

ADMINISTRAÇÃO

Tradução da 2ª edição norte-americana

RICHARD L. DAFT

Vanderbilt University

Revisão técnica

DENIS FORTE

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor convidado do IBMEC – SP

Diretor da D. F. Treinamento Empresarial e Consultoria de Gestão

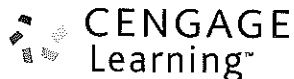
Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP

e Hautes Études Commerciales – Paris

Tradução

HARUE OHARA AVRITCHER



**Administração – tradução da
2ª edição norte-americana**

Richard L. Daft

Gerente Editorial: Patricia La Rosa

Editora de Desenvolvimento: Ligia Cosmo Cantarelli e
Fernanda Batista dos Santos

Supervisora de Produção Editorial: Fabiana
Albuquerque

Produtora Editorial: Gisele Gonçalves Bueno Quirino
de Souza

Tradução: Harue Ohara Avritcher

Título original: New era of management

ISBN original: 978-0-324-53777-2

Copidesque: Cintia da Silva Leitão

Revisão técnica: Denis Forte

Revisão: Maria Dolores D. Sierra Mata e Luciane Helena
Gomide

Diagramação: Negrito Design Editorial

Capa: Absoluta Publicidade e Design

© 2010 Cengage Learning Edições Ltda.

© 2008-2005 South-Western, parte da Cengage Learning

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sejam quais forem os meios empregados, sem a permissão, por escrito, da Editora. Aos infratores aplicam-se as sanções previstas nos artigos 102, 104, 106 e 107 da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

Esta editora empenhou-se em contatar os responsáveis pelos direitos autorais de todas as imagens e de outros materiais utilizados neste livro. Se porventura for constatada a omissão involuntária na identificação de algum deles, dispomo-nos a efetuar, futuramente, os possíveis acertos.

Para informações sobre nossos produtos, entre
em contato pelo telefone **0800 11 19 39**

Para permissão de uso de material desta obra, envie
seu pedido para **direitosautorais@cengage.com**

© 2010 Cengage Learning. Todos os direitos reservados.

ISBN-13: 978-85-221-0689-9

ISBN-10: 85-221-0689-4

Cengage Learning

Condomínio E-Business Park

Rua Werner Siemens, 111 – Prédio 20 – Espaço O4

Lapa de Baixo – CEP 05069-900 – São Paulo – SP

Tel.: (11) 3665-9900 – Fax: (11) 3665-9901

SAC: 0800 11 19 39

Para suas soluções de curso e aprendizado, visite
www.cengage.com.br

Impresso no Brasil.
Printed in Brazil.

2 3 4 12 11 10

CAPÍTULO 1

SINOPSE DO CAPÍTULO

Desafio do Gerente

Definição de Administração

As Quatro Funções da Administração

Planejar

Organizar

Liderar

Controlar

Desempenho Organizacional

Habilidades Administrativas

Habilidades Conceituais

Habilidades Humanas

Habilidades Técnicas

Quando as Habilidades Falham

Tipos de Administração

Diferenças Verticais

Diferenças Horizontais

Como é Ser um Gerente?

Dando o Salto: Tornando-se um Novo Gerente

Atividades do Gerente

Papéis do Gerente

Administrando Pequenos Negócios e

Organizações sem Fins Lucrativos

A Administração e o Novo Ambiente de

Trabalho

Forças nas Organizações

Resposta Inovadora

Novas Competências Gerenciais

Tempos Turbulentos: Administrando Crises e

Acontecimentos Inesperados

OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você deve ser capaz de:

- Descrever as quatro funções da administração e o tipo de atividade associado a cada uma.
- Explicar a diferença entre eficiência e eficácia e sua importância para o desempenho organizacional.
- Descrever os tipos de administração e as diferenças horizontais e verticais entre eles.
- Descrever as habilidades conceituais, humanas e técnicas e sua relevância para os gerentes e funcionários.
- Definir dez papéis que os gerentes desempenham nas organizações.
- Entender os desafios pessoais envolvidos em se tornar um novo gerente na organização no mundo de hoje.
- Discutir as competências administrativas necessárias para lidar com o ambiente turbulento atual, incluindo questões como diversidade, globalização e mudanças súbitas.
- Explicar as habilidades de liderança necessárias para administrar crises eficazmente.

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA PARA TEMPOS TURBULENTOS

DESAFIO DO GERENTE

Imagine que você seja um gerente de marketing de nível médio em uma empresa de serviços públicos. Um dia você está revisando a campanha publicitária do próximo ano. Um dia depois, você é responsável por coordenar a alimentação, a moradia e os cuidados com a saúde de 11 mil trabalhadores de manutenção de todo o país. Essa é a situação em que Melvin Wilson, um gerente de marketing da Mississippi Power, se encontrou quando o furacão Katrina atingiu o estado em agosto de 2005, varrendo 1.610 quilômetros de linhas de transmissão, destruindo 65% das instalações de transmissão e distribuição da empresa, avariando trezentas torres e derrubando a energia de todos os 195 mil clientes. A companhia possuía um plano de recuperação de desastres apropriado, mas os gerentes foram subitamente impelidos para uma situação que era duas vezes pior do que o cenário do caso mais grave. A sede corporativa da Mississippi Power foi totalmente destruída, seu centro para respostas a desastres foi inundado e inutilizado. Um trabalho de pronta recuperação teve de ser realizado sem acesso a computadores, telefones ou instalações sanitárias básicas. Reinavam a confusão e o caos. “Meu trabalho cotidiano não me preparou para isso”, Wilson contou a um repórter em uma voz estrangulada enquanto lutava para encontrar enfermeiras, leitos, vacinas contra tétano, serviço de lavanderia, chuveiros, serviços de segurança e comida para os trabalhadores da recuperação. Outros gerentes, de todos os níveis e divisões, lidavam com dificuldades semelhantes. Alguém comparou o processo ao gerenciamento de uma divisão do Exército em guerra. Surpreendentemente, os funcionários da Mississippi Power realizaram o trabalho suave e eficientemente, restaurando a energia em apenas doze dias, atingindo assim o corajoso alvo de se restituir a volta da energia até a simbólica data de 11 de setembro. A saga de como conseguiram isso é uma das histórias da administração de crises dos tempos modernos e uma lição para os gerentes de quanto se pode realizar rapidamente quando é administrado de forma correta.¹

PARE UM MOMENTO Reflita sobre a situação em que Melvin Wilson e outros gerentes da Mississippi Power se encontravam e tente imaginar o que você faria. Que estilo de administração de sistemas você acha que permitiria uma resposta rápida e flexível, necessária para realizar metas que pareciam impossíveis entre o caos e a confusão? Escreva dois ou três elementos que você acha que poderiam desempenhar um papel nessa história de sucesso.

No mundo turbulento atual, administrar em tempos de crise e confusão está se tornando uma habilidade crítica para os gerentes de todos os tipos de organizações, e não somente para as companhias que têm de conseguir que a energia elétrica se restabeleça após um furacão. Certamente o exemplo da Mississippi Power é excepcional, mas muitos gerentes lidam com a incerteza e a crise em uma extensão menor quase diariamente. Considere a briga e confusão na indústria de música, em que selos tradicionais de gravação e lojas de discos disputam contra o iPod e com os serviços de compartilhamento de arquivos on-line, que deixam as pessoas adquirirem as músicas gratuitamente. A outrora grande Tower Records

¹ Dennis Cauchon. “The Little Company That Could”, *USA Today*, 9 de outubro de 2005, www.usatoday.com.

declarou falência devido ao forte declínio nas vendas de músicas nas lojas tradicionais.² Gerentes em todas as organizações lidam com a incerteza e acontecimentos inesperados, seja algo tão pequeno como a perda de um funcionário-chave ou algo tão grande e dramático como a explosão de uma fábrica. Além do mais, a frequência e a intensidade das crises têm crescido nas últimas duas décadas, com um agudo aumento no índice de atos intencionais, como adulteração de produtos, violência no ambiente de trabalho e terrorismo.³ Sólidas habilidades de gestão e ações são a chave para ajudar qualquer organização a sobreviver a uma crise e permanecer saudável, inspirada e produtiva.

A natureza da administração é enfrentar os diversos desafios e de longo alcance. Os gerentes precisam acompanhar o ritmo do desenvolvimento da tecnologia continuamente em avanço, encontrar meios de incorporar a internet e o e-business em suas estratégias seu modelo de negócios e empenhar-se para permanecerem competitivos diante da dura competição global crescente, ambientes incertos, cortes de pessoal e recursos e mudanças maciças ao redor do mundo na economia, na política e nas condições sociais. A crescente influência, especialização e eficiência da China e da Índia, em particular, tem preocupado muitas empresas americanas. Para ganhar ou manter uma vantagem competitiva, as empresas têm renovado sua ênfase na inovação, saindo do foco incansável do controle de custos, na direção do investimento no futuro. Em uma recente pesquisa com quase mil executivos na América do Norte, Europa, América do Sul e Ásia, 86% concordam que “a inovação é mais importante do que a redução de custos para o sucesso a longo prazo”.⁴

A mudança em direção aos novos meios de trabalhar, possibilitada pela tecnologia, impõe demandas adicionais ao gerente atual. Muitos empregados estão sempre se movimentando, fazendo malabarismos com os laptops, telefones celulares, e Blackberrys para se comunicarem eletronicamente com os clientes, colegas de equipe e gerentes, que têm limitado o contato pessoalmente. No novo mundo do trabalho, os gerentes precisam de uma nova abordagem que dependa menos do comando e controle e mais da coordenação e comunicação. O campo da administração está passando por uma revolução que solicita dos gerentes que façam mais com menos, com o engajamento de todos os funcionários, que enxerguem a mudança ao invés da estabilidade como a natureza das coisas e que inspirem visões e valores culturais que permitam às pessoas criarem um ambiente de trabalho verdadeiramente colaborador e produtivo. Essa abordagem difere, de maneira significativa, da mentalidade tradicional que enfatiza um controle estrito de cima para baixo, a separação dos funcionários e especialização e a administração por meio de medidas impessoais e análise.

Fazer a diferença como gerente hoje e amanhã requer integrar sólidas, testadas e verdadeiras habilidades de administração, com abordagens inovadoras que enfatizam o contato humano, acentuam a flexibilidade e envolvem os corações e mentes dos funcionários, bem como seus corpos. Departamentos e organizações de sucesso não acontecem por acaso – eles são gerenciados para ser dessa forma. Por exemplo, o sucesso dos grupos de rock desde os Rolling Stones ao U2 e ao Green Day tem por base não somente boas canções, talento musical e habilidades de performance, mas também a administração sólida do negócio. “Sempre dissemos que seria patético sermos bons em música e ruins em negócios”, disse Paul McGuinness, gerente da banda U2. A banda de rock irlandesa ainda vende toda a produção de concertos e movimenta milhões de álbuns por ano, após quase três décadas, por prestar atenção a algumas regras fundamentais da administração, como a formação de uma parceria com a Apple para uma edição especial de iPod, e colaborando com o iTunes para produzir a primeira versão industrial de uma coleção que pode ser baixada.⁵ Os gerentes em todas as organizações têm a oportunidade de fazer a diferença. Heather Coin fez diferença na Sherman Oaks, Califórnia, filial da The Cheesecake Fac-

2 Daniel Roth. “Catch Us If You Can”, *Fortune*, 9 de fevereiro de 2003, p. 64–74; Ian Austen. “Downloading Again”, *The New York Times* 3 de maio de 2004, p. C12; Christie Eliezer. “Kazaa Case Grinds on in Australia”, *Billboard*, 17 de abril de 2004, p. 60; Steve Knopper. “Tower in Trouble”, *Rolling Stone*, 18 de março de 2004, p. 26.

3 Ian Mitroff, Murat C. Alpaslan. “Preparing for Evil”, *Harvard Business Review*, abril 2003, p. 109–115.

4 Darrell Rigby, Barbara Bilodeau. “The Bain 2005 Management Tool Survey”, *Strategy & Leadership* 33, n. 4, p. 4–12, 2005.

5 David Carr. “Media Age Business Tips from U2”, *The New York Times*, 28 de novembro de 2005. www.nytimes.com.

tory, quando implantou mudanças administrativas que reduziram a rotatividade de pessoal de 25% para menos de 10% e aumentou de forma drástica o movimento dos clientes para servir aproximadamente 16 mil clientes por semana.⁶

Gerentes como Heather Coin e Paul McGuinness não são raros. Todos os dias, esses profissionais resolvem problemas difíceis, fazem que as organizações sejam bem-sucedidas e rentáveis e atinjam desempenhos impressionantes. Para ser bem-sucedida, toda organização precisa de gerentes habilidosos.

Este livro-texto introduz e explica o processo de administração e os diferentes modos de pensar sobre o mundo que está se tornando crítico para os gerentes de hoje e de amanhã. Revendo as ações de alguns gerentes bem-sucedidos, você aprenderá os fundamentos da administração. Ao final deste capítulo, você já reconhecerá algumas das habilidades usadas por gerentes para manter as organizações nos trilhos, e começará a entender de que forma os gerentes, como os da Mississippi Power, podem alcançar resultados surpreendentes por meio de pessoas. No final deste livro, você compreenderá as habilidades fundamentais da administração para planejar, organizar, liderar e controlar um departamento ou toda uma organização. No lembrete deste capítulo, definiremos administração e veremos os meios pelos quais os papéis e as atividades estão mudando para os gerentes atuais. A seção final do capítulo discorre sobre um novo tipo de ambiente de trabalho que evoluiu como resultado de mudanças na tecnologia, globalização e outras forças, e examina como os gerentes podem enfrentar os desafios desse novo ambiente.

DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

O que os gerentes como Melvin Wilson, Heather Coin e Paul McGuinness têm em comum? Eles obtêm coisas feitas por meio de suas organizações. Os gerentes criaram os sistemas, condições e ambiente que possibilitam à organização sobreviver e prosperar para além da permanência de um supervisor específico ou gerente. Jack Welch foi CEO da General Electric por incrivelmente bem-sucedidos 20 anos, e alguns observadores acreditavam que a GE poderia se desestabilizar sem ele. A despeito disso, a transição da liderança para Jeff Immelt em 2001 foi tão suave como seda, e, em 2005-2006, a GE uma vez mais ficou no topo da lista "As empresas mais admiradas" da revista *Fortune*, e também se classificou em primeiro lugar na pesquisa "as mais respeitadas" do *Financial Times*, e na lista das mais admiradas empresas do *Barron's*. As pessoas que haviam estudado a GE não se surpreenderam. A empresa havia prosperado por mais de um século porque os seus gerentes no decorrer dos anos haviam criado o ambiente e as condições certas: um senso compartilhado de propósito e orgulho, uma paixão pelas mudanças e o desejo de correr riscos, e mais importante, uma obsessão pelas pessoas e por torná-las o melhor que poderiam ser. A obsessão pelo desenvolvimento de líderes em todos os níveis iniciou-se no final dos anos 1800, com o CEO Charles Coffin, que enfatizava que o produto mais importante da GE não eram os bulbos de lâmpadas ou transformadores, mas o talento gerencial. Cada gerente na GE é solicitado a despender uma enorme quantidade de tempo em questões de recursos humanos – recrutamento, treinamento, avaliação, monitoramento e desenvolvimento de talento para futura liderança.⁷

Um aspecto-chave da administração é reconhecer o papel e a importância de outras pessoas. Estudiosa da administração do início do século XX, Mary Parker Follett definiu a administração como "a arte de conseguir que as coisas sejam feitas por meio das pessoas".⁸ Mais recentemente, o famoso teórico da administração Peter Drucker declarou que o trabalho dos gerentes é direcionar suas organizações, oferecer liderança e decidir como usar os recursos da organização para alcançar as metas.⁹ Conseguir que as coisas sejam feitas por meio das pessoas e de outros recursos e oferecer liderança e direção é o que os gerentes fazem. Essas atividades se aplicam não apenas aos altos executivos, como Bill Gates da

6 Susan Spielberg. "The Cheesecake Factory: Heather Coin", *Nation's Restaurant News*, 26 de janeiro de 2004, p. 38-39.

7 Geoffrey Colvin. "What Makes GE Great?" *Fortune*, 6 de março de 2006, p. 90-96; Betsy Morris. "The GE Mystique", *Fortune*, 6 de março de 2006, p. 98-104.

8 James A. F. Stoner, R. Edward Freeman. *Management*. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

9 Peter F. Drucker. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper & Row, 1974.

Microsoft ou Steve Jobs da Apple, mas também ao líder de uma equipe de segurança de um aeroporto, um supervisor de um departamento de contabilidade, ou a um diretor de vendas e marketing. Além do mais, a administração é, com frequência, considerada universal porque usa os recursos organizacionais para alcançar as metas e atingir um alto desempenho em todos os tipos de organizações, quer visem ao lucro ou não. Portanto, nossa definição de administração é a seguinte:

administração O atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Essa definição considera duas ideias importantes: (1) as quatro funções de planejar, organizar, liderar e controlar, e (2) o atingimento das metas organizacionais de maneira eficiente e eficaz. Gerentes usam múltiplas habilidades para desempenhar essas funções. As habilidades conceituais, humanas e técnicas da administração serão discutidas mais tarde neste capítulo. A Figura 1.1 ilustra o processo pelo qual os gerentes usam os recursos para alcançar as metas organizacionais. Embora alguns teóricos da administração identifiquem outras funções da administração, tais como o pessoal, a comunicação ou a tomada de decisão, essas funções adicionais serão discutidas como subconjuntos das quatro funções primárias na Figura 1.1. Os capítulos deste livro são dedicados às múltiplas atividades e habilidades associadas com cada função, assim como ao ambiente, competitividade global e ética, que influenciam o modo como os gerentes desempenham essas funções. A próxima seção começa com um breve panorama das quatro funções.

