. Conforme Peter (1969, apud ESCRIVÃO; PERUSSI, 2010), todos atingem um dia seu nível de incompetência, ou seja, um especialista muito competente pode tornar-se um administrador incompetente, desde que continue a raciocinar e comportar-se como um especialista, sem conseguir assumir o papel e as responsabilidades de administrador.

A partir da teoria apresentada observa-se que o autor busca garantir a eficiência das ações gerenciais de acordo com as atividades funcionais, tendo focado seus estudos na necessidade de formulação de uma teoria onde o gerenciamento poderia ser ensinado, com isso Fayol racionalizou a estrutura empresarial e a própria função de gestão, indicando como deveriam ser realizadas as ações para melhor eficiência organizacional e executiva.

Quadro 1 – Os 16 deveres dos gestores, conforme Fayol

01	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução
02	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa
03	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única
04	Harmonizar atividades e coordenar esforços
05	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa
06	Organizar a seleção eficiente do pessoal
07	Definir claramente as obrigações
08	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade
09	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados
10	Usar sanções contra faltas e erros
11	Manter a disciplina
12	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral
13	Manter a unidade de comando
14	Supervisionar a ordem material e humana
15	Ter tudo sob controle
16	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada

Fonte: Adaptado de Fayol (2009, p. 78)

Para Mintzberg (2010) a função do gestor vai além do planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, funções abordadas e propostas por Fayol, na visão de Mintzberg fazem parte do processo administrativo, porém, os gestores possuem outras responsabilidades gerenciais e sugere em sua abordagem o foco nos papéis dos gestores que atribui como interpessoais, informacionais e decisórios. Esses papéis podem variar, dependendo do seu nível na organização onde está inserido e do nível da própria organização.

A ação do gestor é consideravelmente influenciada por sua eficiência e compreensão do próprio trabalho e seu desempenho depende da forma de percepção e resposta às pressões e impasses de seu ofício (MINTZBERG, 2010).

O desempenho dos gestores sobre os papéis propostos por Mintzberg depende do nível hierárquico onde o mesmo está inserido na organização. Para os gerentes de nível mais alto, os papéis de representante, empreendedor, negociador, de elo e porta-voz parecem ser mais importantes, ao passo que o papel de líder parece ser importante em todos os níveis. A especialidade do gestor influencia diretamente o desempenho dos papéis. Os papéis interpessoais são mais importantes na área comercial da organização, enquanto os papéis de informação têm sua ênfase na área de financeira (MINTZBERG, 2010).

Mintzberg propôs oito habilidades essenciais para que os gestores possam desempenhar suas atividades diárias, as quais pode-se observar no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Oito habilidades essenciais o gestor, segundo Mintzberg

1	Relacionamento com Colegas	O gestor tem a capacidade de manter e estabelecer relações informais e formais com seu grupo de colegas, principalmente os que estão no seu nível de hierarquia, para suprir seus próprios objetivos ou a interesses recíprocos.
2	Habilidades de Liderança	Envolve a necessidade de liderança na realização de processos em equipe, orientação, treinamentos, motivação, uso de autoridade, Mintzberg afirma que a habilidade de liderança está agregada a personalidade do gestor;
3	Habilidades de resolução de Conflitos	Consiste na maneira interpessoal do gestor que possui de tomar decisões para resolução de conflitos e arbitrar entre pessoas. Essas habilidades demandam habilidades de tolerância a tensões;
4	Habilidades de Processamento de Informações	Para o gestor a sua capacidade de manter e explorar sua rede de relacionamentos é fundamental para estabelecer seu conceito em relação a diversas situações com eficácia na organização.
5	Habilidade de Tomar Decisões em Condições de Ambiguidade	Consiste na capacidade do gestor em tomar decisões com confiança, levando em consideração situações inesperadas e possibilidades de erro, porém disposto à correção prontamente dos cursos da situação quando necessário;
6	Habilidade de Alocação de Recursos	O gestor deve considerar o direcionamento dos recursos que estão sob sua responsabilidade, à habilidade de manipular esses recursos a seu favor e a favor do objetivo da organização definindo prioridades para estabelecer a melhor escolha é fundamental para o sucesso desta habilidade;
7	Habilidade de Empreendedor	Habilidade de empreender significa que tem condições de formular objetivos inovadores, estabelecer estruturas flexíveis, alocar pessoas criativas, buscar oportunidades e implementar controladamente mudanças organizacionais;
8	Habilidade de Introspecção	Significa a capacidade de percepção adequada com relação as suas ações, comportamento e reflexão sobre sua função na organização e o impacto que possa causar sua atuação com a finalidade de alcançar a impressão desejada.

