

# 7

## Papel dos gerentes

### Objetivos

---

Ao terminar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar as seguintes ideias:

- Principais contribuições para o entendimento do papel dos gerentes nas organizações.
  - Diferenças no trabalho de três níveis hierárquicos de gerência.
  - Principais habilidades que influenciam o desempenho dos gerentes.
- 

### 1 Chester Barnard e as funções do executivo

O papel e o trabalho dos gerentes são temas centrais no estudo da administração. Provavelmente, o mais antigo estudioso da gerência foi o historiador romano Plutarco, que viveu entre os anos 46 e 120. Plutarco estudou biografias e comparou, dois a dois, governantes como César e Alexandre, Rômulo e Teseu. Muito tempo depois, Henri Fayol, que você estudou no Capítulo 4, e outros autores se propuseram a pesquisar e escrever sobre o papel dos gerentes. São autores como Chester Barnard, Henry Mintzberg e outros, que serão analisados neste capítulo.

Chester Barnard (1886-1961), no livro *As funções do executivo*, de 1938, expõe ideias que se tornariam influentes no estudo da administração nas décadas seguintes. Eficiência, eficácia, equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão são algumas de suas ideias mais importantes sobre as organizações e os

gerentes. Segundo Barnard, a arte da tomada de decisão é extremamente importante no papel dos gerentes. Os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões.

Este último ponto ajuda muito a entender como, na concepção de Barnard, se administram outras pessoas. Ele acrescenta que o direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer não garantem que os subordinados se comportem da maneira esperada pelos gerentes. A aceitação por parte dos subordinados é essencial para que a autoridade seja eficaz. Barnard acrescenta que o essencial do trabalho do executivo não é dirigir pessoas, que, trabalhando em regime de cooperação, devem ser autogeridas.

Em resumo, as funções do executivo, de acordo com Barnard, abrangem três responsabilidades principais:

1. Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal.
2. Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes.
3. Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

## 2 Herbert Simon e o processo decisório

Herbert Simon (1916-2001) estudou a administração sob a perspectiva do processo de tomar decisões. De acordo com Simon, administrar é sinônimo de tomar decisões. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória. Com esse ponto de vista, Simon isolou um aspecto do trabalho gerencial que já havia sido abordado por Fayol e Barnard, ampliando-o para estudo.

O processo de tomar decisões tem três fases, segundo Simon (Figura 7.1):

1. Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
2. Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
3. Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Cada fase é um processo decisório em si, assim como a implementação das decisões.