PARE UM MOMENTO Como um novo gerente, lembre-se de que administrar significa conseguir que as coisas sejam feitas por outras pessoas. Você não pode fazer tudo sozinho. Como gerente, seu trabalho é criar o ambiente e as condições que envolvam outras pessoas no cumprimento das metas.

AS QUATRO FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Planejar

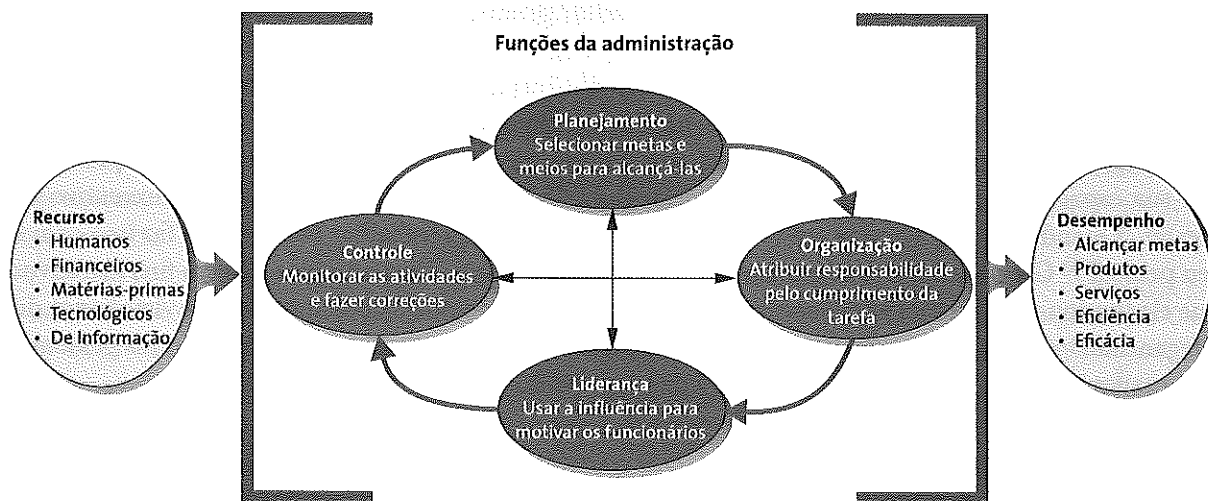
planejar Função gerencial relacionada à definição de metas para o futuro desempenho organizacional e a decisão sobre tarefas e recursos necessários para alcançá-las.

O planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como chegar lá. **Planejar** significa definir metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para atingi-las. Na Time Warner, Inc., os chefes de marketing de todas as divisões – HBO, Time Inc., Turner Broadcasting, Warner Bros., AOL, New Line Cinema e Time Warner Cable – reúnem-se a cada três semanas para falar sobre futuros projetos e como as divisões podem trabalhar juntas para torná-los mais bem-sucedidos. Graças ao planejamento cuidadoso, por exemplo, quase todas as divisões foram envolvidas na promoção do filme final da trilogia do *The Lord of the Rings* [*O Senhor dos Anéis*].¹⁰

A falta de planejamento – ou um planejamento fraco – pode prejudicar o desempenho de uma organização. Por exemplo, a despeito de um acompanhamento do tipo *cult*, o Krispy Kreme Doughnuts luta para sobreviver como consequência de um planejamento fraco. A falta de visão da alta gerência em perceber a tendência do mercado e os parcos esforços no

¹⁰ George Anders. "AOL's True Believers", *Fast Company*, julho de 2002, p. 96–104.

Figura 1.1 O processo da administração



planejamento em relação à rápida expansão e aos relacionamentos com os franqueados prejudicaram a empresa outrora bem-sucedida.¹¹

Organizar

A organização clássica segue o planejamento e reflete como a empresa tenta cumprir o plano. **Organizar** envolve designar tarefas e agrupá-las em departamentos, delegar autoridade e alocar os recursos por toda a organização. Organizações tão diversas como a IBM, a Igreja Católica, Microsoft, Motorola e o FBI, todas se submeteram a reorganizações estruturais para acomodar seus planos de mudança. Voyant Technologies, uma fabricante de equipamentos de teleconferências, reviu sua estrutura para cumprir as metas do aumento de vendas, e um desenvolvimento mais rápido de produto. Criando uma nova posição especificamente para preencher a lacuna entre os gerentes de produtos e engenheiros, a Voyant aumentou suas vendas em 25%, reduziu em 20% os custos de desenvolvimento e melhorou em 40% o tempo de colocação no mercado.¹²

organizar Função gerencial que se refere à atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos para os departamentos.

Liderar

Liderança é o uso de influência para motivar os funcionários a alcançar as metas organizacionais. Liderar significa criar uma cultura e valores compartilhados, comunicar metas aos funcionários por toda a organização, e imbuí-los do desejo de gerar um desempenho em alto nível. Liderar implica motivar departamentos e divisões inteiras, assim como os indivíduos que trabalham diretamente com os gerentes. Em uma era de incertezas, competição global e uma crescente diversidade da força de trabalho, a habilidade para modelar culturas, comunicar metas e motivar os funcionários é fundamental para o sucesso do negócio.

liderar A função administrativa que envolve o uso de influência para motivar os empregados para atingir as metas da organização.

11 Perfil de "Scott Livengood, Krispy Kreme" em "The Best and Worst Managers of the Year", reportagem especial, *BusinessWeek*, 10 de janeiro de 2005, p. 55-86; "Krispy Kreme Announces Completion of Special Committee Investigation", *PR Newswire*, 10 de agosto de 2005, p. 1.

12 Stephanie Clifford. "How to Get the Geeks and the Suits to Play Nice", *Business 2.0*, maio de 2002, p. 92-93.

Ninguém precisa ser um gerente famoso da alta administração como Michael Dell da Dell Inc. ou Meg Whitman da eBay para ser um líder excepcional. Muitos gerentes que trabalham silenciosamente, tanto em grandes quanto em pequenas organizações ao redor do mundo, também exercem uma forte liderança dentro de departamentos, equipes, organizações sem fins lucrativos e pequenos negócios. Cara Kakuda é uma gerente geral de área da Nextel Partners, no Havaí, a divisão de mercado rural da Nextel Communications. Somente oito outras pessoas em toda a nação detêm esse título, com o qual Kakuda foi premiada por sua capacidade de motivar pessoas. O “pessoal da Cara lhe entrega 150%”, disse um executivo da Nextel. “Quando alguém acredita em você, isso faz que você queira trabalhar mais, e Cara faz isso com o seu pessoal”.¹³ Greg Mortenson administra o Central Asia Institute, uma organização sem fins lucrativos que ele fundou para promover educação secular para meninas no norte do Paquistão e na vizinhança do Afeganistão. A visão, determinação, coragem e o entusiasmo de Mortenson encorajaram outras pessoas a se juntarem a ele nessa abordagem inovadora de longo prazo para combater o terrorismo.¹⁴

Controlar

controlar A função administrativa relativa ao monitoramento das atividades dos funcionários, mantendo a organização nos trilhos em direção às suas metas, fazendo correções quando necessário.

O controle é a quarta função no processo gerencial. **Controlar** significa monitorar as atividades dos funcionários, determinar se a organização está na direção das suas metas, fazendo correções, se necessário. Os gerentes devem assegurar-se de que a organização caminha em direção a suas metas. As tendências para delegar autoridade, poder e confiança aos funcionários têm levado muitas empresas a colocar menos ênfase no controle de cima para baixo e mais ênfase no treinamento de funcionários para monitorar e corrigir a si mesmos.

A tecnologia da informação também está ajudando os gerentes a exercerem o controle organizacional necessário sem o estrito limite das restrições hierárquicas de cima para baixo. Companhias como a Cisco Systems e Oracle usam a internet e outras tecnologias de informação para coordenar e monitorar virtualmente todos os aspectos das operações, o que possibilita aos gerentes manter planilhas de desempenho sem manter controle autoritário diário sobre os funcionários. Os funcionários da Cisco possuem uma liberdade surpreendente para tomar decisões e realizar ações, mas eles também sabem que os altos executivos mantêm um olho bem próximo do que está acontecendo em toda a companhia com apenas alguns cliques do mouse.¹⁵

Falhas da organização podem ocorrer quando há falta de seriedade por parte dos gerentes quanto ao controle ou à falta de informações de controle. Particularmente em tempos turbulentos, os gerentes necessitam de sistemas eficazes de controle para ajudá-los a tomar decisões rápidas e difíceis.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A outra parte da nossa definição de administração é atingir as metas organizacionais de maneira eficiente e eficaz. A administração é tão importante porque as organizações são muito importantes. Em uma sociedade industrializada em que predominam tecnologias complexas, as organizações conjugam conhecimentos, pessoas e matérias-primas para desempenhar tarefas que nenhum indivíduo poderia executar sozinho. Sem organizações, como poderia ser provida a tecnologia para nos capacitar a compartilhar informações ao redor do mundo em um instante; a eletricidade ser produzida em enormes represas e em usinas de energia nuclear, e milhares de videogames, CDs e DVDs serem colocados à nossa disposição

13 Jacy L. Youn. “True Calling”, *Hawaii Business*, 1 julho de 2005, p. 13.

14 Kevin Fedarko. “He Fights Terror with Books”, *Parade*, 6 abril de 2003, p. 4–6; David Oliver Relin. “With Your Help, He’s Fighting On”, *Parade*, 29 de fevereiro de 2004, p. 12–14.

15 Eryn Brown. “Nine Ways to Win on the Web”, *Fortune*, 24 de maio de 1999, p. 112–125.

para nosso entretenimento? As organizações permeiam nossa sociedade. A maior parte dos estudantes universitários irá trabalhar em organizações – talvez Cingular Wireless, Toronto General Hospital, Office Depot ou Hollywood Video. Os estudantes universitários já são membros de várias organizações, tais como universidades e colégios, ACM (Associação Cristã de Moços), igreja, fraternidade e irmandade feminina. Eles também lidam com as organizações diariamente: para renovar uma carteira de motorista, ser tratado na sala de emergência de um hospital, comprar alimento em um supermercado, comer em um restaurante, ou comprar roupas novas. Os gerentes são responsáveis por essas organizações e por ver se os recursos estão sendo utilizados sabiamente para atingir as metas organizacionais.

Nossa definição formal de uma **organização** é uma entidade social que é voltada para metas e deliberadamente estruturada. *Entidade social* significa que é formada por duas ou mais pessoas. *Voltada para metas* significa que foi projetada para alcançar algum resultado, como obter lucro (Old Navy, Starbucks), prover aumento de salários para seus membros (AFL-CIO), para satisfazer necessidades espirituais (United Methodist Church), ou atender a satisfação social (irmandades universitárias femininas). *Deliberadamente estruturada* significa que as tarefas são divididas, e a responsabilidade pelo seu desempenho é atribuída aos membros da organização. Essa definição se aplica a todas as organizações, incluindo tanto as que visam lucro quanto as que não visam lucro. Organizações pequenas, diferenciadas e que não visam ao lucro são mais numerosas e tão importantes quanto as corporações grandes e visíveis para a sociedade.

Com base em nossa definição de administração, a responsabilidade do gerente é coordenar recursos de maneira eficiente e eficaz para alcançar as metas da organização. A **eficácia** organizacional é o grau em que a organização atinge uma meta declarada, ou obtém sucesso em cumprir aquilo que tenta fazer. A eficácia organizacional significa oferecer um produto ou um serviço que os clientes valorizem. A **eficiência** organizacional refere-se ao montante de recursos usados para atingir uma meta organizacional. Ela é baseada na quantidade de matéria-prima, dinheiro e pessoas necessários para produzir um dado volume de resultado. A eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos utilizados para produzir um produto ou serviço.

A eficácia e a eficiência podem ser elevadas em uma mesma organização. Durante a dura economia do início dos anos 2000, empresas como a Eaton Corporation, que produz equipamentos hidráulicos e elétricos, lutavam para conseguir extrair tanta produção quanto fosse possível das fábricas já encolhidas e da força de trabalho reduzida. Os gerentes iniciaram melhorias de processo, terceirizando alguns trabalhos para empresas que pudessem fazê-los com menor custo e dinamizaram os procedimentos de compra e entrega e deslocaram o trabalho para as linhas de produção mais eficientes. Na Eaton, esses ajustes permitiram à empresa cortar custos e manter o preço das linhas, assim como atender a meta de qualidade e de volume.¹⁶

Algumas vezes, no entanto, os esforços dos gerentes para melhorar a eficiência podem prejudicar a eficácia de uma organização, especialmente em relação a um grande corte de custos. Alguns anos atrás, um ex-CEO da Delta Airlines aumentou dramaticamente a eficiência do custo cortando despesas com pessoal, alimentação, limpeza e manutenção. As mudanças resgataram temporariamente a empresa de um total descontrole financeiro, mas também impediram a Delta de cumprir sua meta eficazmente. A linha aérea caiu para o último lugar em pontualidade entre as mais importantes linhas aéreas, a moral dos funcionários despencou, e as queixas dos usuários sobre aeronaves sujas e longas filas até o balcão aumentaram em mais de 75%.¹⁷

organização Uma entidade social que é voltada para metas e deliberadamente estruturada.

eficácia O grau em que a organização atinge uma meta estabelecida.

eficiência O uso de recursos mínimos – matérias-primas, dinheiro e pessoas – para produzir um volume desejado de produção.

¹⁶ Louis Uchitelle. "Ready for an Upturn. Not Ready to Spend", *The New York Times*, 23 de junho de 2002, Section 3, 1, 13.

¹⁷ Martha Brannigan, Eleena De Lisser. "Cost Cutting at Delta Raises the Stock Price But Lowers the Service", *The Wall Street Journal*, 20 de junho de 1996, p. A1.

desempenho
Capacidade da organização de alcançar suas metas usando recursos de forma eficiente e eficaz.

A responsabilidade final dos gerentes é alcançar **alto desempenho**, que é o atingimento das metas organizacionais, utilizando recursos de forma eficiente e eficaz.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

A função de gerente é complexa e multidimensional e, como veremos por todo o livro, requer uma variedade de habilidades. Embora alguns teóricos da administração proponham uma longa lista de habilidades, aquelas necessárias para administrar um departamento ou organização podem ser resumidas em três categorias: conceituais, humanas e técnicas.¹⁸ Como ilustrado na Figura 1.2, a aplicação dessas habilidades muda quando os gerentes são promovidos na organização. Embora o grau de cada habilidade necessária em diferentes níveis da organização possa variar, todos os gerentes devem possuir habilidades em cada uma dessas importantes áreas para desempenhar suas atribuições eficazmente.

Habilidades Conceituais

habilidade conceitual Capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre as partes.

Habilidade conceitual é a capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre as partes. A habilidade conceitual envolve o pensamento do gerente, o processamento das informações e a capacidade de planejamento. Implica conhecer onde um departamento se ajusta na organização como um todo e como a organização se encaixa na indústria, na comunidade, no negócio ampliado e no ambiente social. Significa a capacidade de *pensar estrategicamente* – ter uma visão mais ampla, de longo prazo.

As habilidades conceituais são necessárias para todos os gerentes, mas são especialmente importantes nos gerentes que estão no topo. Eles precisam perceber os elementos significativos de uma situação e os padrões amplos e conceituais. Por exemplo, as recentes mudanças estratégicas na General Electric refletem as habilidades conceituais do CEO Jeffrey Immelt. Immelt está reorganizando a GE, pensando em larga escala e em longo prazo sobre os tipos de produtos e serviços que as pessoas em todo o mundo irão necessitar no futuro. Immelt está pressionando para o crescimento, investindo pesadamente em pesquisa científica básica e tecnológica, olhando para as necessidades dos países em desenvolvimento, e fazendo mudanças estruturais e culturais que focam a GE em direção à criação de produtos e serviços inovadores para satisfazer as necessidades em mudança dos consumidores.¹⁹

À medida que os gerentes ascendem na hierarquia, devem desenvolver as habilidades conceituais, ou suas possibilidades de promoção serão limitadas. Um gerente de engenharia sênior que está mais preocupado com as questões técnicas do que em pensar estrategicamente não terá um bom desempenho no topo da organização. Muitas das responsabilidades dos altos executivos, tais como a tomada de decisão, alocação de recursos e inovação, requerem uma visão ampla.

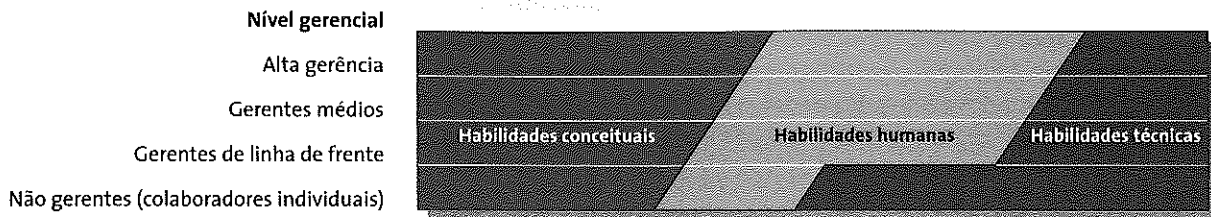
Habilidades Humanas

habilidade humana Capacidade de trabalhar com e por meio de outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo.

A **habilidade humana** é a capacidade do gerente em trabalhar com e por meio de outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com as outras pessoas, inclusive a habilidade de motivar, auxiliar, coordenar, liderar, comunicar e resolver os conflitos. Um gerente com habilidades humanas permite aos subordinados que se expressem sem medo de se sentirem ridículos e encoraja a participação. Um gerente

18 Robert L. Katz. "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review* 52, setembro-outubro de 1974, p. 90-102.

