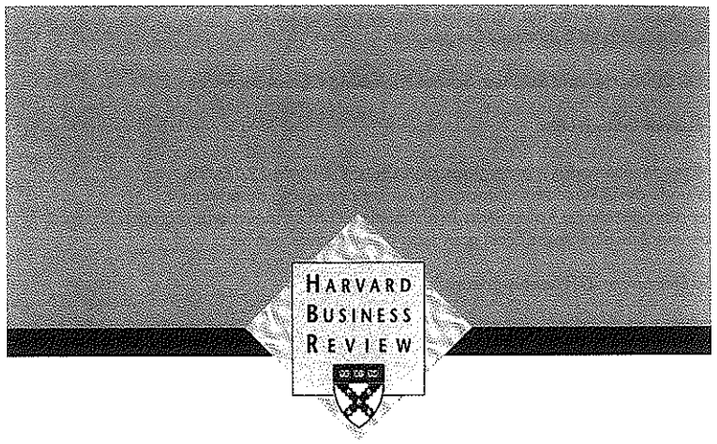
CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME
ABDR
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS
RESPEITE O DIREITO AUTORAL

Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br



LIDERANÇA

OS MELHORES ARTIGOS DA **HARVARD BUSINESS REVIEW**

ELSEVIER

EDITORA
CAMPUS

O QUE OS GERENTES-GERAIS EFICAZES REALMENTE FAZEM

John P. Kotter

Aqui está a descrição de um dia típico na vida de um executivo bem-sucedido, neste caso o presidente de uma empresa de administração de investimentos.

7:35 da manhã Michael Richardson chega ao trabalho após uma breve viagem, desfaz sua pasta, pega um pouco de café e começa a listar o que tem a fazer no dia.

7:40 Jerry Bradshaw chega à sua sala no escritório, situada justamente ao lado da sala de Richardson. Um dos deveres de Bradshaw é atuar como assistente de Richardson.

7:45 Bradshaw e Richardson conversam sobre vários tópicos. Richardson mostra a Bradshaw algumas fotografias que ele tirou recentemente da sua casa de veraneio.

8:00 Eles falam sobre os planos e prioridades do dia. Neste processo, tocam numa dúzia de assuntos relacionados com clientes e empregados.

8:20 Frank Wilson, um outro subordinado, entra na sala. Faz algumas perguntas a respeito de um problema do pessoal e em seguida se junta à discussão em andamento, uma discussão franca, rápida e pontuada ocasionalmente com bom humor.

8:30 Fred Holly, o presidente da empresa e chefe de Richardson, faz uma parada na sala e se junta à conversa. Pergunta a respeito de um encontro marcado para as 11 horas e levanta também alguns outros tópicos.

8:40 Richardson deixa a sala para pegar mais café. Bradshaw, Holly e Wilson ficam e continuam a conversa.

8:42 Richardson volta. Um subordinado de subordinado passa pela sala e diz "alô". Os outros saem.

8:43 Bradshaw deixa um relatório, dá a Richardson as instruções que o acompanham e sai.

8:45 Joan Swanson, a secretária de Richardson, chega. Eles falam sobre o novo apartamento dela e discutem detalhes para uma reunião a realizar mais tarde, ainda pela manhã.

8:49 Richardson recebe o telefonema de um subordinado que está retornando uma chamada do dia anterior. Falam principalmente sobre o assunto do relatório que Richardson acabou de receber.

8:55 Ele deixa a sala e vai a uma reunião matinal regular que um dos seus subordinados organiza. Cerca de 30 pessoas estão presentes. Richardson passa a reunião lendo.

9:09 A reunião termina. Richardson contacta um dos presentes e fala com ele por alguns momentos.

9:15 Ele vai até a sala de um dos seus subordinados, consultor da empresa. O chefe de Richardson, Holly, também se encontra lá. Discutem uma chamada telefônica que o advogado acaba de receber. Os três conversam sobre as possíveis respostas para o problema. Como antes, a troca de pontos de vista é rápida e inclui algum bom humor.

9:30 Richardson volta para a sua sala para uma reunião com o vice-presidente de outra empresa (um cliente e fornecedor em potencial). Uma outra pessoa, um intermediário para essa empresa e subordinado de subordinado, também está presente. A discussão é cordial e cobre muitos tópicos, desde os produtos da empresa até as relações internacionais dos Estados Unidos.

9:50 O visitante e o subordinado de subordinado se retiram. Richardson abre uma porta que dá para a sala de Bradshaw e faz uma pergunta.

9:52 Swanson entra com cinco casos de negócios.

9:55 Bradshaw entra na sala, faz uma pergunta a respeito de um cliente e sai.

9:58 Wilson e um dos seus homens chega. Ele entrega a Richardson um memorando e, em seguida, os três discutem um importante problema legal. Wilson não gosta de uma decisão que Richardson avançou à experiência e recomenda, com insistência, que reconsidere. A discussão se prolonga por vinte minutos até que chegam a um acordo a respeito da próxima ação e marcam-na para as nove horas do dia seguinte.

10:35 Eles saem. Richardson olha os papéis em cima de sua mesa, pega um deles e chama a secretária de Holly para falar a respeito das minutas da última reunião do Conselho. Pede a ela para fazer algumas correções.

10:41 Swanson entra na sala com um cartão para um amigo que está doente. Richardson escreve um bilhete para ir junto com o cartão.

10:50 Ele recebe um telefonema breve e depois volta-se para os papéis em cima da mesa.

11:03 Seu chefe aparece na sala. Antes que Richardson e Holly comecem a conversar, Richardson recebe um novo telefonema. Depois da chamada, ele diz a Swanson que alguém não recebeu a carta enviada e, assim, pede a ela para mandar uma segunda via.