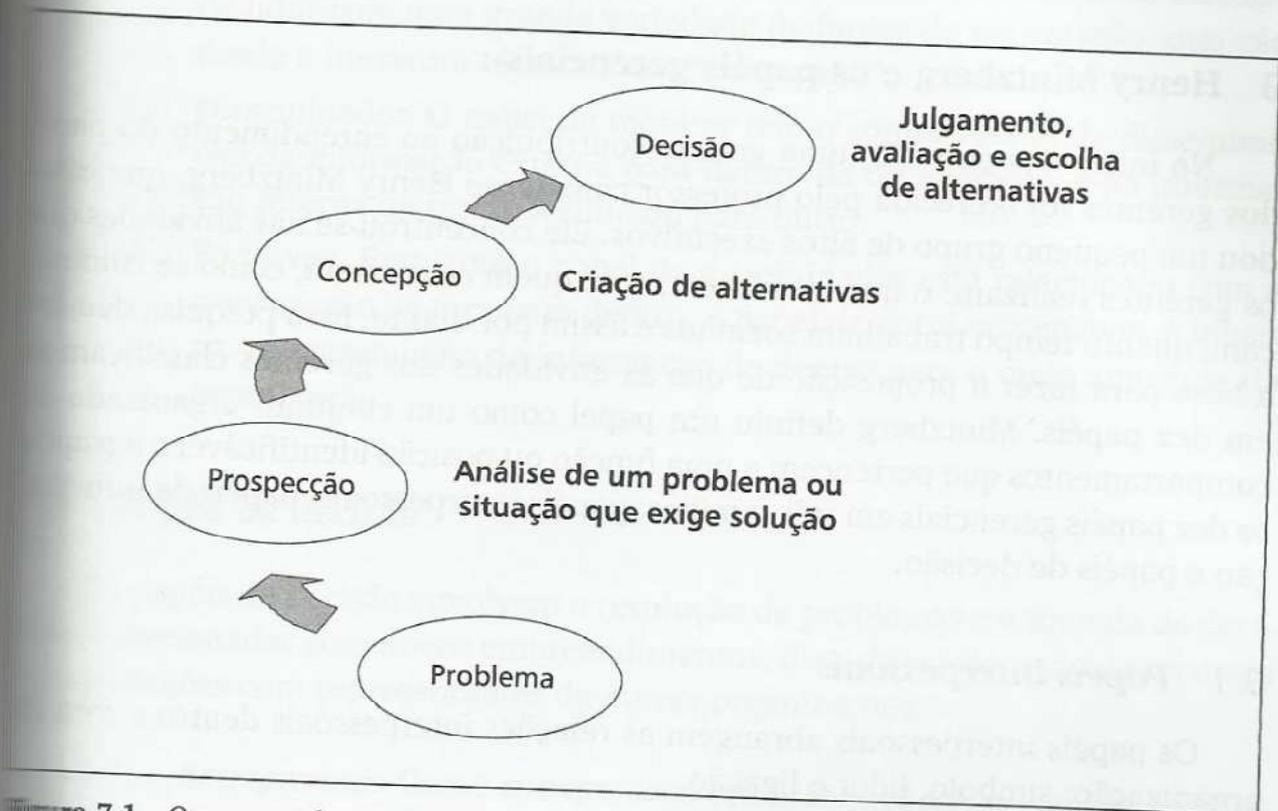


Figura 7.1 O processo de tomar decisões, segundo Herbert Simon.

O homem econômico, de acordo com Simon, busca a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. Simon afirma que a racionalidade é limitada e propõe o modelo do *homem administrativo*, que procura tomar as decisões satisfatórias, em lugar das decisões que buscam a maximização. As decisões satisfatórias são aquelas que atendem aos requisitos mínimos desejados. Os tomadores de decisão contentam-se com simplificações da realidade, nas quais há os elementos mínimos que as limitações humanas conseguem manejar. Os administradores guiam-se pela regra de que qualquer decisão serve, desde que pareça resolver o problema.

Simon distingue dois tipos de decisões: programadas e não programadas. As decisões programadas são repetitivas e tomadas automaticamente. Hábito, rotinas, manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas. As decisões não programadas não dispõem de soluções automáticas. Lançar novos produtos, reduzir o quadro de funcionários e mudar a sede da empresa são exemplos de decisões não programadas.

Para lidar com as decisões não programadas, Simon indica que os gerentes devem desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Estas

habilidades permitem lidar com a complexidade de modo mais eficiente do que a tendência à simplificação excessiva que caracteriza as decisões satisfatórias.

### 3 Henry Mintzberg e os papéis gerenciais

No início dos anos 70, uma grande contribuição ao entendimento do papel dos gerentes foi oferecida pelo professor canadense Henry Mintzberg, que estudou um pequeno grupo de altos executivos. Ele concentrou-se nas atividades que os gerentes realizam: o que eles fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos e assim por diante. Essa pesquisa deu-lhe a base para fazer a proposição de que as atividades dos gerentes classificam-se em dez papéis. Mintzberg definiu um papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável e agrupou os dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

#### 3.1 Papéis interpessoais

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização: símbolo, líder e ligação.

1. **Símbolo.** O gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. O papel de símbolo está presente em um certo número de tarefas. Nenhuma dessas tarefas envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.
2. **Líder.** A liderança permeia todas as atividades do gerente. A importância da liderança é subestimada quando se analisam apenas as atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a direção de pessoas. A liderança envolve todas as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas.
3. **Ligação.** O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Nesses relacionamentos, ele vincula sua equipe com outras, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.

#### 3.2 Papéis de informação

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa.

4. Monitor. No papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Esse 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”.
5. 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.
6. 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.

### 3.3 Papéis de decisão

Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

7. *Entrepreneur*. Como *entrepreneur* (empreendedor), o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. São as mudanças desejadas pelo próprio gerente, que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.
8. Controlador de distúrbios. Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas 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.
9. Administrador de recursos. Segundo Mintzberg, a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. O papel de administrar recursos, que é inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. A administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais – administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.
10. Negociador. De vez em quando, a organização envolve-se em negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua

organização nessas negociações, que podem lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

O desempenho dos papéis propostos por Mintzberg parece depender do nível hierárquico do gerente. Para os gerentes de nível mais alto, os papéis de disseminador, símbolo, negociador, ligação e porta-voz parecem ser mais importantes, ao passo que o papel de líder parece ser importante em todos os níveis. A especialidade do gerente também influencia o desempenho dos papéis. Os papéis interpessoais são mais importantes na área de vendas, enquanto os papéis de informação predominam na área de finanças.

