

CAPÍTULO

1 Os Gerentes e a Administração

Objetivos de Aprendizagem

Depois de estudar este capítulo, você será capaz de:

- Descrever o que é administração, por que ela é importante, o que os gerentes fazem e como utilizam os recursos organizacionais de maneira eficiente e efetiva para atingir os objetivos organizacionais.
- Distinguir entre planejar, organizar, liderar e controlar (as quatro principais funções gerenciais) e explicar como a capacidade dos gerentes de lidar com cada uma delas pode afetar o desempenho organizacional.
- Diferenciar entre três níveis de administração e entender as responsabilidades dos gerentes em diferentes níveis na hierarquia organizacional.
- Identificar os papéis desempenhados pelos gerentes, as habilidades que eles precisam para cumprir esses papéis efetivamente e o modo como a nova tecnologia de informação está afetando esses papéis e habilidades.
- Discutir os principais desafios que os gerentes enfrentam num ambiente global cada vez mais competitivo.



O Desafio de um Gerente

Steve Jobs Transforma a Apple Computer

O que é administração de alta performance?

Em 1976, Steven P. Jobs vendeu sua perua Volkswagen e seu sócio Steven Wozniak vendeu suas duas calculadoras programáveis. Eles investiram os rendimentos de \$ 1.350 para construir uma placa de circuito de computador na garagem de Jobs. A placa, que foi desenvolvida no computador pessoal Apple II, ficou tão popular que em 1977 Jobs e Wozniak incorporaram seu novo negócio na Apple Computer. Em 1985 as vendas da Apple já eram de quase \$ 2 bilhões; no entanto, no mesmo ano Jobs foi forçado a sair da empresa que ele fundou. A abordagem de Jobs à administração era uma grande parte da razão pela qual ele perdeu o controle da Apple.¹

Depois de fundar a Apple, Steve Jobs achou que seu papel era conduzir os esforços de desenvolvimento para criar PCs novos e aprimorados, e ele montou muitas equipes de projeto diferentes para desenvolver modelos novos e diferentes de PC. Embora esta fosse uma boa estratégia, o estilo gerencial de Job era frequentemente arbitrário e arrogante e causava muitos problemas. Ele mostrava sua predileção por vários funcionários e equipes, valorizando alguns (por exemplo, seu projeto pessoal, a equipe PC Lisa), em detrimento de outros (a equipe Macintosh). Suas ações geraram

competições acirradas entre as equipes de projeto, muitos desentendimentos e muita desconfiança entre os membros das equipes concorrentes.²



Assim como muitos outros gerentes eficazes, Steve Jobs aprendeu com seus erros.

Além disso, o estilo gerencial agressivo de Jobs colocou-o em conflito com outros gerentes, principalmente John Sculley, CEO da Apple. Os funcionários ficaram sem saber quem estava conduzindo a empresa, se Jobs (o chairman) ou Sculley (o CEO), e ambos ficavam tão ocupados competindo pelo controle da Apple que nenhum deles tinha tempo nem energia para assegurar que os recursos da Apple estavam sendo usados eficientemente. Por exemplo, pouca atenção era dada para avaliar o desempenho das equipes de projeto, e não havia nem mesmo um orçamento para restringir os gastos das equipes com pesquisa e desenvolvimento. O resultado? Os custos da Apple começaram a disparar e seu desempenho e lucros caíram. O conselho de diretoria da Apple convenceu-se de que o estilo gerencial de Jobs era o ponto central do problema e pediu-lhe para sair.

Depois de sair da Apple, Jobs passou por novos negócios de risco. Ele fundou a NEXT, que desenvolveu um novo e poderoso PC, e a Pixar, uma empresa de animação por computador que se tornou um grande sucesso depois de ter feito filmes como *Toy Story* e *Procurando Nemo*. Em ambas as empresas, Jobs desenvolveu uma visão clara para os gerentes seguirem e construiu equipes gerenciais fortes. Neste meio-tempo, a Apple estava lutando para competir com os novos PCs de baixo custo de Michael Dell e com o *software* Windows da Microsoft.

O desempenho da Apple estava decaindo rapidamente, e em 1996 Jobs convenceu a Apple a comprar a NEXT por \$ 400 milhões e utilizar seu poderoso sistema operacional na próxima geração de PCs Apple. Em 1997, a Apple pediu a Jobs para assumir total controle da empresa e mais uma vez tornar-se seu CEO.³ Jobs concordou e começou rapidamente a empregar suas novas habilidades gerenciais que ele desenvolvera com o tempo. Entendendo, mais do que nunca, que uma empresa precisa de liderança clara e de uma missão norteadora para dar energia e motivar os funcionários, o

carismático Jobs lutou para criar uma nova visão para a Apple.

Jobs decidiu que, para sobreviver, a Apple tinha que introduzir PCs avançados e equipamento relacionado. Ele instituiu um processo de planejamento abrangente, estabeleceu objetivos claros para a empresa e criou uma estrutura de equipe que permitia aos programadores e engenheiros juntar suas habilidades para desenvolver novos PCs. Ele delegou autoridade considerável às equipes, mas também estabeleceu cronogramas estritos e metas desafiadoras para esses grupos atingirem, como levar novos produtos para o mercado o mais rápido possível. Um dos resultados desses esforços foi a nova linha vistosa da Apple, de PCs iMac, rapidamente seguida por uma ampla variedade de produtos futuristas relacionados a PC. Para dar visibilidade às inovações da empresa, Jobs abriu uma cadeia de lojas Apple em todo o país.