19 Geoffrey Colvin. "The Bionic Manager", *Fortune*, 19 de setembro de 2005, p. 88-100.

Figura 1.2 Relação entre as habilidades conceituais, técnicas e humanas para a administração

com habilidades humanas gosta de outras pessoas e é apreciado por elas. Heather Coin, a gerente de restaurante que foi apresentada anteriormente neste capítulo, possui habilidades humanas excepcionais. Coin considera da mais alta prioridade motivar e elogiar o seu pessoal. “Eu tento encontrar esses momentos porque é muito difícil”, ela diz. “Definitivamente, poderia passar dias sem fazê-lo. Você tem que tomar essa decisão conscientemente [demonstrar reconhecimento]”²⁰

À medida que a globalização, diversidade da força de trabalho, incerteza e a turbulência da sociedade crescem, as habilidades humanas tornam-se ainda mais cruciais. No passado, muitos CEOs conseguiam sobreviver sem habilidades humanas, hoje em dia não mais. Os funcionários de hoje em dia, a diretoria e o conselho, os clientes e as comunidades estão exigindo que os altos executivos demonstrem a capacidade de inspirar respeito, lealdade e mesmo afeição ao invés de medo. “As pessoas esperam mais das empresas nas quais trabalham, das companhias com as quais fazem negócios, e mais das empresas das quais elas estão comprando”, diz Raj Sisodia, um professor de marketing na Bentley College e coautor de um livro recente chamado *Firms of Endearment [Empresas queridas]*.²¹ Considere Jeffrey Swartz, CEO da Timberland, que enfatiza a importância de ter “relacionamentos verdadeiros” com os funcionários. À medida que a empresa crescia, Swartz resistiu à tentação de realizar enormes reuniões de vendas para economizar tempo. “Você tem de olhar para a outra pessoa nos olhos. Agora que [a companhia] possui 5 mil empregados, tenho que realizar a reunião dez vezes.”²² Habilidades humanas são importantes para os gerentes de todos os níveis, e, em particular, para aqueles que trabalham todos os dias de forma direta com os funcionários. As organizações com frequência perdem bons empregados por causa dos chefes da linha de frente que falham em demonstrar respeito e preocupação pelos trabalhadores.²³

Habilidades Técnicas

Habilidade técnica é a compreensão e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. Ela inclui o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos em funções específicas, tais como engenharia, manufatura ou finanças. Habilidade técnica também inclui conhecimento especializado, capacidade analítica, e o uso competente de ferramentas e técnicas para resolver problemas naquela disciplina específica. Habilidades técnicas são particularmente importantes nos níveis mais baixos da organização. Muitos gerentes são promovidos para seu primeiro trabalho gerencial possuindo excelentes habilidades técnicas. No entanto, as habilidades técnicas tornam-se menos importantes do que as habilidades humanas e conceituais à medida que os gerentes sobem na hierarquia. Por exemplo, em seus 7 anos como engenheiro de produção na Boeing, Bruce Moravec

habilidade técnica
O entendimento de uma proficiência no desempenho de tarefas específicas.

20 Spielberg. “The Cheesecake Factory.”

21 Citado em Linda Tischler. “The CEO’s New Clothes”, *Fast Company*, setembro de 2005, p. 27–28.

22 Kate Bonamici. “The Shoe-In”, *Fortune*, 23 de janeiro de 2006, p. 116.

23 Sue Shellenbarger. “From Our Readers: The Bosses That Drove Me to Quit My Job”, *The Wall Street Journal*, 7 de fevereiro de 2000, p. B1.

desenvolveu habilidades técnicas soberbas em sua área de operação. Mas quando foi solicitado a liderar a equipe que projetava a nova fuselagem para o Boeing 757, Moravec descobriu que dependia muito de habilidades humanas para obter o respeito e a confiança das pessoas que trabalhavam em áreas que ele conhecia pouco.²⁴

PARE UM MOMENTO Complete o exercício experimental da página 35 que se refere às habilidades da administração. Reflita sobre as forças de suas preferências entre as três habilidades e as implicações para você como um gerente.

Quando as Habilidades Falham

Durante os tempos turbulentos, os gerentes têm realmente de permanecer na ponta de seus pés e usar todas as suas habilidades e competências para beneficiar a organização e seus *stakeholders* [grupos de interesse] – funcionários, clientes, investidores, comunidade e assim por diante. Em anos recentes, numerosos e difundidos exemplos nos mostraram o que acontece quando os gerentes falham em aplicar suas habilidades de forma eficaz e ética para satisfazer as exigências de um mundo incerto e em rápida mudança. Empresas como a Enron, Tyco e WorldCom voavam alto nos anos 1990, mas foram esmagadas sob o peso dos escândalos financeiros. Outras, tais como Rubbermaid, Kmart e Xerox, estão lutando em razão de anos de passos em falso na administração.

Embora a cobiça corporativa e a fraude atraiam as manchetes, muito mais empresas cambalearam e falharam de forma menos espetacular. Gerentes falham em escutar os clientes, interpretam erroneamente os sinais do mercado, ou não conseguem formar uma equipe coesa e executar um plano estratégico. Nos últimos anos, numerosos CEOs, incluindo Carly Fiorina na Hewlett-Packard, Michael Eisner na Disney e David Pottruck na Charles Schwab Corporation, foram destituídos por terem falhado em implementar seus planos estratégicos e melhorar os resultados dos negócios.

Uma recente análise das organizações e de executivos que estão lutando para sobreviver oferece uma pequena visão dos erros que os gerentes com frequência cometem em um ambiente turbulento.²⁵ Talvez o maior erro seja a falha dos gerentes em compreender e se adaptarem ao veloz ritmo de mudança no mundo ao seu redor. Por exemplo, embora o centro de pesquisa PARC da Xerox tenha praticamente inventado o computador pessoal, os altos executivos resistiram em entrar no negócio de computadores até que foi tarde demais para até mesmo entrar no jogo, muito menos de ter uma chance de vencer. Um problema que está relacionado é o fato dos altos executivos criarem um clima de medo na organização, de modo que as pessoas têm receio em contar a verdade. Dessa forma, as más notícias são escondidas, e importantes sinais do mercado são perdidos.

Outros passos em falso dos gerentes incluem fraca habilidade na comunicação e a falha em escutar; tratando as pessoas somente como instrumentos a serem usados; suprimindo pontos de vista diferentes; e a falta de habilidade para formar uma equipe administrativa caracterizada pela confiança e respeito mútuos.²⁶ Os escândalos financeiros do início do século XXI, desde a Enron até a má administração dos fundos mútuos, demonstram claramente o que pode acontecer, por exemplo, quando os altos executivos prestam mais atenção ao dinheiro e à Wall Street do que aos seus funcionários e clientes. Como em outro exemplo, considerem o que aconteceu ao *The New York Times* quando se tornou público que Jayson Blair,

24 Eric Matson. "Congratulations, You're Promoted. (Now What?)" *Fast Company*, junho-julho de 1997, p. 116-130.

25 Baseado em Sydney Finkelstein. "7 Habits of Spectacularly Unsuccessful Executives", *Fast Company*, julho de 2003, p. 84-89; Charan, Useem. "Why Companies Fail"; John W. Slocum Jr., Cass Ragan, Albert Casey. "On Death and Dying: The Corporate Leadership Capacity of CEOs", *Organizational Dynamics* 30, n. 3, p. 269-281, primavera de 2002.

26 *Ibid.*

uma jovem repórter em ascensão, fabricou e plagiou muitas de suas histórias. Somente então os altos executivos reconheceram a infelicidade difundida que existia na sala de notícias. O editor-executivo, Howell Raines, que havia criado um ambiente que favorecia certos editores e repórteres, enquanto outros estavam receosos de oferecer pontos de vista diferentes ou contar aos seus gerentes a verdade, renunciou sob pressão após o escândalo. O *Times* ainda está lutando para reconquistar sua posição e retomar a sua honrosa imagem.²⁷

TIPOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os gerentes utilizam suas habilidades conceituais, humanas e técnicas para desempenhar as quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle em todas as organizações – grandes e pequenas, de manufatura ou de serviços, que visem ou não ao lucro, tradicionais ou baseadas na internet. Mas nem todos os trabalhos dos gerentes são iguais. Os gerentes são responsáveis pelos diferentes departamentos, trabalham em diferentes níveis da hierarquia e enfrentam diferentes exigências para alcançar o alto desempenho. Daniel Wheeler, de 25 anos, é um gerente de linha de frente em seu primeiro trabalho nesta função na Del Monte Foods, onde está de modo direto envolvido em promover produtos, aprovar as capas para embalagens e organizar eventos para demonstração dos produtos.²⁸ Kevin Kurtz é um gerente de nível médio na Lucasfilm, onde trabalha com funcionários para desenvolver campanhas de publicidade para alguns dos filmes mais destacados dessa companhia de entretenimentos.²⁹ Domenic Antonellis é o CEO da New England Confectionary Co. (Necco), a companhia que produz os pequenos corações de bala estampada com frases como “Seja meu (minha)” e “Beije-me”.³⁰ Os três são gerentes e devem contribuir para o planejamento, organização, liderança e controle de suas organizações – mas em quantidades e modos diferentes.

Diferenças Verticais

Um determinante importante do trabalho de gerente é o nível hierárquico. Três níveis na hierarquia são ilustrados na Figura 1.3. Os **altos executivos** estão no topo da hierarquia e são os responsáveis pela organização inteira. Eles possuem títulos, como presidente, superintendente, diretor-executivo, executivo-chefe (CEO) e vice-presidente executivo. Os altos executivos são responsáveis pelo estabelecimento das metas organizacionais, pela definição das estratégias para alcançá-las, pelo monitoramento e interpretação do ambiente externo e pela tomada de decisões que afetam toda a organização. Eles olham para o futuro no longo prazo e se preocupam com as tendências gerais do ambiente externo e o sucesso geral da organização. Entre as responsabilidades mais importantes dos altos executivos estão a transmissão de uma visão compartilhada para a organização, a modelagem da cultura da organização e a alimentação de um espírito empreendedor que pode ajudar a empresa a inovar e manter o ritmo da rápida mudança. Hoje, mais do que nunca, os altos executivos devem se comprometer com um conhecimento único, habilidades e capacidades de cada funcionário.³¹

alto executivo Gerente que está no topo da hierarquia organizacional, é responsável por toda a organização.

27 Matthew Rose, Laurie P. Cohen. “Man in the News: Amid Turmoil, Top Editors Resign at New York Times”, *The Wall Street Journal*, 6 de junho de 2003, p. A1, A6; Jena McGregor. “Gospels of Failure”, *Fast Company*, fevereiro de 2005, p. 61–67.

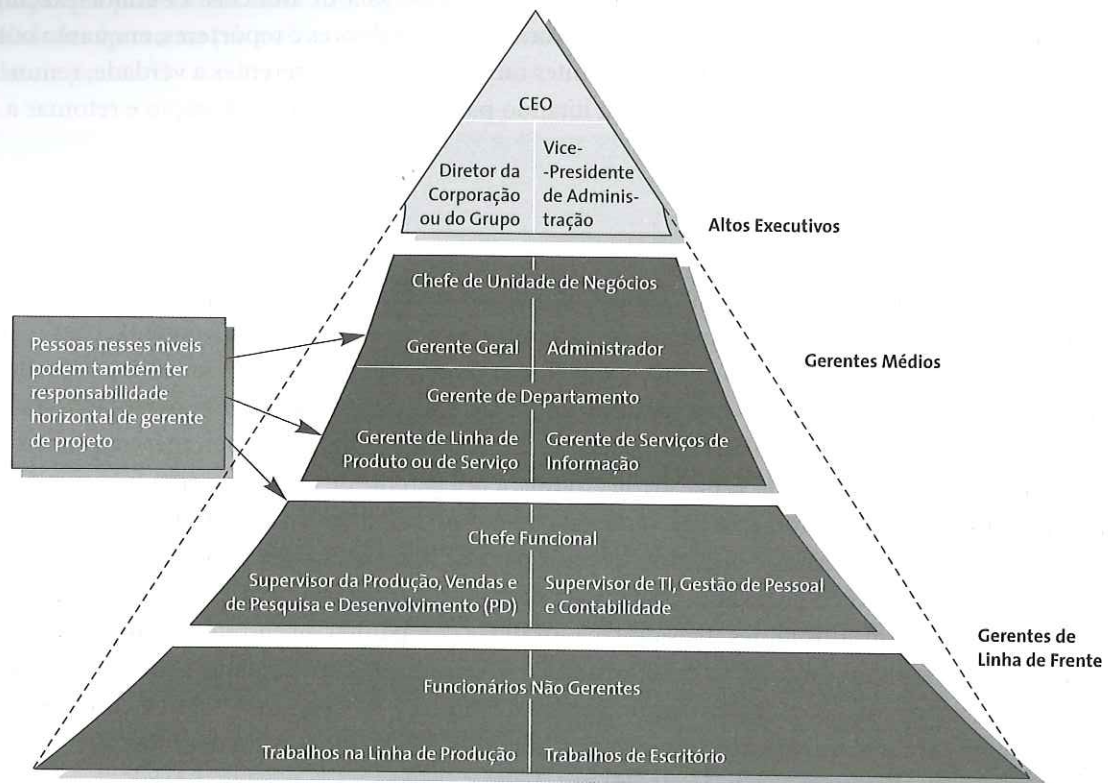
28 Eileen Sheridan. “Rise: Best Day, Worst Day”, *The Guardian*, 14 de setembro de 2002, p. 3.

29 Heath Row. “Force Play”, *Fast Company*, março de 2001, p. 46.

30 Charles Fishman. “Sweet Company”, *Fast Company*, fevereiro de 2001, p. 136–145.

31 Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal. “Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People”, *Harvard Business Review*, maio–junho de 1995, p. 132–142; Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett. “Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes”, *Harvard Business Review*, janeiro–fevereiro de 1995, p. 86–96.

Figura 1.3 Níveis de gerenciamento na hierarquia organizacional



FONTE: Adaptado de Thomas V. Bonoma, Joseph C. Lawler. "Chutes and Ladders: Growing the General Manager", *Sloan Management Review*, primavera de 1989, 27-37.

gerente médio Gerente que trabalha nos níveis médios da organização, é responsável pelos departamentos importantes.

Gerentes médios trabalham em níveis médios da organização e são responsáveis pelas unidades de negócios e principais departamentos. Exemplo de gerentes médios são chefes de departamento, chefes de divisão, gerentes de controle de qualidade e diretores de laboratório de pesquisa. Os gerentes médios geralmente possuem dois ou mais níveis gerenciais abaixo deles. Eles são responsáveis pela implantação das estratégias e políticas globais definidas pelos altos executivos. Gerentes médios geralmente estão mais preocupados com o futuro próximo do que o planejamento em longo prazo.

O trabalho do gerente médio tem mudado drasticamente nas últimas duas décadas. Muitas organizações melhoraram a eficiência despedindo gerentes médios e eliminando os níveis médios da administração. Organogramas tradicionais piramidais foram achatados para permitir que as informações fluam mais rapidamente do topo para baixo e para que as decisões sejam tomadas com mais rapidez. A encolhida gerência média é apresentada na Figura 1.3.

Apesar de os níveis médios de gerenciamento terem sido reduzidos, o trabalho de um gerente médio em muitas organizações tem se tornado muito mais vital. Ao invés de administrar o fluxo de informações para cima e para baixo da hierarquia, os gerentes médios criam redes horizontais que podem ajudar a organização a agir rapidamente. Pesquisas mostram, por exemplo, que os gerentes médios desempenham um papel crítico na condução da inovação e na capacitação das organizações para responder às rápidas mudanças no ambiente.³² Como disse Ralph Stayer, CEO da Johnsonville Sausage, "Os líderes podem pla-

32 Quy Nguyen Huy. "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review*, setembro de 2003, p. 72-79; Rosabeth Moss Kanter. *On the Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

nejar estratégias maravilhosas, mas o sucesso de uma organização reside na execução dessas estratégias. As pessoas do meio são aquelas que a fazem funcionar”.³³ Pessoas bem-sucedidas como gerentes médios no mundo de hoje são aquelas que são construtivamente críticas do *status quo*, possuem um alto grau de poder pessoal com base em bons relacionamentos por toda a organização, são versáteis e adaptáveis e possuem sólidas habilidades interpessoais, incluindo a capacidade de ter empatia com outros e ajudá-los a crescer e a obter excelência.³⁴

O valor do gerente médio de hoje tornou-se evidente nas organizações que sofreram grandes crises, onde os gerentes médios mobilizaram os funcionários e executaram com sucesso os planos de ação em caso de desastres ou tomaram para si a tarefa de agir de forma surpreendente que ajudaram as organizações a se erguerem e correrem de novo. Considere Jack McCracken, um engenheiro-chefe na Norfolk Southern, que reuniu uma equipe de funcionários e especialistas externos para recuperar 8 quilômetros de trilhos da estrada de ferro que haviam cortado uma ponte de conexão entre New Orleans e Slidell, Louisiana, durante o furacão Katrina. McCracken sabia que, sem os oito quilômetros, sua companhia não poderia transportar os bens da Costa Leste para os estados do oeste.³⁵

O *status* dos gerentes médios também tem se valorizado por causa do crescente uso de equipes e projetos nas organizações atuais. Gerentes fortes em projeto são altamente demandados hoje. Um **gerente de projeto** é responsável por projetos de trabalho temporários que envolvem a participação de pessoas de várias funções e níveis da organização, e talvez, também, de companhias externas. Minnie Ingersoll trabalha como gerente de projeto para o Google, onde coordena atividades entre os departamentos de publicidade, finanças e engenharia.³⁶ Os gerentes médios de hoje podem trabalhar com uma variedade de projetos e equipes ao mesmo tempo, alguns dos quais cruzando fronteiras geográficas e culturais, assim como funcionais.