11:05 Holly levanta umas questões e, então, Bradshaw entra na sala. Os três começam a conversar sobre Jerry Phillips, cujo trabalho se tornou um problema. Bradshaw lidera a discussão, dizendo aos outros o que ele fez durante os últimos dias a respeito do problema. Richardson e Holly fazem perguntas. Pouco depois, Richardson começa a fazer anotações. A troca de impressões, como antes, é rápida e franca. Eles tentam definir o problema e fazem um esboço dos eventuais passos seguintes. Richardson deixa que a discussão se afaste e volte ao assunto repetidas vezes. Finalmente, eles chegam a um acordo a respeito do próximo passo.

12:00 Richardson encomenda o almoço para ele e Bradshaw. Este entra na sala e passa em revista uma dúzia de assuntos. Wilson vem dizer que já deu seguimento àquilo que antes eles conversaram.

12:10 Uma pessoa do staff trouxe alguns cálculos que Richardson pediu. Ele agradece a ela e os dois ficam conversando por momentos, uma conversa amigável.

12:20 O almoço chega. Richardson e Bradshaw comem na sala de reuniões. Durante o almoço, eles prosseguem discutindo assuntos de negócios e sem nada a ver com negócios, rindo com freqüência às piadas contadas. Terminam o almoço falando sobre um grande cliente em potencial.

13:15 De volta à sala de Richardson, continuam a discussão sobre o cliente. Bradshaw pega numa prancheta e os dois delineiam uma apresentação detalhada do cliente. Bradshaw sai.

13:40 Trabalhando na sua mesa, Richardson dá uma olhada numa nova revista de marketing.

13:50 Bradshaw volta de novo: ele e Richardson revêem mais uma dúzia de detalhes a respeito da apresentação do cliente em potencial. Bradshaw sai.

13:55 Jerry Thomas, outro dos subordinados de Richardson, entra na sala. Ele marcou para a tarde algumas avaliações-chave de desempenho que ele e Richardson vão fazer na sala de Richardson. Falam por momentos sobre a maneira como cada avaliação será realizada.

14:00 Fred Jacobs (subordinado de Thomas) se junta a eles. Thomas conduz a reunião. Revisou o bônus de Jacobs para o ano e a razão para isso. Depois, os três discutem o papel de Jacobs no ano seguinte. Concordam no geral e Jacobs sai.

14:30 Jane Kimble entra na sala. A avaliação segue o mesmo padrão. Richardson faz várias perguntas e, por vezes, elogia Kimble. A reunião termina num amigável memorando de acordo.

15:00 George Houston entra na sala: repete-se o padrão da avaliação.

15:30 Após a saída de Houston, Richardson e Thomas conversam por momentos a respeito de como se saíram e alcançaram seus objetivos com as reuniões. Depois, ainda têm uma breve conversa sobre outros subordinados de Thomas. Thomas sai.

15:45 Richardson recebe um telefonema breve. Swanson e Bradshaw entram com uma lista de solicitações.

15:50 Richardson recebe uma chamada de Jerry Phillips. Pega suas anotações da reunião das 11 horas sobre Phillips. Eles discutem ao telefone a respeito de negócios perdidos, subordinados insatisfeitos que fizeram o que a quem e o que devia ser feito dali em diante. É uma conversa longa, em círculos e, por vezes, emocional. No final, Phillips concorda com Richardson sobre o passo seguinte e agradece.

16:55 Bradshaw, Wilson e Holly entram na sala. Cada um fala sobre a seqüência dos vários assuntos discutidos antes durante o dia. Richardson conta para eles um resumo da conversa com Phillips. Bradshaw e Holly saem.

17:10 Richardson e Wilson têm uma leve conversa sobre três ou quatro casos.

17:20 Jerry Thomas entra na sala. Descreve um novo problema com o pessoal e os três discutem o caso. Cada vez mais o bom humor entra na conversa. Chegam a um acordo quanto ao caminho a seguir.

17:30 Richardson começa a arrumar sua pasta. Cinco pessoas passam pela sala por momentos, uma ou duas de cada vez.

17:45 Ele deixa o escritório.

O comportamento de Richardson demonstrado durante o dia está conforme outros estudos do comportamento gerencial, especialmente aqueles sobre gerentes de alto nível. No entanto, tal como Henry Mintzberg salientou, esse comportamento é difícil de conciliar, superficialmente pelo menos, com as noções tradicionais de como os gerentes superiores devem (ou deveriam) agir.[1] É difícil encaixar este comportamento em categorias como planejamento, organização, controle, direção

ou staffing. Fica subentendido que esse comportamento não é apropriado para gerentes superiores. Mas os executivos eficazes conduzem seu planejamento e sua organização exatamente dessa maneira, tipo "acerto ou erro".

Como os executivos eficientes encaram seu trabalho

Para entender por que os GGs (gerentes-gerais) se comportam assim, é essencial primeiro reconhecer dois desafios fundamentais e dilemas encontrados na maior parte dos seus trabalhos:

- Delinear o que fazer a despeito da incerteza e da enorme quantidade de informações potencialmente relevantes.
- Conseguir que as coisas sejam feitas por um grupo de pessoas, grande e diversificado, tendo pouco controle direto sobre elas.

Estes são desafios graves, com poderosas implicações para as funções tradicionais de gerenciamento de planejamento, staffing, organização, direção e controle. Para atacar esses desafios, os gerentes-gerais eficazes contam com a fixação de agenda e a formação de rede. Os melhores procuram informações agressivamente (incluindo más notícias), fazem perguntas inteligentes e procuram programas e projetos que podem ajudar na execução de múltiplos objetivos.

FIXAÇÃO DA AGENDA

Durante os primeiros seis meses a um ano num novo trabalho, os GGs, usualmente, gastam uma parte considerável do seu tempo estabelecendo suas agendas: devotam menos tempo a atualizá-las, mais tarde. Os executivos eficientes desenvolvem agendas que são feitas de metas frouxamente conectadas e de planos dirigidos mediante suas responsabilidades de longo, médio e curto prazos. As agendas usualmente tratam

de assuntos de finanças, produção, mercado e organização. Elas incluem itens tanto vagos quanto específicos. (Ver o quadro "Uma agenda típica de gerente-geral".)