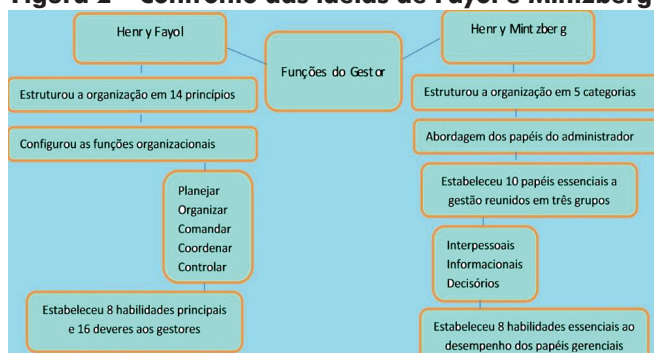
Fonte: Baseado em Maximiano (2010, p. 149) e Mintzberg (2010, p. 65).

No desenvolvimento da formação de gestor, Mintzberg (2010) acrescenta habilidades que acredita serem essenciais no desempenho dos papéis por ele propostos. Esse autor acredita que, além de transmitir conhecimentos, há necessidade de oferecer ferramentas para que os indivíduos desenvolvam e aprimorem suas habilidades.

CONFRONTANDO AS TEORIAS DE FAYOL E MINTZBERG

Fayol propôs a estruturação da organização partindo dos princípios organizacionais e concebeu como principal

linha de raciocínio a divisão de tarefas em que o gestor é aquele responsável pela execução dos planos organizacionais, coordenação, comando e controle de equipes. Ao passo que Mintzberg teve sua contribuição apresentando uma nova abordagem para as funções do administrador, denominada de “abordagem dos papéis”, estruturando a organização em categorias, estabelecendo sua proposta baseada na concepção de que o trabalho do gestor depende de habilidades requeridas que complementam os papéis gerenciais interpessoais, informacionais e decisórios. A Figura 2 retrata uma síntese das contribuições desses dois autores, abordadas neste estudo:

Figura 2 – Confronto das ideias de Fayol e Mintzberg

Fonte: SILVA (2017)

Observa-se na Figura 2, uma síntese das principais contribuições de Fayol e de Mintzberg, abordadas neste estudo, para a teoria administrativa, onde pode-se constatar que as teorias desses autores assemelham-se e complementam-se, e também é possível compreender que Mintzberg não só reafirma como dá continuidade aos estudos iniciados por Fayol acerca das funções do gestor.

PERSPECTIVAS DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Ao contrastar as visões dos principais autores estudados, a partir do levantamento teórico realizado, com a percepção prática de gestores atuais acerca dos papéis e funções que desempenham nas organizações, externadas em suas respostas aos questionários aplicados, constatou-se que predomina a visão de que gestor é aquele que está apto a conduzir e impulsionar equipes, levando em consideração as habilidades humanas demandadas ao seu cargo, tendo a finalidade de alcançar os melhores resultados, buscando atingir seus objetivos através de planejamento, plano de metas, estimulando o desenvolvimento e a valorização de suas equipes. O que demonstra a atualidade das proposições teóricas dos autores estudados, de Fayol a Mintzberg, e que tais concepções, diante do exercício prático das atividades inerentes à gestão, possuem um caráter interdependente e complementar.