Outra tendência é usar os *gerentes interinos*, o que significa a contratação de profissionais temporários que trabalham em um projeto específico ou fornecem *expertise* em uma área específica.³⁷ Essa abordagem permite que uma companhia se beneficie das habilidades de um especialista sem fazer um comprometimento no longo prazo, e proporciona flexibilidade para os gerentes que gostam de desafios, variedade e aprendizagem que provêm do trabalho em uma ampla gama de organizações. A despeito dos gerentes interinos serem usados em todos os níveis, eles podem ser particularmente valiosos para as atividades da gerência média.

Gerentes de linha de frente são diretamente responsáveis pela produção de bens e pelos serviços. Eles estão no primeiro ou segundo nível de gerência e possuem títulos como supervisor, gerente de linha de frente, chefe de seção e gerentes do escritório. Eles são responsáveis por grupos de funcionários não gerentes. Sua principal preocupação é com a aplicação de regras e procedimentos para alcançar uma produção eficiente, fornecer assistência técnica e motivar os subordinados. O horizonte de tempo nesse nível é curto, com a ênfase no cumprimento diário das metas. Por exemplo, Alistair Boot gerencia o departamento de roupas para homens de uma loja de departamentos John Lewis, em Cheadle, Inglaterra.³⁸ Os deveres de Boot incluem o monitoramento

gerente de projeto
Gerente responsável por um projeto de trabalho temporário que envolve a participação de outras pessoas de várias funções e níveis da organização.

gerente de linha de frente
Gerente que está no primeiro ou segundo nível gerencial e é diretamente responsável pela produção de bens e serviços.

33 Lisa Haneberg. “Reinventing Middle Management”, *Leader to Leader*, outono de 2005, p. 13–18.

34 Huy. “In Praise of Middle Managers”; Haneberg. “Reinventing Middle Managers”; Jenny C. McCune. “Management’s BraveNew World”, *Management Review*, outubro de 1997, p. 10–14; “Middle Managers Are Back—But Now They’re ‘High Impact Players’”, *The Wall Street Journal*, 14 de abril de 1998, p. B1; Geoffrey Colvin. “Revenge of the Nerds”, *Fortune*, 2 de março de 1998, p. 223–224.

35 Carol Hymowitz. “Middle Managers Are Unsung Heroes on Corporate Stage”, *The Wall Street Journal*, 19 de setembro de 2005, p. B1.

36 Dan Tynan. “Jungletalk with... Google’s Minnie Ingersoll”, *MBA Jungle*, outubro–novembro de 2003, p. 34–25.

37 Kerr Inkson, Angela Heising, Denise M. Rousseau. “The Interim Manager: Prototype of the 21st Century Worker”, *Human Relations* 54, n. 3, 2001, p. 259–284.

38 Miles Brignall. “Rise; Launch Pad: The Retailer; Alistair Boot, An Assistant Manager at the John Lewis Store in Cheadle, Talks to Miles Brignall”, *The Guardian*, 4 de outubro de 2003, p. 3.

e a supervisão dos funcionários do andar da loja para ter a certeza de que os procedimentos de venda, regras de segurança e política de atendimento aos clientes sejam seguidos. Esse tipo de trabalho gerencial pode também envolver a motivação e a orientação aos jovens, com frequência sem experiência de trabalho, fornecendo assistência, se necessário, e assegurando a adesão às políticas da empresa.

gerente funcional

Gerente que é responsável pelo departamento que desempenha uma única tarefa funcional e possui funcionários com habilidade e treinamentos semelhantes.

gerente geral Um gerente que é responsável por vários departamentos que desempenham diferentes funções.

Diferenças Horizontais

A outra diferença importante nos trabalhos de gerenciamento ocorre horizontalmente cruzando a organização. **Gerentes funcionais** são responsáveis pelos departamentos que desempenham uma única tarefa funcional e possuem funcionários com treinamento e habilidades semelhantes. Departamentos funcionais incluem publicidade, vendas, finanças, recursos humanos, produção e contabilidade. Os gerentes de linha são responsáveis pelos departamentos de produção e marketing que fabricam ou vendem o produto ou serviço. Gerentes de staff estão encarregados de departamentos como finanças e recursos humanos que dão suporte aos departamentos de linha.

Gerentes gerais são responsáveis por vários departamentos que desempenham diferentes funções. Um gerente geral é responsável por uma divisão autossuficiente, como a loja de departamentos Macy's ou a unidade de montagem da General Motors, e por todos os departamentos funcionais dentro dela. Gerentes de projeto também possuem uma responsabilidade gerencial geral porque coordenam pessoas alocadas em vários departamentos para terminar um projeto específico.

COMO É SER UM GERENTE?

Até agora descrevemos como os gerentes de vários níveis desempenham as quatro funções básicas que ajudam a assegurar que os recursos organizacionais sejam usados para alcançar altos níveis de desempenho. Essas tarefas exigem habilidades conceituais, humanas e técnicas que são aplicadas atualmente em ambientes turbulentos por muitos gerentes. A menos que uma pessoa tenha realmente desempenhado o trabalho de gerente, é difícil entender com exatidão o que os gerentes fazem todas as horas, todos os dias. O trabalho de gerente é tão diversificado que muitos estudos têm sido realizados na tentativa de descrever exatamente o que acontece. A questão do que os gerentes realmente fazem para planejar, organizar, liderar e controlar foi respondida por Henry Mintzberg, que acompanhou os gerentes por todo lado e registrou todas as suas atividades.³⁹ Ele desenvolveu uma descrição do trabalho gerencial que incluía três características gerais e dez tarefas. Essas características e tarefas que serão discutidas nas próximas seções foram confirmadas em pesquisas subsequentes.⁴⁰

Mais recentemente, as pesquisas checaram o que os gerentes *gostam* de fazer. Descobriu-se que tanto os gerentes homens quanto mulheres gostam mais de atividades como liderar outras pessoas, networking (redes sociais) e liderar inovações. As atividades que os gerentes menos gostam incluem controlar subordinados, lidar com os papéis e gerenciar as pressões de tempo. É interessante observar que gerentes em cinco diferentes países demonstraram substancial concordância nessas preferências.⁴¹ Muitos gerentes

39 Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973; Mintzberg. "Rounding Out the Manager's Job", *Sloan Management Review*, outono de 1994, p. 11-26.

40 Robert E. Kaplan. "Trade Routes: The Manager's Network of Relationships", *Organizational Dynamics*, primavera de 1984, p. 37-52; Rosemary Stewart. "The Nature of Management: A Problem for Management Education", *Journal of Management Studies* 21, p. 323-330, 1984; John P. Kotter. "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, novembro-dezembro de 1982, p. 156-167; Morgan W. McCall, Jr., Ann M. Morrison, Robert L. Hannan. "Studies of Managerial Work: Results and Methods", Technical Report n. 9, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1978.

41 Alison M. Konrad, Roger Kashlak, Izumi Yoshioka, Robert Waryszak, Nina Toren. "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study", *Group and Organizational Management* 26, n. 4, p. 401-33, dezembro de 2001.

novos, em particular, consideram a intensa pressão de tempo da administração, a carga do trabalho burocrático, e o desafio de dirigir outros como sendo bem estressantes ao se ajustarem aos seus novos papéis e responsabilidades. De fato, o salto inicial para a gerência pode ser um dos momentos de maior receio na carreira de uma pessoa.⁴²

Dando o Salto: Tornando-se um Novo Gerente

Muitas pessoas que são promovidas à posição de gerente possuem poucas ideias sobre o que o trabalho realmente envolve e recebem pouco treinamento sobre como lidar com seu novo papel. Não surpreende que, entre os gerentes, os supervisores de linha de frente tendam a experimentar a maior exaustão e o atrito.⁴³

As organizações de modo frequente promovem aqueles que apresentam desempenho estelar – aqueles que demonstram perícia individual em sua área de responsabilidade e possuem uma capacidade de trabalhar bem com outros – tanto para recompensar o indivíduo como para formar novos talentos nas fileiras gerenciais. Mas promover a mudança de colaborador individual para gerente é muitas vezes delicado. Dianna Baker, uma enfermeira especializada que foi promovida à supervisora de um centro de reabilitação de pacientes cardíacos não internados, rapidamente ficou sobrecarregada pelo desafio de supervisionar seus ex-pares, manter o trabalho burocrático em dia e entender questões financeiras e operacionais.⁴⁴ Sua experiência é repetida todos os dias por novos gerentes que lutam com a transição para seus novos trabalhos. Um estudo acompanhou um grupo de dezenove gerentes durante o primeiro ano de suas carreiras administrativas e descobriu que uma chave para o sucesso é reconhecer que tornar-se gerente envolve mais do que aprender um novo conjunto de habilidades. Em certo sentido, tornar-se gerente significa uma profunda transformação no modo como as pessoas pensam sobre si mesmas, chamado identidade pessoal, que inclui livrar-se de atitudes e hábitos profundamente enraizados e aprender novos modos de pensar.⁴⁵ O Quadro 1.1 destaca a transformação de um indivíduo focado em desempenho pessoal para tornar-se um gerente.

O colaborador individual é um especialista e um “executor”. Sua mente é condicionada a pensar, em termos de desempenho, tarefas e atividades específicas de modo tão competente quanto possível. O gerente, por outro lado, precisa ser um generalista e aprender a coordenar uma ampla gama de atividades. Enquanto o colaborador individual se identifica fortemente com suas tarefas específicas, o gerente precisa se identificar com a visão mais ampla da organização e da indústria. Além disso, o colaborador individual consegue realizar as suas tarefas principalmente por seus próprios esforços e desenvolve o hábito de depender de si mesmo preferencialmente a depender dos outros. O gerente, no entanto, consegue que as coisas sejam feitas por meio de outras pessoas. De fato, um dos erros mais comuns que os gerentes novos cometem é querer fazer todo o trabalho sozinho, em lugar de delegar para os outros e desenvolver as capacidades dos outros.⁴⁶ Ser um gerente bem-sucedido significa pensar em termos de formação de

42 Mary Ellen Slayter. “New Managers Should Go Slow”, *The Ottawa Citizen*, 17 de agosto de 2005, p. F2.

43 Para um resumo sobre os problemas enfrentados por novos gerentes, ver Loren B. Belker, Gary S. Topchik. *The First-Time Manager: A Practical Guide to the Management of People*. 5. ed. Nova York: AMACOM, 2005; J. W. Lorsch, P. F. Mathias. “When Professionals Have to Manage”, *Harvard Business Review*, julho–agosto de 1987, p. 78–83; R. A. Webber. *Becoming a Courageous Manager: Overcoming Career Problems of New Managers*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991; D. E. Dougherty. *From Technical Professional to Corporate Manager: A Guide to Career Transition*. Nova York: Wiley, 1984; J. Falvey. “The Making of a Manager”, *Sales and Marketing Management*, março de 1989, p. 42–83; M. K. Badawy. *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists: Succeeding as a Technical Manager*. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1982; M. Londres. *Developing Managers: A Guide to Motivating and Preparing People for Successful Managerial Careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

44 Erin White. “Learning to Be the Boss; Trial and Error Is the Norm as New Managers Figure Out How to Relate to Former Peers”, *The Wall Street Journal*, 21 de novembro de 2005, p. B1.

45 Baseado em Linda A. Hill. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2003. p. 6–8.

46 Veja também “Boss’s First Steps”, in White. “Learning to Be the Boss”; Belker, Topchik. *The First-Time Manager*.

Quadro 1.1 Dando o salto de colaborador individual para gerente

Da identidade individual →	Para a identidade de gerente
Especialista, desempenha tarefas específicas	Generalista, coordena diversas tarefas
Faz as coisas com seu próprio esforço	Consegue que as coisas sejam feitas por intermédio de outras pessoas
Um ator individual	Um formador de rede
Trabalha com relativa independência	Trabalha de maneira altamente dependente

FONTE: Baseado na Figura 1.1, "Transformation of Identity", em Linda A. Hill. *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2003. p. 6.

equipes e redes, tornar-se um motivador e organizador dentro de um sistema altamente interdependente de pessoas e trabalho. Embora as distinções possam soar simples no abstrato, elas são tudo menos simples. Em essência, tornar-se um gerente significa tornar-se uma nova pessoa e ver-se a si próprio de uma forma completamente nova.

Muitos gerentes novos têm de fazer a transformação em um "teste de fogo", aprendendo no trabalho como fazer, mas as organizações estão começando a responder mais às necessidades de treinamento dos gerentes novos. O custo para as organizações ao perder bons funcionários que não conseguem fazer a transição é maior do que o custo de proporcionar treinamento para ajudar os gerentes a lidar com as tarefas, aprender e crescer. Além disso, algumas organizações atuais têm grande cuidado na seleção de pessoas para as posições gerenciais, incluindo assegurar-se de que cada candidato entenda o que envolve o gerenciamento e que realmente a pessoa queira ser um gerente. Por exemplo, a FedEx oferece um curso de treinamento para os aspirantes a gerentes chamado "O gerenciamento é para mim?". Uma carreira como gerente pode ser altamente recompensadora, mas também pode ser estressante e frustrante. O espaço *Conversa de Gerente*, mais adiante, analisa alguns dos desafios que o novo gerente enfrenta. Após ler a *Conversa*, você pode responder "Sim" à pergunta "Eu quero realmente ser um gerente?".

Atividades do Gerente

A maioria dos novos gerentes é despreparada para a rotineira variedade de atividades que esses profissionais desempenham. Uma das descobertas mais interessantes sobre as atividades gerenciais é quão ocupados os gerentes são e quão febrilmente agitado um dia de trabalho pode ser. Vamos visitar nossa gerente Heather Coin da Cheesecake Factory mais uma vez: "Eu tento manter os pratos girando", diz Heather, comparando seu trabalho de administração a um ato de circo. "Se vejo um prato esmorecendo, eu vou e dou-lhe um voleio e o movimento". Ela chega ao trabalho às 9h30 da manhã e verifica o caixa para saber qual foi o desempenho do restaurante no dia anterior. Depois vai à reunião de equipe e a várias obrigações pessoais. Antes e depois do turno de almoço, ela ajuda no que quer que seja necessário – fazendo saladas na cozinha, despachando as comidas, limpando as mesas ou falando com os clientes. Após o almoço, das 15h00 às 16h30, Heather cuida de tarefas administrativas e da burocracia. Às 16h30 realiza uma reunião de mudança de turno para assegurar uma transição suave do turno do dia para o turno da noite. Durante todo o dia, Heather também orienta os membros de sua equipe, o que considera a parte mais recompensadora do seu trabalho. Após o horário de pico da noite, normalmente se dirige para casa por volta das 22h00.⁴⁷

47 Spielberg. "The Cheesecake Factory."

Conversa de Gerente Você Realmente Quer Ser Um Gerente?

O que é gerenciamento para você? Tornar-se gerente é considerado pela maioria das pessoas um salto de carreira com visão de futuro e, de fato, a vida de gerente oferece vários aspectos atraentes. No entanto, ela também reserva muitos desafios, e não é toda pessoa que ficará feliz e realizada em uma posição gerencial. Aqui estão algumas questões que os pretendentes a gerentes devem considerar antes de decidir se querem seguir a carreira da administração:

- Carga de trabalho aumentada. Não é raro os gerentes trabalharem 70 a 80 horas por semana, e alguns trabalham ainda mais horas. O trabalho de um gerente sempre se inicia antes do expediente e termina horas depois de o expediente ter acabado. Quando Ray Sarnacki foi promovido a gerente em uma empresa de produção de aeronaves, ele se viu frustrado pelas viagens incessantes, papelada sem fim e pela programação lotada de reuniões. Ele posteriormente deixou o trabalho e encontrou a felicidade em uma posição ganhando um quinto do seu maior salário como gerente.
- O desafio de supervisionar os seus ex-colegas. Essa questão pode ser uma das mais difíceis para os gerentes novos. Com frequência eles lutam para encontrar a abordagem certa, alguns tentando duramente continuar a ser "parte do grupo", e outros afirmando sua autoridade de forma demasiadamente dura. Em quase todos os casos, a transição de uma relação de colegas para outra de gerente para subordinado é desafiadora e estressante.
- A dor de cabeça da responsabilidade por outras pessoas. Muitas pessoas entram no gerenciamento porque gostam da ideia de ter

poder, mas a realidade é que muitos gerentes se sentem esmagados pela responsabilidade de contratar, supervisionar e disciplinar os outros. Laura Kelso, que hoje cresce a passos rápidos e com a responsabilidade de ser uma gerente, diz que a primeira vez que teve de despedir alguém ficou angustiada por semanas para decidir como fazê-lo. Novos gerentes com frequência se surpreendem pela quantidade de tempo que toma lidar com os "problemas das pessoas". Kelly Cannell, que se demitiu de seu trabalho de gerente, coloca-o dessa maneira: "Qual é o grande problema (sobre administrar pessoas)? O grande problema é que as pessoas são humanas... Para ser um bom gerente, você tem que orientá-las, ouvir seus problemas, aconselhá-las e no final do dia você ainda tem o seu próprio trabalho para considerar... Não assuma a responsabilidade levemente, não importa o que você pense, gerenciar pessoas não é fácil."

- Ser apanhado no meio. Exceto por aqueles que estão nos escalões superiores, os gerentes encontram-se agindo como um anteparo entre a administração superior e a força de trabalho. Mesmo quando um gerente discorda das decisões dos altos executivos, eles são responsáveis pela implantação delas.