Embora a maioria das organizações tenha hoje processos formais de planejamento que produzem planos escritos, as agendas dos GGs incluem metas, prioridades, estratégias e planos que não estão nesses documentos. Isto não quer dizer que os planos formais e as agendas dos GGs sejam incompatíveis, mas diferem em pelo menos três maneiras importantes.

Primeiro, os planos formais têm tendência a ser produzidos, na maior parte das vezes, em termos de cifras financeiras detalhadas. As agendas dos GGs tendem a ser menos detalhadas em estratégias e em planos para os negócios e para a organização. Segundo, os planos formais usualmente têm um foco inteiramente dirigido para curto e médio prazos (de 3 meses a 5 anos), enquanto as agendas dos GGs tendem a focar um diapasão maior de tempo, que inclui o futuro imediato (1 a 30 dias) e o prazo longo (5 a 20 anos). Finalmente, os planos formais tendem a ser explícitos, rigorosos e lógicos, considerando especialmente como as várias situações financeiras se inserem umas nas outras. As agendas dos GGs, muitas vezes, contêm listas de metas ou planos que não estão explicitamente ligados entre si.

Os executivos começam o processo de montagem de suas agendas imediatamente após assumirem seus lugares, se é que não o fazem antes.

Utilizam seus conhecimentos dos negócios e das organizações envolvidas, junto com novas informações recebidas, para rapidamente montarem uma agenda-rascunho — tipicamente, um conjunto incompleto de objetivos frouxamente conectados, assim como alguns planos e estratégias específicas. Mais tarde, à medida que vão adquirindo mais informações, eles completam e conectam as agendas.

Ao obter informações para montar suas agendas, os GGs eficientes dependem mais de conversas com outros do que de livros, revistas ou

Uma agenda típica de gerente-geral

Questões-chave	Curto prazo 0 a 1 ano	Médio prazo 1 a 5 anos	Longo prazo 5 a 20 anos
Financeira	Uma lista detalhada de objetivos para o trimestre e o ano em todas as áreas financeiras	Um conjunto bastante específico de metas para vendas, receitas e retornos sobre investimentos *(ROI — Return on Investments)* para os próximos cinco anos.	Uma vaga noção de receitas ou ROI desejado em 10 a 20 anos
Produto e mercado	Um conjunto de objetivos e planos gerais dirigidos para coisas, tais como conquista de mercado para vários produtos e níveis de estoque de várias linhas	Algumas metas e planos para aumentar os negócios, tais como "Lançar três novos produtos antes de 1985" e "Explorar a possibilidade de compra acionária no setor de comunicação"	Apenas uma vaga noção sobre quais os negócios (produtos e mercados) que o gerente-geral quer desenvolver
Organizacional	Uma lista de itens, tais como "Encontrar um substituto em breve para Smith" e "Fazer com que Jones se comprometa com um conjunto agressivo de objetivos para cinco anos"	Uma lista curta de itens, tais como "Por volta de 1983, vamos precisar de uma reorganização mais completa" e "Encontre um substituto para Corey por volta de 1984"	Uma vaga noção acerca do tipo de empresa que o gerente-geral quer e qual o calibre do gerenciamento que será necessário

relatórios. Esses outros tendem a ser indivíduos com quem eles têm relações, não necessariamente gente em lugares ou funções "apropriadas" (tal como gente na função de planejamento). Deste modo, eles obtêm informações continuamente e não apenas nas reuniões de planejamento. E fazem isso utilizando seus conhecimentos correntes sobre os negócios, a organização e o gerenciamento em geral, o que os ajuda a fazer perguntas diretas e não a levantar questões abrangentes ou gerais.

Tendo adquirido as necessárias informações, os GGs tomam decisões agendadas tanto consciente (ou de modo analítico) quanto inconscientemente (ou de modo intuitivo) num processo que é muito interno. Sem dúvida, as decisões importantes, agendadas, muitas vezes não são observáveis. Ao selecionar atividades específicas para inclusão em suas agendas, os GGs procuram aquelas que atingem metas múltiplas, que são coerentes com outras metas e planos e que estão ao alcance deles para poder implementar. Projetos e programas que parecem importantes e lógicos, mas que não satisfazem a esses critérios, tendem a ser descartados ou pelo menos congelados.

CONSTRUÇÃO DE REDE

Além da fixação de agendas, os GGs eficientes destinam bastante tempo e esforço à construção de uma rede de relacionamentos cooperativos entre as pessoas que eles sentem ser necessárias para satisfazer suas agendas emergentes. Esta atividade, em geral, é mais intensa durante os primeiros meses na função. Depois disso, a atenção dos GGs muda no sentido de usar suas redes para implementar e ajudar na atualização de suas agendas.

A atividade de construção de rede tem por finalidade muito mais do que apenas dirigir os subordinados. Os GGs desenvolvem relações cooperativas com e entre seus pares, com pessoas de fora, os chefes do seu chefe e os subordinados de seus subordinados. Na verdade, eles desenvolvem relacionamentos com (e por vezes entre) qualquer uma ou com todas as centenas ou até milhares de pessoas das quais eles se sentem de alguma maneira dependentes. Justo porque criam uma agenda que é diferente dos planos formais, embora em geral coerente com eles, os GGs também criam uma rede diferente da estrutura organizacional e formal da empresa, mas em geral coerente com ela. (Ver o quadro "Uma rede do gerente-geral".)