#### 4 Rosemary Stewart e as escolhas gerenciais

Outra contribuição acadêmica importante para a compreensão do papel dos gerentes foi feita pela professora inglesa Rosemary Stewart. Um dos pontos principais do esquema desenvolvido por Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca, quanto pelo fato de que, ao desempenhá-los, os ocupantes *escolhem* o que fazer e a maneira de fazer. Em seu esquema, os cargos gerenciais têm três dimensões: escolhas, exigências e restrições. Stewart não procura interpretar o conteúdo dos cargos gerenciais. Ela não diz qual é o trabalho dos gerentes, mas como se pode estudá-lo.

- **Exigências.** Exigências são as tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar, porque fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. As exigências, ou demandas, compreendem o que é obrigatório fazer, como atingir certos padrões de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais.
- **Restrições.** As restrições são os fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As restrições impostas ao desempenho de um cargo podem se originar da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades da organização e de muitas outras fontes.
- **Escolhas.** Escolhas são as atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a realizar. São estas as oportunidades para fazer tarefas diferentes de outros e de maneira diferente de outros. As escolhas gerenciais relacionam-se tanto ao tipo de trabalho em si quanto à forma de desempenhá-lo. São exemplos de escolhas

as tarefas que o gerente decide ignorar ou delegar a subordinados, as habilidades que ele prefere aprimorar e a ênfase de sua atenção para certos aspectos de seu trabalho e da unidade que ele administra. Escolhas, em resumo, são as decisões que o gerente toma.

Essas dimensões dos cargos gerenciais, de acordo com a professora Stewart, podem ser representadas como círculos concêntricos. A área de cada um em relação aos outros dois permite visualizar a distribuição das exigências, restrições e escolhas (Figura 7.2).

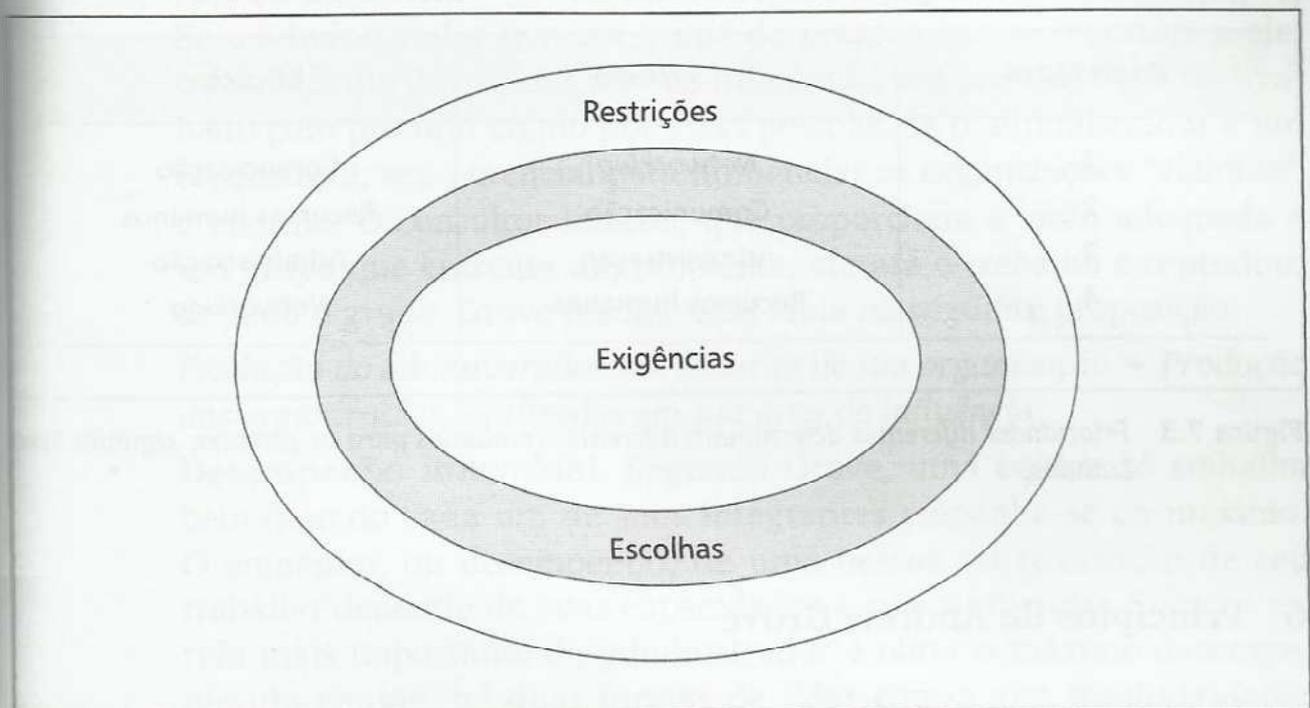


Figura 7.2 Três dimensões do papel dos gerentes, segundo Rosemary Stewart.