Para algumas pessoas, as frustrações do gerenciamento não valem a pena. Para outras, o gerenciamento é uma escolha de carreira que realiza e satisfaz, e as recompensas emocionais podem ser grandes. Uma chave para ser feliz como um gerente pode ser avaliar de modo cuidadoso se você pode responder "sim" a esta questão: "Eu quero realmente ser um gerente?"

FONTES: Erin White. "Learning to Be the Boss", *The Wall Street Journal*, 21 de novembro de 2005, p. B1; Jared Sandberg. "Down Over Moving Up: Some New Bosses Find They Hate Their Jobs", *The Wall Street Journal*, 27 de julho de 2005, p. B1; Heath Row. "Is Management for Me? That Is the Question", *Fast Company*, fevereiro-março de 1998, p. 50-52; Timothy D. Schellhardt. "Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable", *The Wall Street Journal*, 4 de abril de 1997, p. A1, A4; Matt Murray. "Managing Your Career – The Midcareer Crisis: Am I in This Business to Become a Manager?" *The Wall Street Journal*, 25 de julho de 2000, p. B1.

Alguns altos executivos são ainda mais ocupados. Jeff Immelt, CEO da General Electric, alega que trabalhou cem horas por semana nos últimos 24 anos. Ele diz que a coisa mais valiosa que aprendeu na escola de administração foi "há 24 horas em um dia, e você pode usar todas elas"⁴⁸

48 Colvin. "The Bionic Manager."

Aventuras na Multitarefa

A atividade gerencial é caracterizada pela variedade, fragmentação e brevidade.⁴⁹ A ampla e volumosa natureza dos envolvimento do gerente deixa pouco tempo para uma reflexão tranquila. O tempo médio gasto em cada atividade é de menos de nove minutos. Os gerentes mudam de marcha rapidamente. Crises significativas são intercaladas com eventos triviais em uma sequência não previsível. A seguir, um exemplo de duas típicas horas da gerente geral Janet Howard:

- 7h30 Janet chega ao trabalho e começa a planejar o seu dia.
- 7h37 Um subordinado, Morgan Cook, vai ao escritório de Janet para discutir um jantar com cliente na noite anterior e rever a análise de custo-benefício de uma proposta para um sistema de planejamento gerencial de relacionamento com clientes.
- 7h45 Pat, assistente administrativo de Janet, faz gestos para que ela atenda o telefone. "Janet, tiveram um grave problema de água no escritório do centro na noite passada. Quebrou um cano, causando um prejuízo de US\$ 50 mil. Tudo voltará ao normal em três dias. Pensei que você deveria saber".
- 8h00 Pat traz a correspondência. Ela também pede instruções para a formatação de um relatório que Janet lhe passou ontem.
- 8h14 Janet recebe uma chamada do gerente de contabilidade, que está retornando uma chamada do dia anterior. Eles conversam sobre um problema de contabilidade.
- 8h25 Um sr. Nance é anunciado. O sr. Nance queixa-se de que um gerente de vendas maltratou seus empregados e algo deve ser feito. Janet rearranja sua agenda para investigar essa queixa.
- 9h00 Janet volta para a correspondência. Uma carta é de um cliente zangado. Janet digita uma resposta prestativa e sóbria. Pat entra com mensagens de telefone.
- 9h15 Janet recebe uma chamada telefônica urgente de Larry Baldwin. Discutem negócios perdidos, subordinados infelizes e uma promoção potencial.⁵⁰

Vida em Discagem Rápida

Gerentes realizam uma grande quantidade de trabalho em ritmo ininterrupto.⁵¹ O trabalho de gerente possui um ritmo veloz e requer grande energia. Os gerentes observados por Mintzberg processaram 36 correspondências cada dia, compareceram a oito reuniões e deram uma volta por todo o edifício ou fábrica. Tecnologias como e-mail, mensagem instantânea, telefones celulares e laptops intensificam o ritmo. Não é raro para um gerente receber centenas de e-mails por dia. Assim que o calendário do dia do gerente é estabelecido, distúrbios inesperados estouram. Novas reuniões são exigidas. Durante o tempo que estão longe do escritório, os executivos tiram o atraso em leituras relacionadas com o trabalho, burocracias e e-mails.

No Aeroporto Internacional O'Hare, em Chicago, em uma contagem não oficial, em uma sexta-feira, descobriu-se que o gerente de operações Hugh Murphy interagiu com 45 funcionários do aeroporto. Além disso, ouviu as queixas dos residentes locais sobre o barulho do aeroporto, reuniu-se com executivos descontentes de uma empresa francesa que construía um sistema de movimentação de pessoas do aeroporto, no valor de US\$ 128 milhões, tentou acalmar um vereador hispânico que se queixava que os passageiros da Mexicana Airlines estavam sendo discriminados por operadores superzelosos de cami-

49 Henry Mintzberg. "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science* 18, p. B97-B110, 1971.

50 Carol Saunders, Jack William Jones. "Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium", *Academy of Management Review* 15, p. 29-46, 1990; Kotter. "What Effective General Managers Really Do"; Mintzberg. "Managerial Work"

51 Mintzberg. "Managerial Work."

nhões de transporte, fez um *tour* até a estação de incêndio do aeroporto e visitou o ambiente de construção de uma nova torre de US\$ 20 milhões. O ritmo incessante de Murphy é típico dos gerentes.⁵²

PARE UM MOMENTO Você está pronto para se envolver em um trabalho como um novo gerente? Considere o ritmo febril e as atividades variadas que um gerente desempenha. Você está preparado para passar por uma transformação pessoal de um colaborador individual para a realização de um trabalho engajado e coordenando outras pessoas? Faça a Autoavaliação para o Novo Gerente para ver se suas prioridades se alinham com as demandas colocadas por um trabalho de um novo gerente.

Papéis do Gerente

As observações e a pesquisa subsequente de Mintzberg indicam que as diversas atividades do gerente podem ser organizadas em dez papéis.⁵³ Um papel é um conjunto de expectativas de comportamento de um gerente. O Quadro 1.2 fornece exemplos de cada papel. Esses papéis estão divididos em três categorias conceituais: informacionais (administrando pela informação); interpessoais (administrando por meio das pessoas) e decisórias (administrando por meio da ação). Cada papel representa atividades de que os gerentes se incumbem para finalmente realizar as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Embora seja necessário separar os componentes do trabalho que o gerente realiza para entender os diferentes papéis e atividades de um gerente, é importante lembrar que o trabalho da administração real não pode ser exercido como um conjunto de partes independentes; todas as atribuições interagem no mundo real da administração. Como diz Mintzberg, "O gerente que somente comunica ou somente concebe nunca conseguirá que as coisas sejam feitas, enquanto que o gerente que somente 'faz' acaba fazendo tudo sozinho".⁵⁴

papel Conjunto de expectativas para o comportamento de alguém.

Papéis Informacionais

Papéis informacionais descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Os gerentes gerais ocupam cerca de 75% do seu tempo falando com outras pessoas. O papel de *monitor* envolve buscar informações atualizadas de muitas fontes. O gerente recebe informações de outros e examina materiais escritos para estar bem informado. O *disseminador* e *porta-voz* são justamente o contrário do monitor. O gerente transmite informações correntes para outras pessoas que possam usá-las, tanto dentro quanto fora da organização. Um exemplo representativo do papel do porta-voz é o de Mick Jagger dos Rolling Stones. A banda de rock é administrada como uma grande organização multinacional com Jagger como CEO. Jagger cerca-se não somente de artistas talentosos, como também de executivos sofisticados e experientes em negócios. No entanto, ainda é Jagger quem trata geralmente com a mídia e apresenta a imagem da banda para a plateia do mundo todo.⁵⁵

52 Anita Lienert. "A Day in the Life: Airport Manager Extraordinaire", *Management Review*, janeiro de 1995, p. 57-61.

53 Lance B. Kurke, Howard E. Aldrich. "Mintzberg Was Right!: A Replication and Extension of *The Nature of Managerial Work*", *Management Science* 29, p. 975-984, 1983; Cynthia M. Pavett, Alan W. Lau. "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty", *Academy of Management Journal* 26, p. 170-177, 1983; Colin P. Hales. "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies* 23, p. 88-115, 1986.

54 Mintzberg. "Rounding out the Manager's Job."

55 Andy Serwer. "Inside the Rolling Stones Inc.", *Fortune*, 30 de setembro de 2002, p. 58-72.

Autoavaliação para o Novo Gerente Papel do Gerente e Realidade

Classifique cada um dos seguintes itens baseado no que você pensa que seja a ênfase apropriada para as tarefas que o levarão ao seu sucesso como novo gerente de um departamento. Inicialmente, leia cada item e verifique se se trata de Alta Prioridade ou Baixa Prioridade. Em seguida, analise novamente a lista e mude as respostas, se necessário, de modo que quatro itens sejam classificados como de Alta Prioridade e quatro sejam classificados de Baixa Prioridade.

	Alta Prioridade	Baixa Prioridade
• Gastar 50% ou mais do seu tempo no cuidado e desenvolvimento das pessoas.		
• Assegurar que as pessoas entendem que você está no controle do departamento.		
• Usar os almoços para encontrar e fazer networking com seus colegas de outros departamentos.		
• Implantar as mudanças que você acredita que melhorarão o desempenho do departamento.		
• Despende tanto tempo quanto possível falando e ouvindo os subordinados.		
• Assegurar-se de que o trabalho será feito no prazo.		
• Ir ao seu chefe para discutir as expectativas dele em relação a você e ao seu departamento.		
• Assegurar-se de que você estabeleceu expectativas e políticas claras para o seu departamento.		

INTERPRETAÇÃO: Uma grande surpresa para a maioria dos gerentes novos é que eles têm muito menos controle das coisas do que esperam. Gerentes novos esperam ter poder, estar no controle e ser pessoalmente responsáveis pelos resultados departamentais. Na realidade, eles são dependentes dos subordinados mais do que vice-versa, porque agora eles são avaliados mais pelo trabalho de outras pessoas do que pelo seu próprio trabalho. Eles têm de abrir mão de sua identidade como colaborador individual e absorver-se na dinâmica do seu departamento. Após mais ou menos um ano, eles aprendem que mais da metade do seu tempo é gasta tecendo a rede social e construindo relacionamentos com outras pessoas, em especial a quem se reporta diretamente. Pessoas que falham em seu trabalho como um novo gerente normalmente falham porque não têm um bom relacionamento com seus subordinados, pares ou chefes, ou então julgaram mal a filosofia ou os valores culturais da administração. Desenvolver bons relacionamentos em todas as direções é mais importante do que se agarrar às habilidades antigas do trabalho, ou enfatizar o controle e os resultados das tarefas. Resultados bem-sucedidos ocorrerão se os relacionamentos forem sólidos. Maus relacionamentos podem minar os esforços do novo gerente.

CLASSIFICAÇÃO: Todos os oito itens da lista podem ser importantes, mas os itens de números ímpares são considerados mais importantes do que os itens de números pares para um sucesso de longo prazo de um novo gerente. Se você listou três ou quatro itens de números ímpares, considere-se pronto para uma posição gerencial. Um novo gerente bem-sucedido descobre que muito tempo é gasto em cuidados e no desenvolvimento das pessoas.

FONTES: Adaptado dos resultados de pesquisa relatados em Linda A. Hill. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2003; John J. Gabarro. *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

Papéis Interpessoais

As atribuições interpessoais dizem respeito aos relacionamentos com outros e são relacionadas às habilidades humanas antes descritas. O papel do *chefe de cerimonial* envolve lidar com o cerimonial e atividades simbólicas para o departamento ou para a organização. O gerente representa a organização em sua capacidade gerencial formal como chefe de uma unidade. A apresentação da premiação de funcionários pelo gerente de divisão na Taco Bell é um exemplo do papel do chefe de cerimonial. O papel de *líder*

Quadro 1.2 Dez Papéis do Gerente

Categoria	Papel	Atividade
Informacional	Monitor	Busca e recebe informações, examina os periódicos e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminador	Encaminha informações para outros membros da organização; envia memorandos e relatórios, faz contatos telefônicos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora da empresa por meio de discursos, comunicados e memorandos.
Interpessoal	Chefe de cerimonial	Desempenha deveres de cerimonial e simbólicos, cumprimentando visitantes, assinando documentos legais.
	Líder	Dirige e motiva os subordinados; treina, aconselha e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém links de informações com as organizações internas e externas; usa e-mail, chamadas telefônicas, reuniões.
Decisória	Empreendedor	Inicia projetos de melhoria, identifica novas ideias, delega a responsabilidade pela ideia aos outros.
	Gestor de distúrbios	Toma ações corretivas durante disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta-se às crises ambientais.
	Alocador de recursos	Decide quem recebe os recursos, programa, orça e define prioridades.
	Negociador	Representa o departamento durante a negociação de contratos com os sindicatos, vendas, compras, orçamentos; representa os interesses do departamento.

FONTE: Adaptado de Henry Mintzberg. *The nature of managerial work*, Nova York: Harper & Row, 1973. p. 92-93; Henry Mintzberg. "Managerial work: Analysis from observation", *Management Science*, 18, p. B 97- B 110, 1971.

abrange relacionamento com subordinados, incluindo motivação, comunicação e influência. O papel de *ligação* diz respeito ao desenvolvimento de fontes de informações tanto dentro quanto fora da organização. Stephen Baxter, diretor administrativo do Aeroporto de Glasgow, na Escócia, ilustra o papel de ligação. Baxter conduziu uma rápida expansão do aeroporto, coordenando com os executivos de outras organizações como encontrar meios para convencer novas linhas aéreas a usar o Glasgow. Recentemente obteve um papel extra como presidente da Câmara de Comércio de Glasgow, possibilitando-lhe o desenvolvimento de mais fontes de informações e apoio.⁵⁶

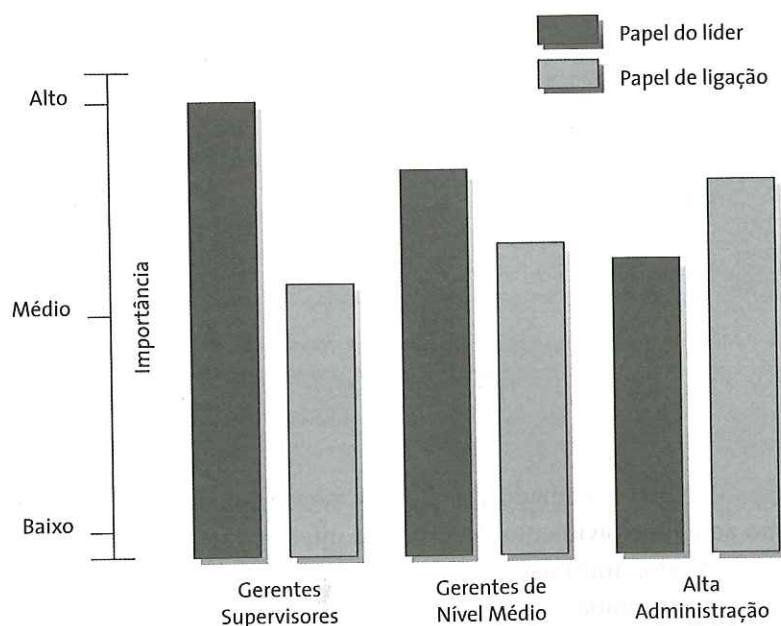
56 Valerie Darroch. "High Flyer with Feet on Home Ground; Gorbals-Born Stephen Baxter Combines His Role as Glasgow Airport Boss with Heading the City's Chamber of Commerce", *Sunday Herald*, 6 de fevereiro de 2005, p. 6.

Papéis Decisoriais

Papel decisório refere-se àqueles eventos em que o gerente deve fazer uma escolha e agir. Esses papéis frequentemente requerem habilidades conceituais, assim como humanas. O papel de *empreendedor* implica a inclinação para a mudança. Os gerentes estão constantemente pensando sobre o futuro e como chegar lá.⁵⁷ Os gerentes conscientizam-se dos problemas e buscam inovações para corrigi-los. Oprah Winfrey, presidente da Harpo Inc., é mestra no papel de empreendedora. Embora o programa de entrevistas na televisão, *Oprah*, seja a base da Harpo, Winfrey está sempre buscando projetos inovadores. Ela tem ramificações na produção de filmes, televisão a cabo, internet e até lançou uma nova revista de sucesso.⁵⁸ O papel de *lidar com distúrbios* envolve resolver conflitos entre subordinados ou entre o departamento do gerente e outros departamentos. O papel de *alocador de recursos* refere-se a decisões sobre como alocar pessoas, tempo, equipamento, orçamento e outros recursos para alcançar os resultados desejados. O gerente deve decidir quais projetos recebem alocações de recursos, quais das várias queixas dos clientes recebem prioridade e até mesmo como o gerente vai gastar seu próprio tempo. O papel de *negociador* envolve negociações formais e barganhas para atingir os resultados para a unidade de responsabilidade do gerente. O gerente reúne-se e negocia formalmente com outros – um fornecedor sobre a demora na entrega, o controlador sobre a necessidade de recursos orçamentários adicionais, ou com um sindicato sobre as reivindicações de um funcionário.

A relativa ênfase que o gerente coloca nesses dez papéis depende do número de fatores, como a posição do gerente na hierarquia, habilidades e capacidades naturais, tipo de organização ou metas departamentais a serem alcançadas. Por exemplo, a Figura 1.4 ilustra a variação na importância das atribuições de líder e de ligação, como relatado em um estudo de gerentes dos níveis superior, médio e inferior.

Figura 1.4 Níveis hierárquicos e importância da função de líder e de ligação



FONTE: Baseado nas informações de A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, M. D. Dunnette. "The Role of the Manager: What Is Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive* 3, p. 286-293, 1989.

57 Harry S. Jonas III, Ronald E. Fry, Suresh Srivastva. "The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience", *Academy of Management Executive* 4, agosto de 1990, p. 36-48.