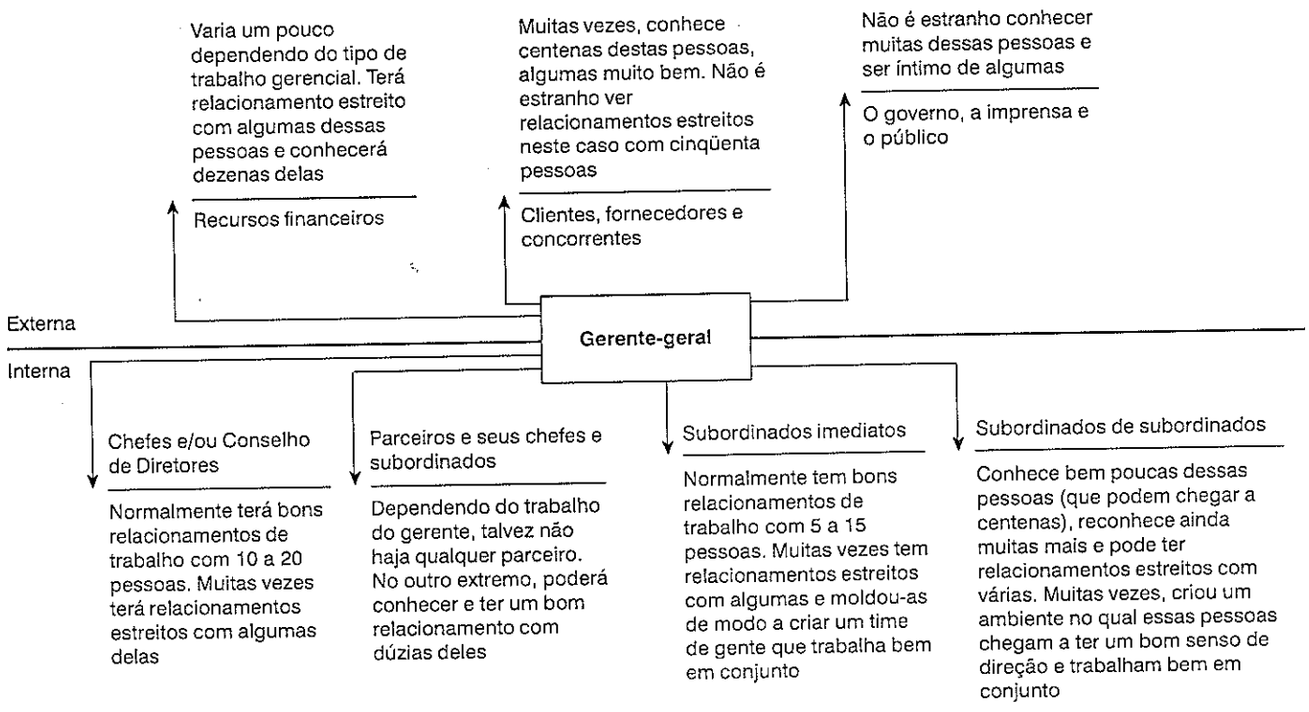
A natureza de seus relacionamentos varia significativamente e os GGs utilizam numerosos métodos para desenvolvê-los. Tentam fazer sentir aos outros que estão legitimamente obrigados para com eles, fazendo favores ou ao salientar a formalidade de seus relacionamentos. Atuam de modo que encorajam outros a identificar-se com eles. Alimentam cuidadosamente suas reputações profissionais. Chegam a manobrar de modo a fazer sentir aos outros que eles são particularmente seus dependentes, em termos de recursos, avanços de carreira ou outros apoios.

Além de desenvolver relacionamentos com o pessoal existente, os GGs eficientes também formatam muitas vezes suas redes por meio de deslocamentos, de contratações e de demissões de subordinados. De maneira similar, também mudam de fornecedores ou bancos, fazem lobby para conseguir gente diferente em posições especiais e até reestruturam seus conselhos. E tentam criar um ambiente — em termos de normas e valores — no qual as pessoas se disponham a trabalhar duro na agenda do GG e a cooperar para um bem superior. Embora os executivos, por vezes, tentem criar esse tipo de ambiente entre seus pares, entre os chefes ou entre pessoas de fora, eles conseguem isso, na maioria das vezes, entre seus subordinados.

Execução: Fazer com que as redes implementem as agendas

Muitas vezes, os GGs convocam praticamente sua rede inteira de relacionamentos para ajudá-los a implementar suas agendas. Já vi GGs convocarem seus pares, o staff da organização, os seus subordinados dois

Uma rede do gerente-geral



ou três níveis abaixo, os chefes dois ou três níveis acima, fornecedores e clientes e até concorrentes para ajudá-los a conseguir seus intentos.

Em todos os casos, o padrão foi o mesmo. O GG estava tentando reativar pontos da sua agenda que ele sentia que não seriam alcançados sem a sua intervenção. E ele escolheu as pessoas e sua maneira de agir com um olho na obtenção de múltiplos objetivos sem perturbar relacionamentos importantes na rede.

Os GGs influenciam pessoas simplesmente ao pedir ou sugerir a elas que façam alguma coisa, sabendo que, por causa do seu relacionamento, ele (ou ela) irá satisfazer o pedido. Em alguns casos, dependendo da questão envolvida e da natureza do relacionamento, os GGs também usam seus conhecimentos e informações para ajudar a persuadir as pessoas a agir de maneira a satisfazer suas agendas. Em outras circunstâncias, eles utilizam recursos à sua disposição para negociar uma permuta. E, ocasionalmente, recorrem à intimidação ou coerção.

Os GGs eficazes também utilizam, muitas vezes, suas redes para exercer influência indireta sobre as pessoas. Em alguns casos, os GGs convencem uma pessoa, participante da sua rede, a conseguir que outra pessoa fora da rede tome alguma iniciativa necessária. Ainda de forma mais indireta, os GGs por vezes contactam pessoas diferentes, solicitando que ajam no sentido de produzir acontecimentos que influenciam outros indivíduos. Talvez o exemplo mais comum do exercício de influência indireta esteja na montagem de uma reunião ou de algum outro tipo de acontecimento.