## 5 Fred Luthans e o desempenho dos gerentes

Outro estudo, conduzido por Fred Luthans, concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

- a) Funções gerenciais: tomar decisões, planejar e controlar.
- b) Comunicação: trocar e processar informações; processar documentação.
- c) Administração de recursos humanos: motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
- d) Relacionamento (*networking*): manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da organização.

Luthans também fez uma distinção entre gerentes de sucesso (que realizam objetivos pessoais importantes, como avançar na carreira) e gerentes eficazes (que realizam objetivos importantes para a organização e são bem avaliados por sua equipe). Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são aqueles que fazem as carreiras mais rápidas. Os gerentes de sucesso despendem mais tempo com *networking* (48%) e comunicação (28%), ao passo que os gerentes eficazes despendem mais tempo com as atividades de comunicação (44%) e administração de recursos humanos (26%). A Figura 7.3 sintetiza os números da pesquisa de Luthans.

Prioridades	Sucesso	Eficácia
1	<i>Networking</i>	Comunicação
2	Comunicação	Recursos humanos
3	Administração	Administração
4	Recursos humanos	<i>Networking</i>

Figura 7.3 Prioridades diferentes determinam diferentes resultados para os gerentes, segundo Fred Luthans.

## 6 Princípios de Andrew Grove

O húngaro naturalizado americano Andrew Grove, Homem do Ano de 1997 da revista *Time*, foi um dos fundadores e presidente da Intel. Como executivo, Grove tem concepções originais sobre a administração. Em primeiro lugar, ele acredita que todos são administradores. Em suas palavras, devem ser incluídos entre os administradores todos os que têm responsabilidade sobre qualquer recurso. Para Grove, há três ideias básicas que orientam a administração de alta *performance*: produção, trabalho de equipe e desempenho individual.

- **Produção.** Todos “produzem” de alguma forma. Há funcionários que fabricam *chips*, enquanto outros emitem faturas, ou criam *softwares* ou anúncios publicitários. Essa perspectiva básica proporciona uma

maneira sistemática de administrar, da mesma forma como a linguagem e os conceitos financeiros criam uma abordagem comum para avaliar e administrar investimentos. *Produção*, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O supervisor de um grupo de projetos, por exemplo, produz projetos completos, que funcionem e estejam prontos para entrar em produção. Se administra uma faculdade, ele produz alunos bem treinados e educados.

- **Trabalho de equipe.** A maior parte das atividades humanas são realizadas por equipes, não por indivíduos. Os resultados do administrador são os resultados das unidades organizacionais sob sua supervisão direta ou influência – os resultados de sua equipe e de outras equipes. Se o administrador tem um grupo de pessoas que se reportam a ele, ou um círculo de pessoas sob sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas. Se o administrador é um especialista, seu potencial para influenciar as organizações “vizinhas” é enorme. O consultor interno, que proporciona a visão adequada a um grupo que enfrenta um problema, afetará o trabalho e o produto de todo o grupo. Grove resume essa ideia na seguinte proposição:

*Produção do administrador = Produção de sua organização + Produção das organizações localizadas em sua área de influência*

- **Desempenho individual.** Segundo Grove, uma equipe só trabalha bem quando cada um de seus integrantes empenha-se ao máximo. O empenho, ou desempenho, de uma pessoa na realização de seu trabalho depende de suas capacidades e sua motivação. Como a tarefa mais importante do administrador é obter o máximo desempenho da equipe, há duas formas de lidar com a alta produtividade: treinamento e motivação. Ambos são responsabilidades primárias do administrador.

## 7 Níveis de administração

Embora o entendimento do papel dos executivos de nível mais elevado seja fundamental para o estudante de administração, as organizações têm dois outros tipos de gerentes, cujo papel é importante estudar: os gerentes intermediários e os supervisores de primeira linha (Figura 7.4).