58 Patricia Sellers. "The Business of Being Oprah", *Fortune*, 1º de abril de 2002, p. 50-64.

Observe que a importância do papel de líder cai tipicamente enquanto a importância do papel de ligação aumenta à medida que o gerente sobe na hierarquia da organização.

Outros fatores, como condições ambientais em mudança, podem determinar quais papéis são mais importantes para um gerente em um determinado momento. Um alto administrador pode colocar regularmente mais ênfase nos papéis de porta-voz, chefe de cerimonial e negociador. No entanto, o surgimento de novos concorrentes pode exigir mais atenção para o papel de monitor, ou um declínio grave no moral e direção pode significar que o CEO tem de colocar mais ênfase no papel de líder. Um gerente de marketing pode focar em papéis interpessoais por causa da importância dos contatos pessoais no processo de marketing, enquanto um gerente financeiro está mais sujeito a enfatizar os papéis decisórios, tais como o do alocador de recursos e negociador. A despeito dessas diferenças, todos os gerentes desempenham papéis informacionais, interpessoais e decisórios para satisfazer as necessidades da organização. Os gerentes ficam alertas para as necessidades tanto internas quanto externas da organização para determinar quais papéis são mais críticos nas várias ocasiões.

ADMINISTRANDO PEQUENOS NEGÓCIOS E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Os pequenos negócios estão crescendo em importância. Centenas de pequenos negócios são abertos todos os meses, mas o ambiente para os pequenos negócios hoje é altamente complicado. A globalização, os avanços na tecnologia, as mudanças nas regulações governamentais e o aumento das exigências dos clientes requerem que mesmo o menor dos negócios possua uma administração sólida, com conhecimento especializado. Pequenas empresas têm algumas vezes dificuldade em desenvolver a destreza gerencial necessária para sobreviver em um ambiente turbulento. Um estudo sobre tendências e futuros desenvolvimentos em pequenos negócios verificou que quase a metade dos respondentes viu nas habilidades gerenciais inadequadas uma ameaça para as suas empresas, quando comparadas a menos de 25% das grandes organizações.⁵⁹ Administrar pequenos negócios e empresas empreendedoras em fase inicial será discutido em detalhe no Capítulo 6.

Uma descoberta interessante é que os gerentes de pequenos negócios tendem a enfatizar papéis diferentes daqueles destacados por gerentes de grandes corporações. Gerentes em pequenos negócios com frequência visualizam seu papel mais importante como o de porta-voz, porque precisam promover a pequena empresa em crescimento para o mundo exterior. O papel de empreendedor é também crítico em pequenos negócios, porque os gerentes devem ser inovadores e ajudar suas organizações a desenvolver novas ideias para se manterem competitivas. Eles tendem a classificar como menor o seu papel de líder e os papéis de processamento das informações, comparados com as suas contrapartes em grandes corporações.

Organizações sem fins lucrativos também representam uma maior demanda de talento gerencial. O Exército da Salvação, Conservação da Natureza, Parkland Memorial Hospital, Museu de Arte de Los Angeles County, as Escoteiras e a Orquestra de Cleveland, todos demandam excelente administração. As funções de planejamento, organização, liderança e controle aplicam-se tanto às organizações não lucrativas como às organizações de negócios, e os gerentes em organizações sem fins lucrativos usam habilidades parecidas e desempenham atividades similares. A principal diferença é que os gerentes de negócios dirigem suas atividades para ganhar dinheiro para a companhia, enquanto os gerentes de organizações não lucrativas dirigem seus esforços para a geração de algum tipo de impacto social. As características excepcionais e as necessidades das organizações sem fins lucrativos criadas por essa distinção apresentam desafios singulares para os gerentes.⁶⁰

59 Edward O. Welles. "There Are No Simple Businesses Anymore", *The State of Small Business*, p. 66-79, 1995.

60 Baseado em Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Nova York: HarperBusiness, 1992; Thomas Wolf. *Managing a Nonprofit Organization*. Nova York: Fireside/Simon & Schuster, 1990.

Os recursos financeiros para empresas sem fins lucrativos vêm das dotações governamentais, subvenções e doações mais do que da venda de produtos ou serviços aos clientes. Nos negócios, os gerentes focam na melhoria dos produtos e serviços para aumentar as receitas da venda. Em empresas sem fins lucrativos, no entanto, os serviços são tipicamente oferecidos a clientes não pagantes, e um grande problema para essas organizações é assegurar um fluxo constante de fundos para continuar a operar. Os gerentes de empresas sem fins lucrativos, comprometidos em servir clientes com recursos limitados, devem focar em manter os custos fixos tão baixos quanto possível.⁶¹ Os doadores geralmente querem que seu dinheiro vá direto para ajudar os clientes em lugar de custos operacionais. Se os gerentes das organizações sem fins lucrativos não puderem demonstrar uma grande eficiência no uso dos recursos, eles podem passar por dificuldades para assegurar as doações ou o repasse governamental. Embora o Ato Sarbanes-Oxley (a lei de reforma da governança corporativa de 2002) não se aplique às empresas sem fins lucrativos, por exemplo, muitos estão adotando suas diretrizes, esforçando-se por maior transparência e responsabilização para promover a credibilidade entre os constituintes e ser mais competitivos quando buscam fundos.⁶²

Além disso, como as organizações sem fins lucrativos não possuem um *resultado final* convencional, os gerentes muitas vezes lutam com a questão sobre o que constitui os resultados e a eficácia. Enquanto é fácil medir em dólares e cents, as métricas do sucesso em uma organização sem fins lucrativos são muito mais ambíguas. Os gerentes têm de medir coisas intangíveis como “melhoria na saúde pública”, “fazer diferença na vida dos privados de direitos civis”, ou “aumentar a apreciação pelas artes”. Essa natureza intangível torna mais difícil de solicitar o desempenho dos funcionários e gerentes. Uma complicação adicional é que os gerentes com frequência dependem dos voluntários e doadores, que não podem ser supervisionados e controlados da mesma maneira que um gerente de negócios lida com os empregados.

Os papéis definidos por Mintzberg também se aplicam aos gerentes de empresas sem fins lucrativos, mas esses podem diferir um pouco. Poderemos esperar dos gerentes de organizações não lucrativas que coloquem mais ênfase nos papéis de porta-vozes (para “vender” a organização aos doadores e ao público), de líder (para formar uma comunidade de funcionários e voluntários comprometidos com a missão) e de alocador de recursos (para distribuir os recursos do governo ou fundos subvencionados que são frequentemente dotados de cima para baixo).

Gerentes em todas as organizações – grandes corporações, pequenos negócios e organizações sem fins lucrativos – integram e ajustam com cuidado as funções e papéis gerenciais para enfrentar os desafios dentro de suas próprias circunstâncias e manter saudáveis as suas organizações. Uma forma pela qual as organizações estão enfrentando novos desafios é por meio do crescente uso da internet. Algumas agências governamentais estão usando a web para reduzir a burocracia, melhorar a eficiência e economizar dinheiro, como descrito no espaço Soluções Inovadoras – Tecnologia, deste capítulo.

A ADMINISTRAÇÃO E O NOVO AMBIENTE DE TRABALHO

Na última década, o tema central das discussões no campo da administração tem sido a prevalência geral das mudanças drásticas. Rápidas mudanças ambientais têm causado transformações fundamentais que têm um impacto dramático sobre o trabalho do gerente. Essas transformações refletem na transição para um novo ambiente de trabalho, como ilustrado no Quadro 1.3. A principal característica do novo ambiente de trabalho é que ele é centrado em bits em lugar de átomos – informações e ideias ao invés de máquinas e recursos materiais. O poder computacional, de baixo custo, significa que as ideias, os

61 Christine W. Letts, William P. Ryan, Allen Grossman. *High Performance Nonprofit Organizations*. Nova York: Wiley & Sons, 1999. p. 30–35.

62 Carol Hymowitz. “In Sarbanes-Oxley Era, Running a Nonprofit Is Only Getting Harder”, *The Wall Street Journal*, 21 de junho de 2005, p. B1; Bill Birchard. “Nonprofits by the Numbers”, *CFO*, junho de 2005, p. 50–55.

Soluções Inovadoras – TECNOLOGIA

CLIQUE AQUI PARA BAIXAR OS IMPOSTOS

As agências governamentais são burocracias que trabalham de forma lenta e ineficiente. Certo? Bem, talvez não. O governo dos Estados Unidos está atualmente na crista da onda de um movimento realizado por governos de todo o mundo. Estão usando a internet para fornecer informações e entregar serviços rapidamente a um custo menor para os cidadãos, negócios e outros ramos do governo.

Considere o Serviço de Receita Interna dos Estados Unidos (www.irs.gov), que ligou seu website bem próximo de sua missão, organizando o site para que os cidadãos americanos possam entender melhor e cuidar de suas responsabilidades com os impostos. Antes da internet, distribuir os formulários para a declaração do imposto era um pesadelo logístico caro para o IRS. Hordas de puxadores de formulários, tomadores de pedidos, envelopadores e coladores de endereço processavam milhões de pedidos por telefone e correspondências para a publicação de impostos e formulários. O custo de lidar com um pedido a mão é de cerca de US\$ 3,00. Hoje, mais de 100 milhões de formulários de imposto são baixados diretamente do website, com cada pedido custando ao IRS (e, portanto, para o contribuinte) somente uma fração de um cent. E o retorno dos formulários preenchidos economiza tempo e custos adicionais.

Outras agências do governo também têm feito um progresso impressionante no uso da tecnologia. Quando o governo entrou pela primeira vez on-line, a maior parte das agências colocou somente informações estáticas. Hoje, suas páginas na web são crescentemente interativas, permitindo às pessoas se sentarem em frente aos seus computadores e/ou pegar os seus telefones celulares ou PDAs e realizar todo tipo de negócios – tudo, desde pagar um bilhete rapidamente à candidatar-se a um empréstimo escolar.

Em setembro de 2000, os Estados Unidos elevaram o e-governo para um nível superior, quando lançaram o seu premiado FirstGov.gov (www.firstgov.gov), o portal oficial dos Estados Unidos que liga os usuários a mais de 26 milhões de sites estaduais e federal, assim como a sites locais, tribais e sites de governos estrangeiros. Visitantes podem entrar no site pelos canais de cidadãos, empresas, funcionários federais ou entradas de governo a governo, e depois buscar pelo tópico, tal como “dinheiro e impostos”, ou usar um buscador avançado para buscas mais complexas. Por exemplo, um usuário de negócios pode selecionar o tópico “questões do local de trabalho” e, com alguns cliques, encontrar on-line o guia da legislação do emprego do Departamento do Trabalho. Uma pessoa planejando viajar para a Austrália pode digitar “exigências para a entrada” e “Austrália” no buscador avançado e ser imediatamente encaminhado para o site do Departamento de Estado com um link para a página australiana na web, onde se pode obter o visto necessário em uma questão de segundos ao invés de semanas.

A satisfação dos clientes com o FirstGov.gov é grande – e está se tornando cada vez maior. “É um processo ganha-ganha para o governo e para os consumidores”, observa Larry Freed do ForeSee Results, uma empresa de Michigan que mede a satisfação dos consumidores do website. “Os consumidores estão tendo mais informações e o governo está reduzindo seus custos, tornando mais fácil obter informações fora da web”. Outros países estão desenvolvendo portais governamentais semelhantes mais abrangentes da web, tais como o Directgov (www.direct.gov.uk) do Reino Unido, ou o eCitizen (www.ecitizen.gov.sg) de Cingapura. A transição para a internet está ajudando a quebrar a imagem dos trabalhadores do governo como embaralhadores de papéis e substituí-la pela de pessoas comprometidas oferecendo serviços reais e valiosos para o público.

FONTES: “About Us”, *FirstGov.gov*, www.firstgov.gov; Marc Shapiro. “Survey Examines Trends in Digital Government”, *Nation's Cities Weekly*, 7 de março de 2005, “Federal Government Offers Expanded E-Gov Websites”, 23 de maio de 2005, www.nlc.org; Valerie Alvord. “It's the Era of Big Government”, *USA Today*, 19 de agosto de 2004: www.usatoday.com; Caroline E. Mayer. “Federal Web Search Upgraded”, *The Washington Post*, 15 de fevereiro de 2006, A19; Les Gomes. “Fix It and They Will Come”; E-commerce Isn't Dead, Just Broken”, *The Wall Street Journal*, 12 de fevereiro de 2001, p. R4.

documentos filmes, música e toda a espécie de outros dados podem ser zapeados ao redor do mundo na velocidade da luz. A digitalização do negócio alterou radicalmente a natureza do trabalho, funcionários e o próprio ambiente de trabalho.⁶³ O *velho ambiente de trabalho* é caracterizado pela rotina, tarefas especializadas e pelos procedimentos padronizados de controle. Os empregados desempenhavam seus trabalhos em uma unidade específica da empresa, tal como uma fábrica de automóveis localizada em Detroit ou uma agência de seguros localizada em Des Moines. A organização era coordenada e controlada por meio da hierarquia vertical, com a autoridade para tomada de decisões ficando com os gerentes dos níveis superiores.

No *novo ambiente de trabalho*, em contraste, o trabalho flui livre e de maneira *flexível*. A mudança é mais óbvia no e-commerce e em organizações de alta tecnologia, que tiveram de responder aos mercados e aos concorrentes em mudança em questão de segundos. No entanto, numerosas outras organizações, tais como McKinsey & Company, Canada Life e Nokia, estão também incorporando mecanismos para aumentar a velocidade e a flexibilidade. Espera-se dos empregados com poder delegado e autoridade que agarrem as oportunidades e resolvam problemas assim que estes surjam. As estruturas são mais achatadas, e os funcionários de níveis mais baixos tomam decisões baseados em informações amplamente divulgadas e guiados pelas missões e pelos valores da organização.⁶⁴ O conhecimento é amplamente compartilhado em lugar de estar guardado com os gerentes, e as pessoas por toda a companhia estão em contato com uma gama mais ampla de colegas por meio da tecnologia avançada. O ambiente de trabalho é organizado ao redor de *redes* em lugar de rígidas hierarquias, e o trabalho é frequentemente *virtual*, com gerentes tendo de supervisionar e coordenar pessoas que na realidade “nunca vêm trabalhar”, no sentido tradicional. Graças às modernas tecnologias de informações e comunicações, os funcionários podem realizar seus trabalhos de casa ou de locais remotos, a qualquer hora do dia ou da noite.⁶⁵ Horários flexíveis, telecommutação e equipes virtuais são, cada vez mais, os meios populares de trabalhar que requerem novas habilidades dos gerentes. Usar equipes virtuais permite que as organizações utilizem as pessoas mais qualificadas para um determinado trabalho, não importa onde estejam localizadas, permitindo dessa forma uma resposta rápida e inovadora para as pressões competitivas. As equipes também podem incluir contratados de fora da empresa, fornecedores, consumidores, concorrentes e *gerentes interinos*, que não são afiliados a uma organização específica, mas trabalham por projeto. O trabalhador valorizado é aquele que aprende rapidamente, compartilha conhecimentos e não tem receio de riscos, mudanças e ambiguidade.

Forças nas Organizações

A mudança mais impactante que afeta as organizações e a administração é a *tecnologia*. Considere que o poder computacional, aproximadamente, dobrou a cada dezoito meses nos últimos 30 anos, enquanto o seu custo declinou à metade ou mais a cada dezoito meses.⁶⁶ Além disso, a internet, que era pouco mais do que uma curiosidade para muitos gerentes tão recentemente quanto há uma década, transformou o modo de fazer negócios. Muitas organizações usam as tecnologias da *rede digital* para unir funcionários e parceiros da empresa em operações a longa distância. As organizações estão repassando cada vez mais partes, que uma vez foram consideradas funções essenciais, para empresas de fora via *terceirização*, *joint ventures* e outras *alianças* complexas. As empresas têm se tornado interconectadas, e os gerentes têm de

63 A próxima sessão é baseada em Harry G. Barkema, Joel A. C. Baum, Elizabeth A. Mannix. “Management Challenges in a New Time”, *Academy of Management Journal* 45, n. 5, p. 916–930, 2002; “The New Organization: A Survey of the Company”, *The Economist*, 21 de janeiro de 2006; Michael Harvey, M. Ronald Buckley. “Assessing the ‘Conventional Wisdoms’ of Management for the 21st Century Organization”, *Organizational Dynamics* 30, n. 4, p. 368–378, 2002; Toby J. Tetenbaum. “Shifting Paradigms: From Newton to Chaos”, *Organizational Dynamics*, primavera de 1998, p. 21–32.

64 Caroline Ellis. “The Flattening Corporation”, *MIT Sloan Management Review*, verão de 2003, p. 5.

65 Edwards. “Wherever You Go, You’re on the Job.”

66 Barkema, Baum, Mannix. “Management Challenges in a New Time.”

Quadro 1.3 A transição para um novo ambiente de trabalho

	Novo ambiente de trabalho	Velho ambiente de trabalho
Características	Bits – informação	Átomos – recursos materiais
Recursos	Flexível, virtual	Estruturado, localizado
Trabalho	Funcionários com autoridade,	Funcionários leais
Trabalhadores	agentes livres	
Forças na Organização	Digital, e-business	Mecânica
Tecnologia	Global, incluindo a internet	Local, domésticos
Mercados	Diversificada	Homogênea
Força de trabalho	Mudança, velocidade	Estabilidade, eficiência
Valores	Turbulento, crises mais frequentes	Calmos, previsíveis
Eventos		
Competências gerenciais	Dispersa, com delegação de autoridade	Autocrática
Liderança	Conexão com clientes, funcionários	Lucros
Foco	Por equipes	Por indivíduos
Execução do trabalho	Colaboração	Conflito, competição
Relacionamentos	Experimentação, organização de aprendizado	Desempenho eficiente
Projeto		

aprender como coordenar relacionamentos com outras organizações e influenciar pessoas que não podem ser gerenciadas e comandadas de modo tradicional.