Os GGs conseguem exercer muito da sua influência indireta por meio de métodos simbólicos. Utilizam reuniões, linguagem, histórias a respeito da organização, até arquitetura, a fim de transmitir, indiretamente, alguma mensagem.

Todos os GGs eficientes parecem conseguir que as coisas sejam feitas com esses métodos, mas os de melhor desempenho têm tendência a mobilizar mais gente para alcançar mais resultados e, assim, procedem

usando um diapasão maior de táticas para influenciar pessoas. Os de desempenho "excelente" pedem, encorajam, lisonjeiam, elogiam, louvam, exigem, manipulam e, em geral, motivam os outros, com grande talento, em situações frente a frente. Eles também dependem mais da influência indireta do que os "bons" gerentes, que tendem a aplicar um diapasão mais estreito de técnicas com menos sutileza.

Como o trabalho determina o comportamento

A maioria dos padrões visíveis no comportamento diário parece ser conseqüência direta da maneira como os GGs encaram seu trabalho e, assim, conseqüências da natureza do trabalho propriamente dito e do tipo de pessoas envolvidas.

Passar a maior parte do seu tempo com outros (padrão 1) parece ser uma conseqüência natural da maneira de o GG encarar seu trabalho e do papel central que a rede de relações representa. Da mesma forma, porque a rede tende a incluir todos aqueles de que o GG depende, não chega a ser surpresa encontrar o GG gastando tempo com muitos outros além do chefe e dos subordinados diretos (padrão 2). E porque a agenda tende a incluir itens relacionados a responsabilidades de longo, médio e curto prazos, associadas com o trabalho, é de esperar que o padrão dos tópicos a cobrir nas conversas diárias seja muito amplo (padrão 3).

Outros padrões são conseqüências diretas da maneira empregada pelos GGs de montar sua agenda. Como vimos anteriormente, a montagem da agenda envolve a coleta de informações numa base contínua a partir dos membros da rede, em geral por meio de perguntas. Que os GGs façam muitas perguntas (padrão 4) é conseqüência direta. Com as informações em mãos, vimos que os GGs criam amplas agendas não-escritas. Por isso, as decisões mais importantes na composição da agenda são, muitas vezes, invisíveis: são tomadas na mente do GG (padrão 5).

Vimos também que a construção da rede envolve o uso de um amplo diapasão de táticas interpessoais. Visto que o humor e as discussões sobre assuntos não ligados ao trabalho podem ser utilizadas como ferramentas eficazes na criação de relacionamentos e na manutenção de sua importância, não deveríamos ficar surpresos ao encontrar essas ferramentas sendo usadas (padrão 6). Porque a manutenção dos relacionamentos exige dos GGs ter de lidar com assuntos que as outras pessoas acham importantes (independentemente da sua relação com o negócio); também não é surpresa alguma que tenham de gastar tempo com situações problemáticas que parecem sem importância para eles (padrão 7).

Os GGs implementam suas agendas por meio do uso de uma ampla variedade de métodos de influência direta e indireta. Dar ordens é apenas um desses muitos métodos. Nesta circunstância, deve-se esperar encontrá-los raramente dando ordens a outros (padrão 8), mas gastando muito mais tempo tentando influenciar pessoas (padrão 9).

A eficácia de um comportamento aparentemente ineficaz

De todos os padrões visíveis de comportamento diário, talvez os dois mais difíceis de avaliar sejam aquele em que os executivos não planejam seus dias com muito detalhe e, em vez disso, reagem (padrão 10) e aquele em que as conversas são breves e dissociadas (padrão 11). Pelo menos à primeira vista, esse comportamento parece particularmente não-gerencial. No entanto, esses padrões são possivelmente, entre todos, os mais importantes e eficientes.

O que se segue é um exemplo de eficácia e de eficiência do comportamento "reativo". A caminho de uma reunião, um GG encontrou-se com um membro do staff que não se reportava para ele. Usando esta oportunidade de dois minutos, ele fez duas perguntas e recebeu de volta as informações de que precisava, reforçando o bom relacionamento dos dois ao cumprimentar o membro do staff, sinceramente, por uma coisa

que ele tinha feito há pouco tempo. E obteve do membro do staff o acordo de fazer algo que o GG precisava que fosse feito.

A agenda em sua mente guiou o executivo durante todo o encontro, preparando-o para a realização de perguntas importantes e para requisitar a necessária ação. E o seu relacionamento com esse membro da sua rede lhe permitia obter a cooperação de que ele precisava com a máxima rapidez. Tivesse ele tentado planejar esse encontro por antecipação, teria de marcar e estar presente numa reunião que levaria no mínimo, de 15 a 30 minutos — muito mais tempo do que o encontro casual. E se não existisse já um bom relacionamento com a pessoa, a reunião talvez se prolongasse por muito mais tempo ou resultasse ineficaz.

Similarmente, agendas e redes permitem aos GGs realizar conversações, curtas e desconexas — mas extremamente eficazes. Considere o seguinte diálogo, acontecido num dia da vida de John Thompson, gerente de divisão numa empresa de administração financeira. Inclui três dos subordinados de Thompson: Phil Dodge, Jud Smith e Laura Turner, assim como seu colega Bob Lawrence.