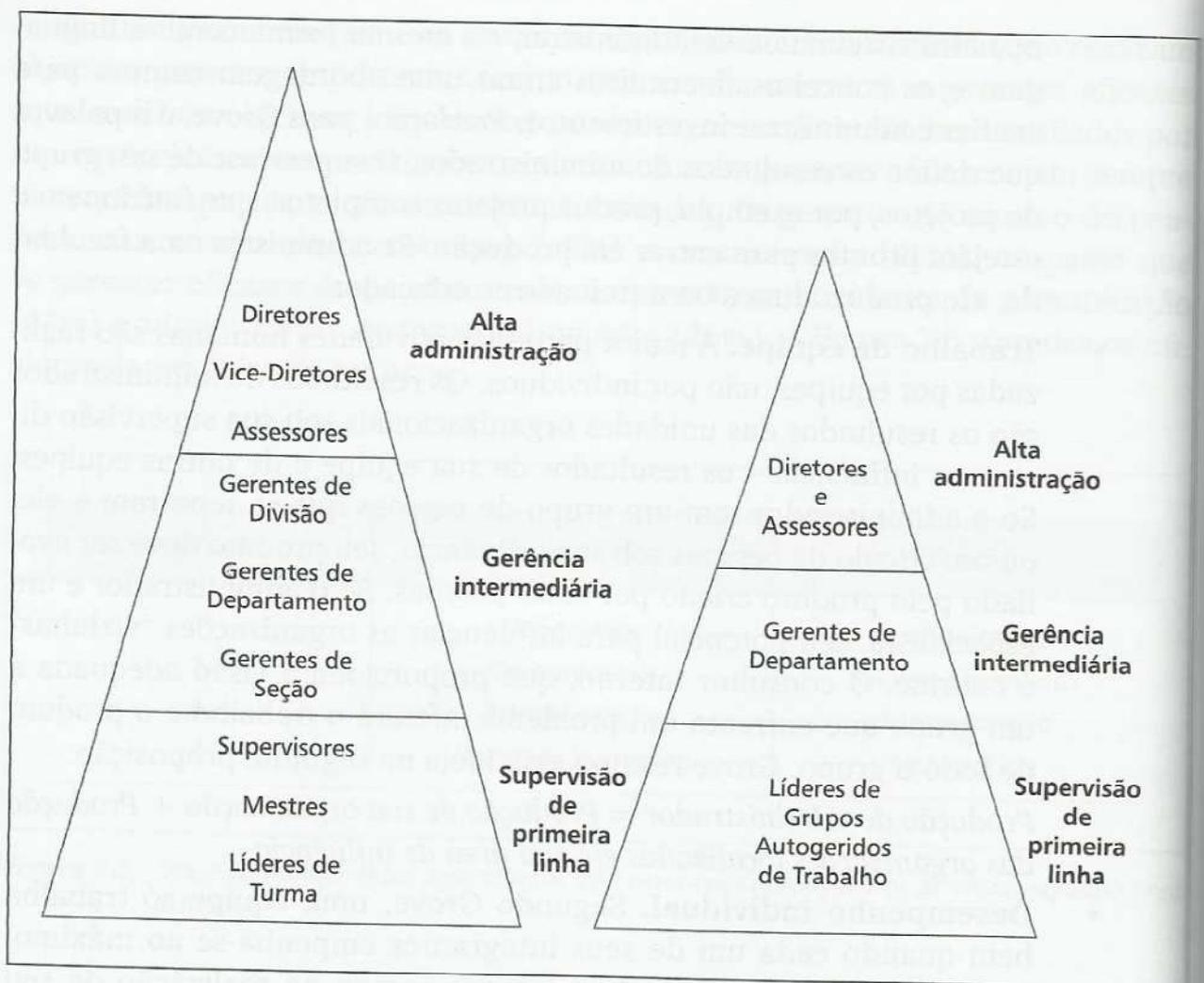


Figura 7.4 Dois tipos de estruturas organizacionais.

- **Alta administração.** A composição da alta administração depende do tamanho, da complexidade e do grau de profissionalização da organização. Numa empresa de grande porte, a alta administração compreende o *executivo principal* (*presidente* ou *diretor geral*) e os *diretores*, logo abaixo. Acima do cargo do executivo principal, não há outros ocupantes de cargos com poder executivo, mas há representantes dos acionistas, num conselho de administração, que podem tomar decisões estratégicas e eventualmente destituir o executivo principal. O presidente do conselho de administração cuida dos interesses dos acionistas, enquanto o executivo principal cuida dos negócios.
- **Supervisores de primeira linha.** Os supervisores de primeira linha, como o próprio nome indica, ocupam o primeiro degrau da administração, quando se olha a escada de baixo para cima. Eles estão na posição oposta à dos executivos principais. Estão na base da pirâmide, cuidando dos especialistas, técnicos ou operadores, as pessoas que

desempenham o trabalho operacional, desenvolvendo projetos, fabricando peças, prestando serviços, atendendo clientes, educando alunos ou fazendo a manutenção de equipamentos. Com os modelos de autogestão e autocontrole, os grupos de trabalho assumiram, em certos casos, atribuições que anteriormente pertenciam aos supervisores e outros gerentes. O papel de supervisor é desempenhado por todos os membros do grupo autogerido de trabalho, em rodízio.

