



3 O GERENCIAMENTO

O gerenciamento existe para disciplinar elementos de produção, que têm como objetivo alcançar um resultado eficaz e o retorno financeiro. O gerenciamento está relacionado diretamente a pessoas, enquanto o planejamento está relacionado ao processo produtivo da UPL. O gerente assume diversos papéis para lidar com os recursos humanos, tais como o de relacionamento interpessoal, o de comunicador de informações e o de decisão. Para tanto, precisa ter ou desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais. Sobretudo, o gerente precisa ser uma pessoa proativa.

3.1 O PAPEL DO GERENTE

O trabalho do gerente varia de acordo com o nível hierárquico. O nível mais alto tem funções mais estratégicas, onde se requer dele capacidade de processamento de informações do macroambiente nas decisões dos rumos da UPL. No nível operacional, o gerente trabalha com informações mais técnicas e de relações humanas.

▼ PAPEL INTERPESSOAL

O gerente, ao exercer liderança nas atividades interpessoais, de alguma forma, influencia o(s) empregado(s), comprador(es), fornecedor(es) e outras pessoas. Deve significar um símbolo, um representante da UPL, como apoiador e gerador da inteligência para alcançar o melhor de cada servidor. O Quadro 3 ilustra algumas das características no perfil de um bom gerente.

Todos somos
gerentes em
algum nível.

Quadro 3 – Perfil de um bom gerente

• Tem pensamento positivo
• Gosta de trabalhar com gente
• Reage rapidamente
• Sabe ouvir
• Tem habilidade para resolver problemas
• Gosta do que faz
• Tem autocontrole emocional
• Foca as metas e os resultados
• Faz o resultado aparecer, não o gerente
• Concilia sem favorecimento

▼ PAPEL DE COMUNICADOR E TRANSMISSOR DE INFORMAÇÕES

Relacionado à obtenção e transmissão de informações para dentro e para fora da UPL, o gerente deve conhecer e entender o que se passa nela e no meio ambiente do setor.

▼ PAPEL DE DECISÃO

Envolve a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas com a alocação de recursos, o aumento da rentabilidade, os recursos humanos, os custos, os distúrbios e as negociações para melhor aproveitamento de oportunidades.

3.2 HABILIDADES DO GERENTE

Habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo ou organização. Entre as habilidades gerenciais, as principais são:

Habilidade técnica – relacionada com os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade.

Habilidade humana – abrange a compreensão das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes. A partir desta compreensão, seu objetivo é conseguir das pessoas o máximo de sua capacidade de cooperação.

Habilidade conceitual – envolve a compreensão da complexidade da UPL como um todo para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e, principalmente, o entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Existem três tipos de gerentes:

- os que fazem as coisas acontecerem;
- os que assistem as coisas acontecerem; e
- os que “não estão nem aí” para o que está acontecendo.

O gerente que faz as coisas acontecerem é o gerente proativo, que planeja. Ele lida com as mudanças de forma natural, busca alternativas para cenários prováveis do ambiente de maneira a minimizar ameaças ao seu negócio. Sua percepção é de que mudanças podem constituir oportunidades para se fazer algo diferente, novo, ou melhor, mais produtivo ou lucrativo.

Obviamente, os momentos difíceis exigem cuidados especiais, porém não admitem a passividade. As soluções aparecem da competência e da criatividade, apesar das adversidades.

Pelo planejamento, o gerente pode avaliar perspectivas de como atuar e desenvolver diferenciais competitivos que, de alguma forma, antecipam situações de dificuldades e atendem melhor ao mercado consumidor.

Com o futuro sendo construído hoje, a atitude do gerente é agir no presente para atingir o futuro que se quer.