THOMPSON: *E o Potter, como está?*
DODGE: *Ele está bem.*
SMITH: *Não esqueçam Chicago.*
DODGE: *Ah, sim. [Faz uma anotação.]*
THOMPSON: *Muito bem. A propósito, como vai Ted?*
SMITH: *Melhor. Voltou do hospital na terça-feira. Phyllis diz que ele parece bem.*
THOMPSON: *É bom escutar isso. Espero que ele não tenha uma recaída.*
DODGE: *Vejo você hoje à tarde. [Deixa a sala.]*
THOMPSON: *O.k. [Para Smith.] Terminamos por agora, certo?*
SMITH: *Sim. [Levanta-se e prepara-se para sair.]*
LAWRENCE: *[Aparece na porta que dá para o hall e fala para Thompson.] Você já viu os números de abril?*

THOMPSON: *Não. Você já viu?*
LAWRENCE: *Sim. Há cinco minutos. São bons, exceto no caso de CD, baixaram 5%.*
THOMPSON: *Isso é melhor do que eu esperava.*
SMITH: *Aposto que George está feliz.*
THOMPSON: *[Rindo.] Se está, não vai ficar depois que eu falar com ele. [Turner estica a cabeça pela porta e diz a ele que Bill Larson está ao telefone.]*
THOMPSON: *Vou atender. Você pode pedir ao George para passar aqui mais tarde? [Os outros deixam a sala e ele pega o telefone.] Bill, bom-dia, como está? (...) Sim. (...) Isso está certo? (...) Não, não se preocupe com isso. Penso em cerca de um milhão e meio. Sim. (...) O.k. (...) Sim. Sally também gostou muito da noite passada. Mais uma vez, obrigado. O.k. Tchau.*
LAWRENCE: *[Entra de novo na sala.] O que você acha da proposta do Gerald?*
THOMPSON: *Não gostei. Não se encaixa naquilo que prometemos à empresa ou ao Hines.*
LAWRENCE: *Sim, é isso que eu penso também. O que Jerry vai fazer a respeito do assunto?*
THOMPSON: *Ainda não falei com ele. [Vira-se para o telefone e disca um número.] Vamos ver se ele está.*

Esses diálogos podem parecer caóticos para quem está por fora, mas isto apenas porque quem está por fora não participa de negócios ou não tem o conhecimento organizacional que estes gerentes compartilham e desconhecem a agenda de Thompson. Mais importante ainda: além de não serem caóticas, estas conversas são, na realidade, espantosamente eficazes. Em menos de dois minutos, Thompson executou o seguinte:

- Ficou sabendo que Mike Potter concordou em ajudar num problema de empréstimo. Este problema, se não resolvido com sucesso, poderia

prejudicar seriamente o plano de Thompson de aumentar os negócios de uma divisão da empresa numa certa área.

- Ficou sabendo que um dos seus gerentes iria telefonar a alguém em Chicago com referência a esse empréstimo.
- Apurou que os planos para a semana seguinte a respeito desse empréstimo estavam todos prontos. Incluíam duas reuniões internas e uma conversa com o cliente.
- Ficou sabendo que Ted Jenkins estava se sentindo melhor depois da operação. Jenkins trabalha para Thompson e é parte importante de seus planos para a direção da divisão nos próximos dois anos.
- Apurou que a receita da divisão para abril estava no orçamento, exceto numa área, o que reduzia a pressão sobre ele para focalizar na receita mensal e desviar a atenção do esforço no sentido de garantir receitas nessa área.
- Iniciou uma reunião com George Masolia para falar sobre as cifras de abril. Thompson estava considerando várias alternativas para a linha de produtos CD, a qual ele sentia ter de entrar no orçamento para agüentar o seu impulso total para a divisão.
- Providenciou algumas informações (como favor) para Bill Larson, pessoa influente em outra área do banco. Larson já tinha ajudado Thompson no passado e estava em posição de ajudar no futuro.
- Começou com um telefonema para Jerry Wilkins, um dos seus subordinados, para saber da sua reação a uma proposta de uma outra divisão que afetaria a divisão de Thompson. Ele estava preocupado, achando que a proposta poderia interferir nas metas de receita da divisão nos próximos cinco anos.

De uma maneira geral, John Thompson e a maioria dos GGs eficientes que eu conheci são, tal como Tom Peters colocou, "adeptos de aproveitar e tirar vantagem de todas as ocasiões na sucessão ao acaso de tempos e de assuntos fragmentados que enchem o seu dia".[2] Isso parece ser

particularmente verdade para os melhores executivos. Suas agendas permitem a eles reagir de um modo oportunista (e altamente eficaz) ao fluxo de acontecimentos à sua volta, sabendo todo o tempo que estão fazendo isso dentro de um panorama mais amplo e mais racional. As redes permitem que conversas concisas (e muito eficientes) possam acontecer. Juntas, a agenda e as redes permitem aos GGs conseguir uma eficácia de que eles precisam para enfrentar seus empregos muitíssimo exigentes, em menos de 60 horas por semana, por meio de padrões de comportamento diário que, superficialmente, podem parecer nada gerenciais.

O que gerentes de alto gabarito deveriam fazer?

Quais são as implicações? Primeiramente, colocar alguém no lugar de gerente-geral que já não conheça o ramo de negócios ou as pessoas envolvidas simplesmente porque ele (ou ela) é um "gerente profissional" bem-sucedido é arriscado. A não ser que o negócio seja fácil de aprender, será muito difícil para o novo gerente-geral conhecer o suficiente, com a necessária rapidez, para montar uma boa agenda. E a não ser que a situação envolva apenas algumas pessoas, será difícil conseguir montar uma boa rede de relacionamentos, com a necessária rapidez, para implementar a agenda.

Especialmente no que tange negócios grandes e complexos, esta condição sugere que "criar" os seus executivos deve ser altamente prioritário. Muitas empresas hoje dizem que fazer crescer seus executivos é importante, mas à luz da crescente procura por executivos, há que concluir que as empresas não estão tentando com a necessária eficiência ou, simplesmente, seus esforços não estão dando resultado.

Segundo, os cursos de *coaching* administrativo oferecidos tanto nas universidades quanto nas empresas provavelmente enfatizam de maneira exagerada as ferramentas formais, os problemas menos ambíguos e as situações que dizem respeito, simplisticamente, aos relacionamentos.