- **Gerência intermediária.** Entre os executivos e os supervisores de primeira linha, ficam os gerentes intermediários, responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional. As estruturas organizacionais “enxutas” (*lean*) reduziram a gerência intermediária a poucos níveis, mesmo nas empresas de grande porte. Os gerentes intermediários, em menor quantidade, continuam sendo os elos entre os grupos de trabalho operacional e a administração superior.

## 8 Habilidades gerenciais

O desempenho de qualquer papel gerencial, na alta administração, na gerência intermediária ou em um grupo autogerido de trabalho, depende de habilidades. Habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização. Diversos autores também se ocuparam desse assunto. Em seguida, serão consideradas algumas das perspectivas mais importantes sobre as habilidades gerenciais.

### 8.1 Habilidades segundo Katz

Um dos autores que estudaram as habilidades gerenciais foi Robert L. Katz, retomando e aprofundando ideias adiantadas por Fayol. Num trabalho que alcançou grande repercussão, Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

- **Habilidade técnica.** A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica. Por exemplo, a habilidade técnica de um diretor comercial compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercados, e técnicas de vendas.

- **Habilidade humana.** A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.
- **Habilidade conceitual.** A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Para Katz, conforme se sobe na hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha, que está diretamente ligado ao trabalho operacional, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração (Figura 7.5).

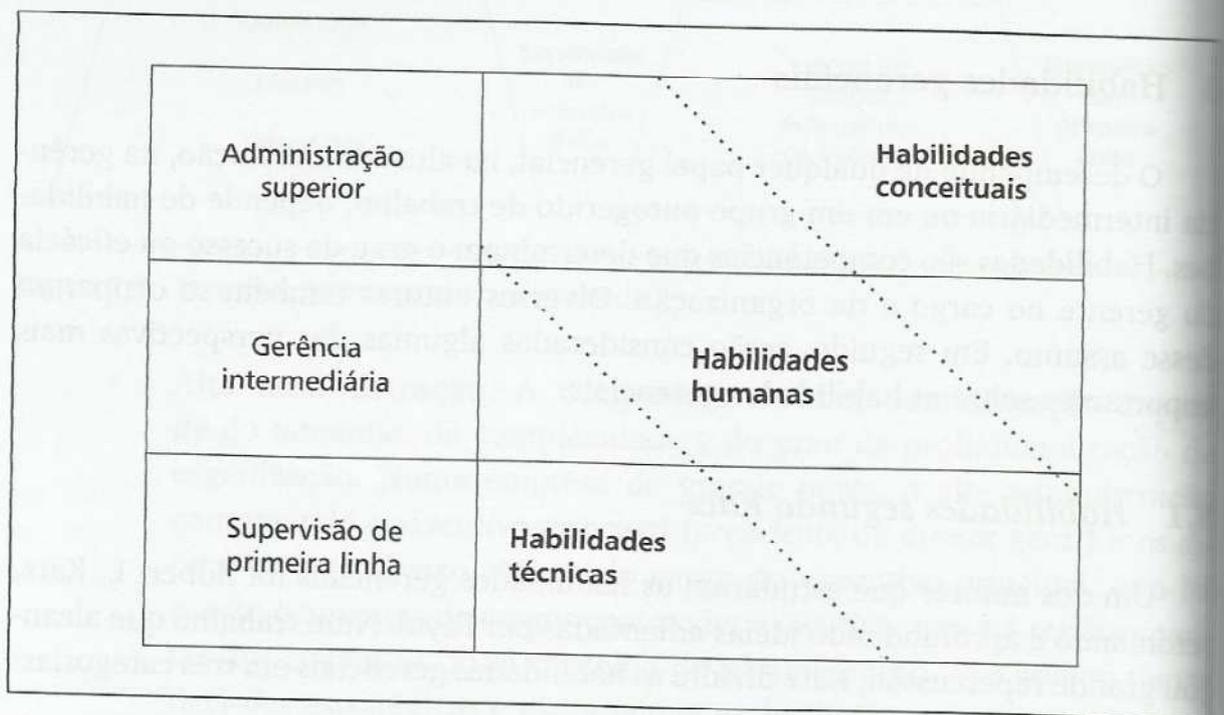


Figura 7.5 Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz.