A internet e outras tecnologias novas estão também estreitamente ligadas à *globalização*. A interconexão global traz muitas oportunidades, mas também traz novas ameaças, faz surgir novos riscos e acelera a complexidade e a competitividade. Pense na tendência à terceirização para fornecedores a custo baixo, em outros países. As empresas dos Estados Unidos vêm mandando o trabalho de produção para outros países há anos, para cortar custos. Atualmente, o trabalho intelectual em alto nível tem sido terceirizado para países como a Índia, Malásia e África do Sul. A Wipro Ltd. da Índia, por exemplo, cria softwares, realiza trabalho de consultoria, integra soluções dos departamentos de retaguarda, realiza a integração de sistemas e trata do apoio técnico para algumas das maiores corporações nos Estados Unidos – e fazem todo o trabalho por 40% a menos do que as companhias comparáveis dos Estados Unidos podem fazer.⁶⁷

Diversidade da população e da força de trabalho nos Estados Unidos é outro fato que deve ser aceito por todas as organizações. A população geral dos Estados Unidos, e, portanto, da força de trabalho, está crescendo mais diversificada étnica e racialmente. Além disso, a diversidade de gerações é uma força poderosa no atual ambiente de trabalho, com funcionários de todas as idades trabalhando juntos, em equipes e projetos, de uma maneira raramente vista no passado.

Resposta Inovadora

Face a essas transformações, as organizações estão aprendendo a valorizar a *mudança, inovação e velocidade* em lugar da estabilidade e eficiência. O paradigma fundamental durante grande parte do século XX foi a crença de que as coisas podem ser estáveis. Ao contrário, o novo paradigma reconhece a mudança e

67 Keith H. Hammonds. "Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition", *Fast Company*, fevereiro de 2003, p. 91-97.

o caos como a ordem natural das coisas.⁶⁸ Acontecimentos no mundo de hoje são *turbulentos e imprevisíveis*, com a ocorrência mais frequente de pequenas e grandes crises.

A maneira com que os gerentes focam a complexidade do mundo de hoje é por meio da ênfase renovada na inovação. Com o poder da internet, por exemplo, as empresas têm perdido muito da sua capacidade de controlar as informações aos consumidores e ao público, assim elas estão sendo forçadas a inovar com produtos e serviços cada vez melhores para permanecerem competitivas. A intensa competição causada pela globalização também impulsiona as empresas a se manterem atualizadas com as novas tecnologias e práticas inovadoras de administração.⁶⁹ Um recente relatório de um grupo de cientistas, executivos e educadores de primeira linha aponta para a crescente força da inovação de países como a China e a Índia, que estão prontos para usurpar a posição da América como líderes em inovação. Entre os anos de 1991 e 2003, o gasto em pesquisa e desenvolvimento na China excedeu o gasto dos Estados Unidos em bilhões de dólares.⁷⁰

Nos últimos anos, no entanto, detonou-se a atenção para a inovação que se espalhou pelas empresas americanas. Por exemplo, a Motorola, que parecia estar na lista daqueles que já foram grandes, nos primeiros anos do século XXI, ressurgiu com novos produtos impactantes como o fone RAZR, o ROKR, a primeira combinação de telefone com iPod, e com um equipamento Q-fone e e-mail, projetado para competir com o Blackberry. O CEO da Motorola, Ed Zander, tem implantado mudanças administrativas e culturais que sustentem o processo de inovação em andamento.⁷¹ Suas mudanças refletem um movimento mais amplo nas empresas dos Estados Unidos, verificadas em companhias desde a General Electric até a IBM e Procter & Gamble, à medida que os gerentes enfatizam a criatividade e a inovação para competir em uma nova era. O CEO da General Electric, Jeff Immelt, por exemplo, mudou a sua ênfase no crescimento ao invés das aquisições, para pressionar o crescimento por meio da inovação tecnológica e provisão de recursos adicionais para os laboratórios de pesquisa científica da GE. A Procter & Gamble mantém ampla colaboração com empreendedores individuais e outras firmas, até mesmo concorrentes, para conseguir produtos inovadores.⁷²

Novas Competências Gerenciais

Diante dessas transições, os gerentes precisam repensar sua abordagem na organização, direção e motivação dos funcionários. Hoje, os melhores gerentes desistem de sua mentalidade de comandar e controlar para focar na orientação e em oferecer caminhos, criar organizações que sejam rápidas, flexíveis, inovadoras e orientadas para o relacionamento. Em muitas das melhores empresas de hoje, a *liderança* é distribuída por toda a organização, e os gerentes delegam autoridade e poder a outros para ganhar o benefício de suas ideias e de sua criatividade.

PARE UM MOMENTO Leia o dilema ético, na página 37, que diz respeito a como administrar no novo ambiente de trabalho. Pense no que você faria e por quê, para começar a entender como você resolverá problemas administrativos espinhosos.

68 Tetenbaum. "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos".

69 Jennifer Reingold. "What We Learned in the New Economy", *Fast Company*, março de 2004, p. 57-66.

70 Timothy L. O'Brien. "Not Invented Here: Are U.S. Innovators Losing Their Competitive Edge?" *The New York Times*, 13 de novembro de 2005, p. 1.

71 Kevin Maney. "'Must-Win' Attitude Gets Motorola Back on the Hip Track", *USA Today*, 18 de janeiro de 2006, p. B3; Roger O. Crockett, Cliff Edwards, Spencer E. Ante. "How Motorola Got Its Groove Back", *BusinessWeek*, 8 de agosto de 2005, p. 68-70.

72 Erick Schonfeld. "GE Sees the Light", *Business 2.0*, julho 2004, 80-86; Colvin. "The Bionic Manager", "What Makes GE Great?"; Patricia Sellers. "P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", *Fortune*, maio 31, 167-180, 2004; Bettina von Stamm. "Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation's Secret Weapon", *Strategy & Leadership* 32, n. 3, p. 16-20, 2004.

O sucesso no novo ambiente de trabalho depende da força e da qualidade dos *relacionamentos* colaborativos. Mais do que foco em lucros, os gerentes atualmente reconhecem a importância crítica de estarem *conectados com os funcionários e consumidores*. As novas formas de trabalho enfatizam a colaboração entre funções e níveis hierárquicos, assim como com outras companhias. As *habilidades para a formação de equipes* são fundamentais. Em lugar de administrar um departamento de funcionários, muitos gerentes agem como líderes de equipe de projetos temporários sempre em mudança. Na SEI Investments, todo o trabalho é distribuído entre 140 equipes. Algumas são permanentes, como aquelas que servem aos mais importantes consumidores ou aos que focam em mercados específicos, mas muitas são designadas a trabalhar para projetos ou problemas de curto prazo. As conexões de computador, chamadas de *pythons*, descem do teto. À medida que as pessoas mudam de tarefa, desligam seus *pythons*, mudam suas mesas e cadeiras para um novo local, ligam um novo *python* e começam a trabalhar no projeto seguinte.⁷³

Um importante desafio da administração para um novo ambiente de trabalho é formar uma *organização de aprendizado*, criando um clima organizacional que valorize a experimentação e o correr risco, que aplique tecnologias atuais, tolere erros e falhas, e recompense o pensamento não tradicional e o compartilhamento do conhecimento. Todos na organização participam na identificação e solução de problemas, capacitando a organização a experimentar, melhorar e aumentar continuamente sua competência. O papel dos gerentes não é o de tomar decisões, mas de criar a capacidade de aprender, em que todos são livres para experimentar e aprender o que funciona melhor.

PARE UM MOMENTO Para ter sucesso em um novo ambiente de trabalho, você precisa aprender a se relacionar e construir relacionamentos de colaboração. Espere administrar com pouco comando e controle para dominar as habilidades como as da comunicação, orientação e inspiração para outros.

Tempos Turbulentos: Administrando Crises e Acontecimentos Inesperados

Muitos gerentes podem sonhar em trabalhar para uma organização e em um mundo onde a vida pareça relativamente calma, ordenada e previsível, mas sua realidade é de crescente turbulência e desordem. Os gerentes e as organizações atuais enfrentam vários níveis de crise todos os dias – tudo, desde a perda dos dados do computador a acusações de discriminação racial, incêndio na fábrica e até violência no trabalho. No entanto, essas crises organizacionais são compostas por crises em nível global. Pense em alguns dos mais importantes acontecimentos que afetaram as empresas americanas nesses últimos anos: a explosão da bolha ponto com, que levou ao fracasso milhares de empresas, e o rápido declínio das ações na área da tecnologia; a quebra da Enron devido a uma série complexa de operações e artifícios contábeis antiéticos e ilegais, as investigações subsequentes de numerosas outras empresas, e a implantação de nova legislação de governança corporativa; aos ataques terroristas na cidade de Nova York e Washington, D.C., que destruíram o World Trade Center, danificaram seriamente o Pentágono, mataram milhares de pessoas e interromperam os negócios no mundo inteiro; a queda do veículo espacial *Columbia* e as investigações que se seguiram que revelaram vários problemas culturais e administrativos na NASA; o furacão Katrina que teve um impacto devastador sobre todas as organizações em New Orleans e na Costa do Golfo, assim como sobre numerosas empresas que fazem negócios com elas; a retirada dos espinafres dos supermercados por causa do *e.coli*; e contínuas ameaças terroristas contra os Estados Unidos e seus aliados. Esses e outros eventos trouxeram a incerteza e a turbulência do mundo atual para

73 Scott Kirsner. "Every Day, It's a New Place", *Fast Company*, abril–maio 1998, 130–134; Peter Coy. "The Creative Economy", *Business Week*, 28 de agosto de 2000, p. 76–82; Jeremy Main. "The Shape of the New Corporation", *Working Woman*, outubro de 1998, p. 60–63.

o primeiro plano na mente de todos e fez da administração da crise uma habilidade fundamental para todos os gerentes.

Lidar com o inesperado sempre foi parte do trabalho do gerente, mas nosso mundo se tornou tão veloz, interligado e complexo que os acontecimentos inesperados ocorrem mais frequentemente e muitas vezes com consequências maiores e mais dolorosas. Todas as novas habilidades e competências da administração que discutimos são importantes para os gerentes em tal ambiente. Além do mais, administrar crises acrescenta demandas aos gerentes atuais. Alguns dos pensamentos mais recentes sobre a administração da crise sugerem a importância das cinco habilidades de liderança.⁷⁴

1. Fique calmo.
2. Seja visível.
3. Coloque as pessoas antes do negócio.
4. Diga a verdade.
5. Saiba quando voltar ao negócio.

Fique Calmo

As emoções de um líder são contagiosas, portanto, os líderes devem permanecer calmos, focados e otimistas sobre o futuro. Talvez a parte mais importante do trabalho de um gerente em uma situação de crise seja absorver os medos e as incertezas das pessoas. Embora estejam cientes das dificuldades, permanecem firmes como rocha e esperançosos, o que dá conforto, inspiração e esperança aos outros.

Seja Visível

Quando o mundo das pessoas se torna ambíguo e assustador, elas precisam sentir que alguém está no controle. Após o furacão Katrina atingir New Orleans, Scott Cowen, presidente da Universidade Tulane, permaneceu no *campus* até ter a certeza de que todos haviam sido evacuados e que tudo que era possível ser feito para controlar os prejuízos fora feito.⁷⁵ Em tempos de crise, a liderança não pode ser delegada. Quando o presidente russo Wladimir Putin continuou suas férias após o afundamento do submarino Kursk, em agosto de 2000, sua reputação diminuiu no mundo inteiro.⁷⁶

Coloque as Pessoas Antes do Negócio

As companhias que melhor sobrevivem a uma crise, seja uma crise grande ou pequena, são aquelas nas quais os gerentes fazem das pessoas e dos sentimentos humanos sua mais alta prioridade. Como Ray O'Rourke, diretor administrativo para negócios corporativos globais da Morgan Stanley, colocou após o 11 de setembro, "... mesmo sendo uma empresa de serviços financeiros, não tínhamos uma crise financeira em nossas mãos; tínhamos uma crise humana. A partir disso, tudo foi concentrado em nossas pessoas."⁷⁷

74 Baseado em Loretta Ucelli. "The CEO's 'How To' Guide to Crisis Communications", *Strategy & Leadership* 30, n. 2, p. 21-24, 2002; Eric Beaudan. "Leading in Turbulent Times", *Ivey Business Journal*, maio-junho 2002, p. 22-26; Christine Pearson. "A Blueprint for Crisis Management", *Ivey Business Journal*, janeiro-fevereiro de 2002, p. 68-73; Leslie Wayne, Leslie Kaufman. "Leadership, Put to a New Test", *The New York Times*, 16 de setembro de 2001, Section 3, 1, 4; Jerry Useem. "What It Takes", *Fortune*, 12 de novembro de 2001, p. 126-132; Andy Bowen. "Crisis Procedures That Stand the Test of Time", *Public Relations Tactics*, agosto 2001, p. 16.

75 June Kronholz, Stefan Fatsis. "Obstacle Course; After Hurricane, Tulane University Struggles to Survive", *The Wall Street Journal*, 28 de setembro de 2005, p. A1, A8.

76 Beaudan. "Leading in Turbulent Times."

77 Paul Argenti. "Crisis Communication: Lessons from 9/11", *Harvard Business Review*, dezembro de 2002, p. 103-109.

Diga a Verdade

Os gerentes devem conseguir o maior número de informações do maior número de fontes possíveis, fazer o possível para determinar os fatos, e depois estar aberto e ser diretos sobre o que está acontecendo. Depois que um paciente de 17 anos morreu no Hospital da Universidade Duke, após um transplante de órgão mal conduzido, os gerentes do hospital agravaram a crise organizacional por falharem em comunicar-se com a mídia e a comunidade, durante nove dias, após a tragédia ter sido divulgada pela imprensa.⁷⁸

Saiba Quando Voltar para o Negócio

Embora os gerentes devam tratar em primeiro lugar das necessidades físicas e emocionais das pessoas, eles também precisam voltar para o negócio tão logo quanto possível. A empresa precisa continuar a funcionar, e a tendência humana natural faz que queiramos reconstruir e nos mover para frente. O rejuvenescimento do negócio é um sinal de esperança e uma inspiração para os funcionários. Momentos de crise também oferecem grandes oportunidades para olhar para frente e usar a energia emocional que emergiu para construir uma empresa melhor.

Hoje em dia é um tempo de desafios para se entrar no campo da administração. Por todo o livro, você aprenderá muito mais sobre o novo ambiente de trabalho, sobre os novos e dinâmicos papéis que os gerentes têm desempenhado no século XXI, e sobre como você pode ser um gerente eficaz em um mundo complexo e em contínua mudança.

SOLUÇÃO DO GERENTE

Este capítulo apresentou alguns dos conceitos importantes e descreveu a natureza mutante da administração. Um alto desempenho requer o uso eficiente e eficaz dos recursos organizacionais por meio das quatro funções gerenciais: planejamento, organização, liderança e controle. Para desempenhar as quatro funções, os gerentes necessitam de três habilidades – conceitual, humana e técnica. Habilidades conceituais são mais importantes no topo da hierarquia; as habilidades humanas são importantes em todos os níveis; e as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de linha de frente.

Tornar-se gerente exige uma mudança no pensamento e pode ser uma transição desafiadora. Gerentes novos com frequência lutam com os desafios de coordenar uma ampla gama de pessoas e atividades, delegando e desenvolvendo outras pessoas, e relacionando-se com seus antigos pares de uma nova maneira. Duas características do trabalho de gerente foram explicadas no capítulo: (1) atividades gerenciais envolvem variedade, fragmentação e brevidade; e (2) os gerentes desempenham uma grande quantidade de trabalho em um ritmo ininterrupto. Espera-se dos gerentes que desempenhem atividades associadas com os dez papéis: papéis informacionais de monitor, disseminador e de porta-voz; papéis interpessoais de chefe de cerimônia, líder e ligação; e os papéis decisórios de empreendedor, de gerenciador de distúrbios, alocador de recursos e de negociador.

Essas características gerenciais se aplicam a pequenos negócios, empreendimentos em fase inicial e organizações sem fins lucrativos, bem como se aplicam às grandes corporações. Além disso, elas estão sendo aplicadas em um novo ambiente de trabalho e no mundo que muda rapidamente. No novo ambiente de trabalho, o trabalho flui livre e flexivelmente para encorajar velocidade e adaptação, e espera-se dos funcionários que recebem delegação de autoridade e poder que agarrem as oportunidades e resolvam problemas. O ambiente de trabalho é organizado ao redor de redes de trabalho em lugar de hierarquias verticais, e o trabalho é muitas vezes virtual. Essas características mutantes resultam de forças como o avanço da tecnologia e e-business, globalização, aumento na diversidade e uma crescente ênfase

78 Allison Fass. "Duking It Out", *Forbes*, 9 de junho de 2003, p. 74-76.

na inovação, mudança e velocidade ao invés de estabilidade e eficiência. Gerentes precisam de novas habilidades e competências nesse novo ambiente. A liderança é dispersa e delegada. Os relacionamentos com os clientes são fundamentais, e a maior parte do trabalho é feita por equipes que trabalham diretamente com os clientes. No novo ambiente de trabalho, os gerentes concentram-se em construir relacionamentos, que podem incluir clientes, parceiros e fornecedores. Além disso, eles se esforçam para criar a capacidade de aprendizagem por toda a organização.