Alguns dos programas de gerenciamento de tempo atualmente em voga constituem um bom exemplo do problema. Baseados em concepções simplistas a respeito da natureza do trabalho administrativo, esses programas dão instruções aos gerentes para deixar de permitir que pessoas e problemas "interrompam" seu trabalho diário. Muitas vezes, dizem aos executivos em potencial que as conversas breves e aleatórias são ineficientes. Advertem os gerentes para se autodisciplinarem, não deixando que pessoas e tópicos "irrelevantes" interfiram em seus planos. Similarmente, os programas de *coaching* que enfatizam ferramentas quantitativas formais operam sob a suposição de que tais ferramentas são básicas para um desempenho eficiente. Todas as evidências sugerem que, embora algumas dessas ferramentas sejam por vezes relevantes, raramente são básicas.

Terceiro, as pessoas que assumem pela primeira vez posições de administração geral provavelmente podem ser levadas a apressar-se com mais eficiência do que é normal hoje em dia. Inicialmente, o novo gerente-geral gasta uma parte considerável de seu tempo coletando informações, estabelecendo relacionamentos, selecionando uma direção básica para a sua área de responsabilidades, além de desenvolver uma organização de apoio. Durante os primeiros três a seis meses de trabalho, as exigências feitas por superiores para realizar tarefas específicas ou trabalhar em projetos de estimação — qualquer coisa que afasta a atenção, significativamente, da montagem da agenda e da construção da rede — podem ser contraproducentes.

Num sentido positivo, aqueles que supervisionam os gerentes-gerais provavelmente poderão ser muito mais úteis no início se forem sensíveis à idéia de que o novo executivo vai ter problemas e tentar ajudá-lo, a ele ou a ela, nessas áreas. Tais áreas são, muitas vezes, completamente previsíveis. Por exemplo, se as pessoas passaram suas carreiras subindo de posição em determinada função e foram promovidas a gerentes-gerais numa divisão autônoma (uma ocorrência comum especialmente em

fábricas), provavelmente elas vão ter dificuldades na montagem da agenda porque lhes faltam conhecimentos detalhados em relação a outras funções na divisão.

Em contrapartida, se as pessoas passaram a maior parte das suas carreiras anteriores em atividades de staff ou de assistência, em que, de repente, tiveram a responsabilidade de tratar com centenas ou milhares de empregados, elas terão, provavelmente, grandes dificuldades no início em construir suas redes. Para começar, não têm muitos conhecidos e não estão habituadas a gastar tempo desenvolvendo uma grande rede de amigos.

Finalmente, os sistemas formais de planejamento com os quais muitos GGs têm de operar provavelmente impedem um desempenho eficiente. Um bom sistema de planejamento deverá ajudar o gerente-geral a criar uma agenda inteligente e uma forte cadeia de amigos. Deverá encorajar o gerente-geral a pensar estrategicamente, a considerar tanto o curto quanto o longo prazo e, independentemente da questão de tempo, tomar conhecimento da situação financeira, organizacional, de produto e de mercado. Mais ainda, deverá ser um sistema flexível, de modo que, dependendo da espécie de ambiente desejável entre os subordinados, ele (ou ela) consiga utilizar o sistema de planejamento para ajudar a atingir seus objetivos.

Infelizmente, muitos dos sistemas de planejamento usados pelas organizações empresariais passam longe disso. Pelo contrário, eles impõem uma rígida "trituração de números" aos GGs que, muitas vezes, não exigem muita estratégia ou uma grande visão na montagem da agenda e que podem tornar a construção da rede e sua manutenção desnecessariamente difícil por meio da criação de estresse dispensável entre as pessoas. Na realidade, alguns desses sistemas parecem não fazer nada mais do que gerar papelada, por vezes muita papelada, e desviar os executivos da realização daquelas coisas que são realmente importantes.

Bases do estudo

Entre 1976 e 1981, estudei 15 gerentes-gerais bem-sucedidos em nove empresas. Examinei os vínculos do seu trabalho, quem eram, de onde vieram, como se comportavam e como esses fatores variavam em diferentes organizações e indústrias.

Todos os participantes tinham alguma responsabilidade multi-funcional e na geração de lucros. Estavam localizados em diversas cidades dos Estados Unidos. Estavam envolvidos num amplo espectro de empresas, incluindo bancos, empresas de consultoria, fábricas de borracha e de pneus, de equipamento mecânico, televisão, jornais, copiadoras, administração de investimentos e produtos de consumo. Os negócios pelos quais eram responsáveis oscilavam entre o faturamento de apenas US$1 milhão a mais de US$1 bilhão em vendas. Em média, os executivos tinham 47 anos de idade. Eram todos homens. E a maioria recebia mais de US$200 mil em 1982.

O recolhimento de dados envolveu três visitas a cada gerente-geral num período de 6 a 12 meses. De cada vez, eu os entrevistei por pelo menos cinco horas e observei suas rotinas diárias por cerca de 35 horas. Também entrevistei seus colegas principais. Os GGs preencheram questionários e me forneceram documentos, planos de negócios, diários de compromissos e relatórios anuais.

Medi o desempenho dos GGs combinando índices rígidos e suaves. Os primeiros incluíram medidas de crescimento de receita e de lucro, tanto em sentido absoluto quanto em sentido comparado com outros planos. Os demais, opiniões de gente que trabalhava com os GGs (incluindo chefes, subordinados e colegas do mesmo nível), assim como, sempre que possível, analistas industriais. Usando este método, julguei a maioria dos GGs como fazendo um trabalho "muito bom". Alguns foram classificados como "excelentes" e outros, "bons/satisfatórios".