## 8.2 Habilidades segundo Mintzberg

Segundo Mintzberg, a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Mintzberg acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e

aprimorar suas habilidades gerenciais. Ele identifica maior número de habilidades que Katz, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou.

As habilidades propostas por Mintzberg são oito:

### **1. Habilidades de relacionamento com colegas**

Para Mintzberg, nesta categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas nesta categoria são: construção de uma rede de contatos, comunicação formal e informal, negociação e política (compreensão e sobrevivência dentro da estrutura de poder das grandes burocracias).

### **2. Habilidades de liderança**

As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade. De acordo com Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas com a personalidade.

### **3. Habilidades de resolução de conflitos**

Estão incluídas nesta categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização dessas habilidades produz tensão. Portanto, essas habilidades exigem outra: a tolerância a tensões.

### **4. Habilidades de processamento de informações**

Para Mintzberg, os estudantes de administração devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas ideias e falar oficialmente como representante da empresa.

### **5. Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade**

Em sua maior parte, as situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir. Além disso, o gerente não lida com uma decisão de cada vez. Frequentemente, ele enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos.

Ambiguidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações. Para Mintzberg, a ambiguidade é inerente a muitas decisões gerenciais.

## 6. Habilidades de alocação de recursos

Os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidades que concorrem entre si. Eles devem decidir a quais atividades alocar seu tempo, ou a quais projetos alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores.

## 7. Habilidades de empreendedor

Segundo Mintzberg, “estas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais”. Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a esse assunto, “é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial”.

## 8. Habilidades de introspecção

Habilidades de introspecção, para Mintzberg, relacionam-se com a capacidade de reflexão e autoanálise. O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização. Para Mintzberg, a capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

## Estudo de caso

### Seleção de um executivo

Você faz parte de uma comissão formada para contratar o executivo principal de um empreendimento de grande complexidade e importância. Quatorze candidatos se apresentaram, dos quais vocês decidiram escolher três. Para iniciar o processo seletivo, vocês pediram que cada um deles dissesse, de forma sucinta, qual o aspecto mais importante no papel de um executivo. Eis as respostas:

#### 1. Candidato W. DEMING:

– Satisfação do cliente, isso é o que importa. Não tenho nenhuma dúvida de que clientes satisfeitos são a base de qualquer empresa de sucesso. Todo executivo deve colocar no mais alto nível de prioridade a satisfação do cliente por meio da qualidade dos

produtos e serviços. Ele ou ela deve sempre fazer a empresa toda pensar nos clientes internos e externos. Sem cliente satisfeito, não há negócio de sucesso.

## 2. Candidato H. FORD:

– Para mim, o aspecto mais importante no trabalho de um executivo é a produção, ou seja, “fazer a fábrica funcionar”. O executivo deve assegurar o funcionamento do sistema de operações da empresa que fornece bens e serviços ao cliente. O sistema não pode falhar.

## 3. Candidata R. STEWART:

– Decisão é o fundamental. Para mim, o executivo deve ter a capacidade de tomar as decisões certas a respeito de objetivos e recursos, dentro de um contexto de restrições. Meu ponto de vista é o mesmo de Chester Barnard. Quem sabe tomar decisões sabe cuidar bem de qualquer negócio.

## 4. Candidato P. DRUCKER:

– Acho que o executivo deve enfatizar os objetivos da empresa, segundo a visão do acionista. Se o objetivo é o lucro, o executivo deve enfatizar o lucro. Para definir o aspecto mais importante no trabalho do executivo, devo saber quais são os objetivos dos acionistas. Sem objetivos não há administração eficaz.

## 5. Candidata M. P. FOLLETT:

– Uma empresa, antes de tudo, é formada por pessoas. Acho que o executivo deve concentrar-se em criar um clima que seja positivo para as pessoas. Cuidem das pessoas, que elas cuidarão da empresa. Sou uma entusiasta das ideias dos humanistas da administração.

## 6. Candidato I. ANSOFF:

– A essência do trabalho de um executivo é a estratégia. Planejar e executar estratégias orientadas para a sobrevivência e eficácia da empresa, esse é o negócio do executivo. É preciso pensar constantemente nos clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores. Ao mesmo tempo, o executivo deve ter uma boa visão dos pontos fortes e das vulnerabilidades da empresa. Além disso, a empresa deve estar bem relacionada com sindicatos, associações de classe e o ambiente político. É importante fazer *lobby*, relacionar-se com figuras importantes... Isso garante o sucesso de qualquer negócio.