Os gerentes da Mississippi Power, descritos na abertura do capítulo, ilustram muitas dessas novas competências da administração, que permitiram que a empresa executasse um plano rápido e ambicioso de ação em caso de desastre e restaurasse a energia em apenas doze dias após o furacão Katrina. Duas décadas atrás, a resposta ao furacão vinha de cima para baixo, mas os gerentes aprenderam que estabelecer as prioridades pela matriz era ineficaz em tempos de caos e confusão. Hoje, a tomada de decisão foi levada para baixo, para o nível da subestação, e os funcionários têm autorização para agir dentro de certas normas de conduta para realizar uma missão básica: "Conseguir que a energia seja fornecida". A cultura corporativa, baseada em valores de confiança inquestionável, desempenho superior e comprometimento total, apoia a iniciativa individual e a confiança do gerente de que os funcionários responderão com uma rápida inovação e ação imediata. Durante a recuperação do desastre, mesmo os funcionários de fora do estado, trabalhando sem supervisão, foram autorizados a criar suas próprias soluções para os problemas no campo. Habilidades de fazer networking e formar equipes são também altamente valorizadas na Mississippi Power. Os gerentes médios como Melvin Wilson construíram redes de relacionamentos por toda a empresa, com outras organizações e com gerentes de companhias de energia em outros estados, o que lhes possibilitou ganhar rapidamente acesso aos recursos essenciais e formar equipes com o conjunto certo de habilidades. Tomando como um todo, a Mississippi Power reflete as qualidades de uma organização de aprendizado na qual os funcionários, desde os trabalhadores de linha a contadores, são encorajados a experimentar, inovar, compartilhar conhecimento e resolver problemas.

Melvin Wilson também ilustra algumas das qualidades necessárias para administrar de modo eficaz uma crise. Como diretor de logística de tempestade, Wilson sobrepujou as suas próprias emoções para apresentar uma *persona* calma e focada, que manteve as emoções dos funcionários focadas, de uma forma positiva, no trabalho a ser feito. Ao mesmo tempo, ele e outros gerentes se asseguraram de que os planos estavam ajustados para ajudar os funcionários cujas casas foram destruídas (felizmente nenhum funcionário foi morto na tempestade). Wilson foi um líder altamente visível em toda a recuperação, trabalhando 20 horas por dia e dormindo no chão. Os líderes dos altos escalões também estavam visíveis, reunindo-se com os diretores da tempestade todos os dias e ajudando a elevar o moral dos trabalhadores da recuperação.

Liderança durante as crises e acontecimentos inesperados estão se tornando importante para todas as organizações no complexo mundo atual. Gerentes em situações de crise devem ficar calmos, ser visíveis, colocar as pessoas antes do negócio, falar a verdade e saber quando voltar para o negócio. Habilidades humanas tornam-se essenciais durante os tempos de turbulência e crise.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como poderia o ensino em um curso de Administração ser planejado para preparar futuros gerentes para lidar com a globalização e a diversidade da força do trabalho? Quais problemas e oportunidades você acha que a globalização e a diversidade apresentam para os gerentes?
2. Por que algumas organizações parecem ter um novo CEO a cada um ou dois anos, enquanto outras possuem líderes no topo por muitos anos (por exemplo, Jack Welch, CEO da General Electric, por 20 anos)? Quais fatores em relação ao gerente ou em relação à companhia podem ser responsáveis por essa diferença?

3. Discuta a maneira como algumas organizações e trabalhos mudaram nos últimos dez anos. Quais mudanças você anteciparia para os próximos dez anos? Como essas mudanças poderiam afetar o trabalho do gerente e as habilidades que um gerente necessita para ser bem-sucedido?
4. Qual é a diferença entre eficiência e eficácia? O que é mais importante para o desempenho? Os gerentes podem melhorar ambas, simultaneamente?
5. Se o trabalho gerencial é caracterizado pela variedade, fragmentação e brevidade, como os gerentes desempenham as funções básicas do gerenciamento, tal como planejamento, que parece requerer reflexão e análise?
6. Jeff Immelt da GE disse que a coisa mais valiosa que aprendeu na escola de administração era que "há 24 horas em um dia, e você pode usar todas". Você concorda ou discorda? Quais são as vantagens dessa abordagem para ser um gerente? Quais são algumas das desvantagens?
7. Um professor universitário disse a seus alunos: "O propósito de um curso de Administração é ensinar aos alunos a administração, não ensiná-los a ser gerentes". Você concorda ou discorda com essa declaração? Discuta.
8. Suponha que você seja um gerente de projeto em uma empresa de biotecnologia, trabalhando com os gerentes de pesquisa, produção e marketing em uma importante modificação de produto. Você observa que todos os memorandos que recebe do gerente de marketing têm uma cópia para o gerente sênior. Em cada atividade da empresa, ela despende um tempo falando com os *big shots*. Você também sabe que algumas vezes, quando você e os outros membros do projeto estão trabalhando duramente no projeto, ela está jogando golfe com os gerentes seniores, qual é a sua avaliação de seu comportamento? Como gerente de projeto, o que você faz?
9. Você é um gerente brilhante, trabalhador, de nível inicial que pretende subir na hierarquia. A avaliação do seu desempenho recebeu notas altas por sua habilidade técnica, mas notas baixas em relação às habilidades com as pessoas. Você acredita que as habilidades para tratar com as pessoas podem ser aprendidas, ou você necessita repensar os passos de sua carreira? Se as habilidades com as pessoas podem ser aprendidas, o que você fará sobre isso?
10. Como você se sente sobre ter uma responsabilidade de gerente no mundo atual, caracterizado pela incerteza, ambiguidade e súbitas mudanças ou ameaças do ambiente? Descreva algumas habilidades que são importantes para os gerentes sob essas condições.

ADMINISTRAÇÃO NA PRÁTICA: EXERCÍCIO EXPERIMENTAL

Questionário de aptidão para a gerência

Classifique cada uma das seguintes questões, de acordo com a escala:

- ① Eu nunca sou assim.
- ② Raramente sou assim.
- ③ Algumas vezes sou assim.
- ④ Sou frequentemente assim.
- ⑤ Sou sempre assim.

1. Quando eu tenho algumas tarefas para fazer em casa, eu estabeleço prioridades e organizo o trabalho de acordo com o prazo final. ① ② ③ ④ ⑤
2. A maioria das pessoas me descreveria como um bom ouvinte. ① ② ③ ④ ⑤

3. Quando estou decidindo sobre o curso de ação específica para mim (*hobbies* a seguir, línguas a estudar, qual trabalho escolher, projetos especiais para me envolver), eu considero geralmente as implicações de longo prazo (três anos ou mais) na escolha do que fazer. ① ② ③ ④ ⑤
4. Eu prefiro cursos técnicos ou quantitativos àqueles que envolvem literatura, psicologia ou sociologia. ① ② ③ ④ ⑤
5. Quando tenho um sério desentendimento com alguém, persisto e discuto até que seja completamente resolvido. ① ② ③ ④ ⑤
6. Quando tenho um projeto ou uma tarefa, eu realmente entro em detalhes ao invés de questões de um "grande retrato". ① ② ③ ④ ⑤
7. Prefiro sentar em frente ao meu computador a despendar muito tempo com as pessoas. ① ② ③ ④ ⑤
8. Tento incluir os outros em atividades ou discussões. ① ② ③ ④ ⑤
9. Quando frequento um curso, relaciono o que estou aprendendo com o conteúdo de outros cursos que frequentei ou com conceitos que aprendi em outro lugar. ① ② ③ ④ ⑤
10. Quando alguém comete um erro, quero corrigir a pessoa e fazê-la entender a resposta ou a abordagem correta. ① ② ③ ④ ⑤
11. Penso que é melhor ser eficiente com o meu tempo, quando conversando com alguém, ao invés de me preocupar com as necessidades de outra pessoa, assim eu posso continuar com o meu trabalho real. ① ② ③ ④ ⑤
12. Conheço minha visão de longo prazo com relação a minha carreira, família e outras atividades e tenho pensado sobre isso com cuidado. ① ② ③ ④ ⑤
13. Para resolver problemas, eu prefiro analisar alguns dados ou estatísticas ao invés de me reunir com um grupo de pessoas. ① ② ③ ④ ⑤
14. Quando estou trabalhando em um projeto de grupo e alguém não fica com uma carga justa de trabalho, eu provavelmente me queixaria com os meus amigos e não confrontaria o preguiçoso. ① ② ③ ④ ⑤
15. Falar sobre ideias ou conceitos pode me deixar entusiasmado ou empolgado. ① ② ③ ④ ⑤
16. O tipo de curso de administração no qual este livro é usado é realmente uma perda de tempo. ① ② ③ ④ ⑤
17. Penso que é melhor ser educado e não ferir os sentimentos das pessoas. ① ② ③ ④ ⑤
18. Dados ou coisas me interessam mais do que pessoas. ① ② ③ ④ ⑤

Pontuação e Interpretação

Subtraia seus pontos das questões 6, 10, 14 e 17 do número 6 e depois some o total de pontos para as seguintes seções:

- 1, 3, 6, 9, 12, 15 Pontuação total das habilidades conceituais _____
 2, 5, 8, 10, 14, 17 Pontuação total das habilidades humanas _____
 4, 7, 11, 13, 16, 18 Pontuação total das habilidades técnicas _____

Essas habilidades são as três competências necessárias para ser um bom gerente. Idealmente, um gerente deve ser forte (embora não necessariamente igual) em todas as três. Qualquer um que seja muito fraco em qualquer uma dessas habilidades deve fazer cursos e ler para adquirir essa habilidade. Para informações posteriores sobre as três habilidades, por favor, veja as explicações nas páginas 10 a 12.

NOTA: Este exercício foi uma contribuição de Dorothy Marcic.

ADMINISTRAÇÃO NA PRÁTICA: DILEMA ÉTICO

Pode a Administração Pagar o Preço de Ser Vista de Outra Maneira?

Harry Rull estava na Shellington Pharmaceutical por trinta anos. Após uma visita de trabalho pelas várias fábricas e sete anos no exterior, Harry estava de volta à matriz, ansioso por um novo papel como vice-presidente de marketing dos Estados Unidos.

Duas semanas no novo trabalho e Harry recebeu algumas notícias perturbadoras sobre um dos gerentes sob sua supervisão. Em uma conversa casual na hora do almoço, a diretora de recursos humanos mencionou que Harry deveria esperar um telefonema sobre Roger Jacobs, gerente de desenvolvimento de novos produtos. Jacobs tinha um histórico de ser “bem horrível” para com os seus subordinados, ela disse, e um funcionário descontente pediu para falar com alguém da administração superior. Após o almoço, Harry fez alguns follow-ups de trabalho. A revisão do desempenho de Jacob era estelar, mas seu arquivo pessoal também continha um grande número de observações, documentando acusações de maus-tratos de subordinados. As queixas variavam de “observações não apropriadas e insultuosas” a acusações subsequentes revogadas de assédio sexual. O mais perturbador era que a quantidade, assim como a gravidade das queixas, vinha aumentando em cada um dos dez anos de Jacobs na Shellington.

Quando Harry questionou o presidente da companhia sobre a questão, ele lhe disse: “Sim, ele teve alguns problemas, mas você não pode substituir simplesmente alguém com um olho para novos produtos. Você é um cara que está no topo; você entende por que nós deixamos as coisas correrem.” Não muito certo de como lidar com a situação, Harry reuniu-se brevemente com Jacobs e o lembrou de “manter o moral da equipe elevado”. Logo após a reunião, Sally Barton do RH telefonou para dizer que o problema que ela havia mencionado durante o almoço havia sido solucionado. No entanto, ela avisou, outra funcionária tinha vindo para exigir que suas queixas fossem levadas à administração superior.

O que você faria?

1. Ignorar o problema. As contribuições de Jacobs para o desenvolvimento de novos produtos eram valiosas demais para arriscar perdê-lo, e, de qualquer modo, os problemas durante os dez anos haviam se solucionado. Não fazia sentido iniciar algo que faria você parecer mau.
2. Lançar uma investigação de grande escala das queixas dos funcionários sobre Jacobs e fazê-lo saber que a história documentada sobre os dez anos passados o havia colocado em maus lençóis.
3. Reunir-se com Jacobs e os funcionários e tentar resolver a questão, depois começar a trabalhar com Sally Barton e outros gerentes seniores para desenvolver políticas mais fortes em relação ao

assédio sexual e tratamento dos funcionários, incluindo procedimentos claros de como lidar com as queixas.

FONTE: Baseado em Doug Wallace. "A Talent for Mismanagement: What Would You Do?", *Business Ethics*, 2, novembro-dezembro de 1992, p. 3-4,

CASO PARA ANÁLISE CRÍTICA

Elektra Products, Inc.

Barbara Russell, vice-presidente de produção, entrou na reunião mensal geral da companhia com passos leves e com uma esperança que ela não sentia há muito tempo. O novo e dinâmico CEO da companhia iria anunciar uma nova era de envolvimento e de delegação de autoridade e poder para os funcionários da Elektra Products, uma empresa de 80 anos, controlada publicamente, produtora e varejista de materiais e suprimentos elétricos, que outrora havia sido líder no mercado. Em anos recentes, a empresa vivenciara uma grande quantidade de problemas: a participação no mercado estava diminuindo em face à crescente competição estrangeira e doméstica, poucas eram as ideias para novos produtos e distantes entre umas e outras; departamentos como o de produção e vendas quase não se comunicavam; o moral estava baixo o tempo todo, e muitos empregados estavam ativamente procurando outro emprego. Todos precisavam de uma dose de esperança.

Martin Griffin, que havia sido contratado para reerguer a empresa que estava quase falindo, abriu animadamente a reunião com um desafio: "Como estamos enfrentando uma crescente competição, precisamos de novas ideias, nova energia, novo espírito para tornar grande esta empresa. E a fonte para essa mudança está em vocês – cada um de vocês". Depois ele explicou que sob a nova campanha de delegação de poder os empregados teriam mais informações sobre como a empresa estava sendo administrada e seriam capazes de trabalhar com seus colegas de uma maneira nova e criativa. Martin proclamou uma nova era de confiança e cooperação na Elektra Products. Barbara sentiu a empolgação agitando-se dentro dela, mas quando ela lançou um olhar ao redor da sala, viu muitos dos outros funcionários, incluindo seu amigo Simon, revirando os olhos. "Mais uma pilha de bobagem corporativa", Simon disse mais tarde. "Em um minuto eles tentam a redução de pessoal, no minuto seguinte, a reengenharia, depois experimentam a reestruturação. Agora Martin quer forçar a delegação de poder. Lixo como esse não é substituto para um trabalho duro e um pouco de fé nas pessoas que têm estado com a empresa por muitos anos. Nós a tornamos grande uma vez, e podemos torná-la de novo. Apenas saiam do nosso caminho". Simon era engenheiro de produção na Elektra por mais de vinte anos. Barbara sabia que Simon era extremamente fiel à companhia, mas ele – e muitos outros como ele – iriam ser um obstáculo para os esforços de *delegação de poder*.

A alta administração designou gerentes selecionados para equipes para resolver vários problemas e contribuir com ideias para implantar a campanha de delegação de poder. Barbara adorou sua tarefa como líder da equipe de produção, trabalhando sobre ideias para melhorar o fornecimento de mercadorias que as lojas de varejo necessitavam, na hora que elas necessitassem. A equipe vicejou e a confiança aflorou entre seus membros. Trabalharam de noite e nos fins de semana para completar seu relatório. Eles estavam orgulhosos de suas ideias, que acreditavam serem inovadoras, mas facilmente realizáveis: permitir que um gerente acompanhasse um produto desde o seu projeto até as vendas aos consumidores; permitir que o pessoal de vendas reembolsasse até US\$ 500 do valor da mercadoria no exato momento da venda, informar o pessoal de vendas sobre futuros produtos, e trocar o pessoal de vendas e de produção por curtos períodos de tempo para que eles pudessem conhecer o trabalho uns dos outros.

Quando a equipe apresentou seu relatório para os chefes dos departamentos, Martin Griffin foi entusiasta. Mas, logo depois, pediu desculpas porque tinha um negócio de última hora com uma importante cadeia de lojas de hardware. Com Martin ausente, os chefes de departamentos formaram rapidamente

um muro de resistência. O diretor de recursos humanos queixou-se de que a ideia de permuta de pessoas destruiria a classificação de cargos com a qual havia se ocupado de maneira cuidadosa e que havia acabado de completar. O diretor do departamento de finanças argumentou que permitir ao pessoal de vendas reembolsar US\$ 500 criaria uma mina de ouro para consumidores e pessoal de vendas antiéticos. O departamento jurídico avisou que fornecer informações ao pessoal de vendas sobre futuros produtos propiciaria a espionagem industrial.

Os membros da equipe ficaram aturdidos. Enquanto Barbara pensava longamente sobre a última mudança nos acontecimentos, ela analisava suas opções: ficar de boca calada; arriscar-se e confrontar Martin sobre sua sinceridade em fazer o trabalho de *delegação de poder*, pressionar lentamente para a reforma e trabalhar para um apoio gradual das outras equipes; procurar outro emprego e deixar a companhia pela qual sentisse genuíno interesse. Barbara percebeu que não havia escolhas fáceis nem respostas fáceis.

Questões

1. Como a administração poderia ter trabalhado melhor para mudar a Elektra Products para um novo tipo de organização? O que eles poderiam fazer agora para conseguir trazer de volta para os trilhos o processo de *delegação de poder*?
2. Você pode pensar de que maneira Barbara poderia ter evitado problemas que sua equipe enfrentou na reunião com os chefes de departamentos?
3. Se você fosse Barbara Russell, o que você faria agora? Por quê?

FONTE: Baseado em Lawrence R. Rothstein. "The Empowerment Effort that Came Undone", *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 1995, p. 20-31.