Todos os entrevistados afirmam que demandam parte de sua rotina em planejamento ratificando a importância desta

função, inicialmente salientada por Fayol.

A maioria dos respondentes afirmou dar mais ênfase a sistemas informais do que formais para a tomada de decisão e que considera as informações demandadas por sua equipe são de suma importância neste processo, reforçando o entendimento de Mintzberg.

Em seus depoimentos, todos os gestores consideraram a importância da liderança como um processo de desenvolvimento de pessoas, sendo papel de líder significado de exemplo para seus liderados delegando e motivando com suas ações de confiança e inspiração, corroborando com as percepções de Koontz e O'Donnell e Mintzberg acerca dessa importante habilidade gerencial, que vai muito além da mera ideia de direção, inicialmente sugerida por Fayol, na teoria Clássica.

Com relação à importância da hierarquia, também típica da visão de Fayol, alguns a defendem, inclusive citando-a como sendo primordial. No entanto, a maioria reforçou a importância do trabalho em equipe como predominante, aproximando-se do entendimento de autores como Barnard, Drucker, Groove e Mintzberg.

Em relação aos principais desafios enfrentados em seu dia a dia de trabalho enquanto gestores, os respondentes mencionaram a importância de desenvolver pessoas, solucionar conflitos, harmonizar diferentes culturas e maturidades, manter o comprometimento da equipe, questões que reforçam a aplicabilidade dos estudos de Mintzberg referentes às habilidades gerenciais.

Conclusão

Os objetivos propostos foram alcançados de maneira satisfatória, pois os resultados atestaram a descrição da função de gestor e suas principais características.

De acordo com as considerações expostas neste estudo, pode-se perceber a importância do papel de gestor dentro das organizações, sendo este figura basilar na concepção de líder de equipe, responsável pela atuação daqueles por ele conduzidos,

motivados e influenciados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, pode-se identificar que tanto os estudos de Fayol quanto os de Mintzberg são importantes na formação da análise das funções do gestor, pois se complementam dentro de suas perspectivas atemporais que concebem a evolução da teoria administrativa.

Na perspectiva acadêmica este estudo contribuiu para validar a influência das teorias administrativas no contexto do conhecimento relativo às funções de gestor, definido como aquele que contribui diretamente na organização e estruturação empresarial e a quem cabe os papéis de disseminador e motivador de sua equipe na expectativa de alcance os objetivos organizacionais.

No contexto institucional, o estudo pode contribuir de forma significativa tanto para melhoria das relações dos gestores com sua equipe, como para o desenvolvimento do perfil profissional do gestor, consolidando seus papéis organizacionais diante do atual contexto social onde a produtividade e o foco nos resultados econômicos possam vir a desenvolver um aspecto desvirtuado sobre o real papel e atuação do gestor nas organizações.

Considerando o foco e os objetivos deste estudo, observa-se que muitas outras perspectivas dentro do tema não foram exploradas. No entanto, os resultados encontrados ficam à disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar seus estudos com relação às funções de gestão.

Referências

Rev. Multi. Sert. v.1 ; n.3, p. 352-362, jul – set, 2019

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

_____. Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O gestor eficaz. São Paulo: LTC, 2015.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo, PERUSSI FILHO, Sérgio. Teorias de Administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

FAYOL, Julies Henry. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa: planejamento de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PESCUMA, Derna; CASTILHO, Antonio Paulo F. de. Projeto de pesquisa o que é? Como fazer?: um guia para sua elaboração. 8. ed. São Paulo: Olho d'Água, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A. Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

WREN, Daniel A. Ideias de administração: o pensamento clássico. São Paulo: Ática, 2007.

Recebido em: 09/07/2019

Aprovado em: 17/09/2019