## 7. Candidato F. TAYLOR:

– Eficiência, essa é minha preocupação básica. A questão mais importante da qual o executivo deve cuidar é a eficiência. O que é eficiência? Bem, é eliminação de desperdícios, desburocratização, simplificação, tudo bem organizado... Uma empresa eficiente tem custos mais baixos e é mais rápida em tudo. Portanto, tem mais competitividade, que é o que realmente importa.

## 8. Candidato T. OHNO:

– A empresa de sucesso é a empresa flexível. Para mim, o mais importante que o executivo tem a fazer é montar uma empresa que seja capaz de acompanhar as oscilações

do mercado. A demanda sobe, a empresa produz mais. A demanda cai, a empresa produz menos. Como fazer isso? Ora, com um horário flexível de trabalho, uma boa gestão de suprimentos e um sistema *just in time* de produção.

#### 9. Candidato H. FAYOL:

– Planejamento, organização, direção e controle, isso é administração. O executivo deve definir objetivos, organizar as pessoas, dar as ordens, controlar o andamento das atividades e fazer a avaliação do desempenho da empresa. Não vamos ficar inventando. O que é essencial no trabalho do executivo os clássicos já disseram.

#### 10. Candidato A. SLOAN:

– Sempre digo que descentralizar é a receita para o crescimento e o sucesso. Vejam o exemplo das corporações multinacionais. Elas só conseguem crescer por meio de unidades de negócios com grande autonomia. Para mim, o aspecto mais importante no trabalho de um executivo é a capacidade de delegar e transferir poder de decisão para todos os funcionários. Uma empresa eficaz é aquela em que todos os funcionários assumem responsabilidade de tomar decisões, cada pessoa e grupo em seu âmbito de trabalho. Quem precisa de chefe não sabe decidir por conta própria.

#### 11. Candidato B. GATES:

– Informação é o fundamental. Em minha experiência, os executivos só recebem as boas notícias, porque as pessoas receiam transmitir a eles as informações desfavoráveis. Em outras palavras, o executivo deve procurar receber tanto as boas quanto as más notícias, para ter uma visão completa dos fatos e tomar as decisões corretas.

#### 12. Candidato NAPOLEÃO BONAPARTE:

– Quando se trata de definir o trabalho de um executivo, fico com a opinião de Maquiavel. A qualidade de um dirigente é reflexo da qualidade de seus auxiliares. Não tenho nenhuma dúvida de que o aspecto mais importante do trabalho de um executivo é sua equipe. Vejam o exemplo dos grandes líderes da História. Todos cercados de líderes competentes, como eles. Dêem-me pessoas com as quais eu possa formar uma equipe de primeiro nível, e eu lhes darei uma grande empresa.

#### 13. Candidato MOISÉS:

– Antes de tudo, o executivo deve ser um líder. Definir a missão, incentivar e motivar os funcionários, saber mandar e cobrar, conduzir a empresa como só os líderes sabem fazer... Liderança é a questão fundamental. Em qualquer organização de sucesso, seja uma empresa, país ou exército, há um líder vigoroso e respeitado por seguidores leais.

#### 14. Candidato G. ARONSON:

– Em minha opinião, concentrar-se no detalhe e perder a visão de conjunto é uma receita segura para o fracasso. O executivo não deve ficar exclusivamente tomando conta da loja e dos clientes. Isso o leva a se descuidar da empresa. Esse é o caminho da ruína nos negócios.

## Questões

---

1. Se você fosse candidato, qual seria sua resposta?
2. Escolha três candidatos, explicando a essência de suas ideias.
3. Junto com seus colegas de grupo, faça uma lista única dos três candidatos que passarão para a segunda fase do processo seletivo.
4. Por consenso com seus colegas, explique sinteticamente as ideias desses três candidatos.
5. Decida se essas ideias são conflitantes ou se harmonizam com a resposta do candidato H. Fayol.
6. Eventualmente, acrescente outros candidatos a sua lista, com base em seu conhecimento de personalidades do mundo dos negócios e das teorias da administração.
7. Analise a coincidência ou conflito das ideias desses candidatos adicionais com as ideias anteriores, inclusive sua resposta.

## Referências e leituras complementares

---

- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- GROVE, Andrew S. *Administração de alta performance*. São Paulo: Futura, 1997.
- HAMPTON, David R. *Management*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, Jan./Feb. 1955.
- LUTHANS, Fred; HODGETTS, Richard M.; ROSENKRANTZ, Stuart A. *Real managers*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing, 1988.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- SHELDRAKE, John. *Management theory*. Londres: Thomson, Business, 1996.
- STEWART, Rosemary. *Choices for the manager*. Londres: McGraw-Hill, 1982.