Comportamento típico de GGs bem-sucedidos

Em muitos aspectos, o dia de Richardson é típico para qualquer gerente-geral. O comportamento diário dos GGs bem-sucedidos que estudei está conforme, em geral, com os seguintes padrões:

1. **Passam a maior parte do seu tempo com outros.** O gerente-geral médio passa apenas 25% do seu tempo trabalhando sozinho, e esse tempo se passa em grande parte em casa, em aviões ou em transportes urbanos. Poucos passam menos de 70% do seu tempo com outros e alguns passam até 90% do seu tempo dessa maneira.
2. **Passam seu tempo com muita gente, além de seus subordinados diretos e seus chefes.** Eles vêem regularmente muitas pessoas que podem parecer intrusas sem importância.
3. **O diapasão de tópicos em suas discussões é extremamente amplo.** Os GGs não limitam seus focos aos planos estratégicos de negócios, à formação de equipes e a outras preocupações gerenciais. Eles discutem tudo e mais alguma coisa, mesmo que esteja remotamente associada aos seus negócios.
4. **Os GGs fazem muitas perguntas.** Em meia hora de conversa, alguns vão fazer, literalmente, centenas delas.
5. **Durante as conversas, os GGs raramente parecem tomar "grandes" decisões.**
6. **Suas discussões, em geral, contêm uma boa porção de piadas e, muitas vezes, versam sobre assuntos que não estão relacionados ao trabalho.** As piadas, muitas vezes, estão relacionadas com outros na empresa. As conversas não relacionadas com o trabalho, em geral, dizem respeito às famílias e aos passatempos favoritos.
7. **Com mais freqüência do que se espera desses encontros, as questões discutidas são relativamente sem importância para o negócio ou a organização.** Os GGs se ligam, regularmente, em atividades que até eles acham que são perda de tempo.
8. **Nesses encontros, os executivos raramente dão ordens no sentido tradicional.**
9. **No entanto, os GGs muitas vezes tentam influenciar os outros.** Em vez de dizer às pessoas o que elas devem fazer, eles questionam, requerem, bajulam, persuadem e até intimidam.

10. **Os GGs muitas vezes reagem às iniciativas dos outros; a maior parte do dia do gerente-geral se passa sem planejamento.** Até os GGs que têm uma agenda extenuante de reuniões planejadas acabam gastando muito tempo com tópicos que não estavam na programação oficial.
11. **Os GGs gastam a maior parte do seu tempo com outros em conversas breves e aleatórias.** As discussões sobre uma questão ou assunto único raramente duram mais do que dez minutos. Não é nada estranho para um gerente-geral cobrir dez tópicos não relacionados entre si em uma conversa de cinco minutos.
12. **Eles trabalham muitas horas.** O gerente-geral médio, entre os que estudei, trabalha quase 60 horas por semana. Embora os GGs possam realizar algum trabalho em casa, durante o transporte para o escritório ou em viagem, eles passam a maior parte do seu tempo nos lugares onde trabalham.

Por que "perder" tempo é mais importante do que nunca?

Este artigo derivou de uma incoerência surpreendente que observei entre a definição didática de gerenciamento e o modo como os gerentes realmente atuam em seu trabalho. Na década de 1970, muitos dos livros didáticos das faculdades de administração clamavam que os gerentes operavam dentro de um ambiente altamente estruturado, planejando seus dias com todo o cuidado, por exemplo, e compartilhando informações de modo linear, de acordo com uma hierarquia de comando e controle. Mas a minha pesquisa concluiu peremptoriamente que os gerentes em função — especialmente os bem-sucedidos — operam de maneira totalmente diferente. Eles raramente planejam seus dias, muitas vezes pontuam esses dias com bate-papos curtos, não-orquestrados e até pessoais, com gente fora da sua cadeia formal de comando. "O que os gerentes-gerais eficazes realmente fazem" procurou descrever esse comportamento e explicar por que ele deu tão certo.

Relendo este artigo quase 20 anos depois, fiquei chocado ao reparar que nunca mencionei a palavra "liderança". No entanto, uma boa parte daquilo que as pessoas descreveram no artigo como estando a fazer, especialmente as mais eficientes, era exatamente isso. A linguagem que usei neste artigo reflete a época. Nós não diferenciávamos gerenciamento de liderança, hoje uma distinção importante. Os líderes olham para além dos planos de operação dos gerentes. Os líderes olham para fora e para dentro; os gerentes, principalmente para dentro. Os líderes se comunicam obsessivamente. Tudo isso pode ser visto no artigo e, no entanto, a palavra liderança está faltando.

As idéias do artigo a respeito do gerenciamento de tempo continuam a fazer sentido, talvez mais do que fizeram em 1982. Na época, o gerente-geral típico trabalhava quase 60 horas por semana. Hoje, os executivos muitas vezes colocam nisso muito mais horas ao tentar melhorar a competitividade de suas empresas. Peritos em gerenciamento de tempo continuam dizendo aos gerentes que componham listas de prioridades e estabeleçam limites ao número de pessoas que recebem. Todavia, os mais bem-sucedidos que observei raramente fazem isso. "Perderam" tempo andando pelos corredores, engajando-se em papos aparentemente aleatórios com pessoas aparentemente aleatórias, durante todo o tempo promovendo suas agendas e construindo suas redes com muito menos esforço do que o necessário caso marcassem reuniões de acordo com uma cadeia formal de comando. Estes comportamentos eram válidos antes simplesmente para garantir trabalho bem-feito. Mas hoje, no intenso ambiente de negócios, podem ser essenciais para evitar a queima de executivos e promover vantagens competitivas de longo prazo.

Notas

1. Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *HBR*, julho-agosto de 1975, p. 49; reimpresso em março-abril de 1990.
2. Thomas J. Peters, "Leadership: Sad Facts and Silver Linnings", *HBR*, novembro-dezembro de 1979, p. 164.

Publicado originalmente em março-abril de 1999
Reimpressão 99208