A tentativa mais recente de Jobs de revolucionar a Apple e melhorar seu desempenho veio em 2003, quando ele anunciou que a empresa estava começando um novo serviço chamado *iTunes*. Através do *iTunes*, uma loja de música on-line, as pessoas podiam fazer downloads legalmente de músicas pela Internet pagando um dólar por música. Ao mesmo tempo, a Apple apresentou seu iPod, que pode armazenar milhares de músicas, e o produto tornou-se rapidamente um grande sucesso. Em 2004, a Apple anunciou seu novo mini iPod, que obteve tamanho sucesso que os varejistas não conseguiam tê-lo em estoque. Até então, a Apple tinha 70% dos negócios de download de música on-line!⁴

Em 2004, parecia que uma nova Apple estava surgindo. Os analistas creditam o desempenho crescente da Apple às habilidades gerenciais que Jobs foi forçado a desenvolver depois de ter saído da empresa fundada por ele. Entretanto, com a Dell, a reconhecida fabricante de PC de baixo custo, a nova iniciativa da Apple no ramo da música seria suficiente para garantir seu sucesso futuro?

Visão Geral

A história de altos e baixos de Steve Jobs, seja como fundador ou como gerente da Apple Computer, ilustra muitos dos desafios enfrentados pelos indivíduos que se tornam gerentes: administrar uma grande empresa é uma atividade complexa, e gerentes eficazes devem possuir muitos tipos de habilidades, conhecimentos e capacidades. A administração é um processo imprevisível. Tomar a decisão certa é difícil; mesmo os gerentes eficazes muitas vezes cometem erros, mas os gerentes mais eficazes são aqueles que, como Jobs, aprendem com os erros

e lutam continuamente para encontrar maneiras de ajudar suas empresas a aumentar a vantagem competitiva e o desempenho.

Neste capítulo, examinaremos o que os gerentes fazem e quais as habilidades e capacidades que eles devem desenvolver se quiserem administrar suas organizações com sucesso com o passar do tempo. Também identificaremos os diferentes tipos de gerentes que as organizações precisam e as habilidades e capacidades que eles devem desenvolver para ter sucesso. Finalmente, identificaremos alguns desafios que os gerentes devem enfrentar para que suas organizações cresçam e prosperem.

O que é Administração?

Quando você pensa em um gerente, que tipo de pessoa você imagina? Você vê alguém que, como Steve Jobs, pode determinar a futura prosperidade de uma grande empresa que visa ao lucro? Você vê o gerente de uma organização sem fins lucrativos, como uma escola, biblioteca ou instituição de

caridade, a pessoa encarregada do restaurante McDonald's ou da loja Wal-Mart local ou aquela para quem *você* responde em um emprego de meio período? O que todos esses gerentes têm em comum? Primeiro, todos eles trabalham em organizações. As *organizações* são agrupamentos de pessoas que trabalham juntas e coordenam suas ações para atingir uma ampla variedade de *objetivos*, ou resultados futuros desejados.⁵ Em segundo lugar, como gerentes, eles são os responsáveis pela supervisão do uso dos recursos humanos e outros recursos de uma organização para atingir seus objetivos. Portanto, a **administração** consiste em planejar, organizar, liderar e controlar os recursos humanos e outros recursos de modo a atingir os objetivos organizacionais de maneira efetiva e eficiente. Os *recursos* de uma organização incluem ativos, como pessoas e suas habilidades, know-how e conhecimento, maquinário, matérias-primas, computadores e tecnologia de informação e capital financeiro.

administração

Planejamento, organização, liderança e controle de recursos humanos e outros recursos para atingir os objetivos organizacionais de maneira efetiva e eficiente.

Atingindo Alto Desempenho: O Objetivo de um Gerente

Um dos objetivos mais importantes que as organizações e seus membros tentam atingir é fornecer algum tipo de bem ou serviço que os clientes desejam. O principal objetivo do CEO Steve Jobs é gerenciar a Apple para que seja criado um novo fluxo de bens e serviços — como PCs mais potentes, novos tipos de monitores de computador finos, Internet music players e a capacidade aprimorada de “baixar” música da Internet — que os clientes estejam dispostos a comprar. O principal objetivo de médicos, enfermeiros e administradores hospitalares é aumentar a capacidade de seu hospital de recuperar os doentes. Da mesma forma, o principal objetivo de cada gerente de restaurante do McDonald's é preparar sanduíches, batatas fritas e milk-shakes que as pessoas queiram comprar e comer.

O **desempenho organizacional** é uma medida do quanto os gerentes usam os recursos de maneira eficiente e efetiva para satisfazer os clientes e atingir os objetivos organizacionais. O desempenho organizacional aumenta na proporção direta dos aumentos na eficiência e na efetividade (ver Figura 1.1).

Eficiência é uma medida de como os recursos são bem utilizados ou empregados produtivamente para atingir um objetivo.⁶ As organizações são eficientes quando os gerentes minimizam a quantidade de recursos de insumo (como mão-de-obra, matérias-primas e peças componentes) ou a quantidade de tempo necessária para gerar uma dada produção de bens e serviços. Por exemplo, o McDonald's desenvolveu uma máquina mais eficiente para fritar que não só reduz a quantidade de óleo usada (em 30%), como também acelera a fritura das batatas. Steve Jobs instruiu os engenheiros da Apple a desenvolver uma versão menor e mais compacta de seu iPod,

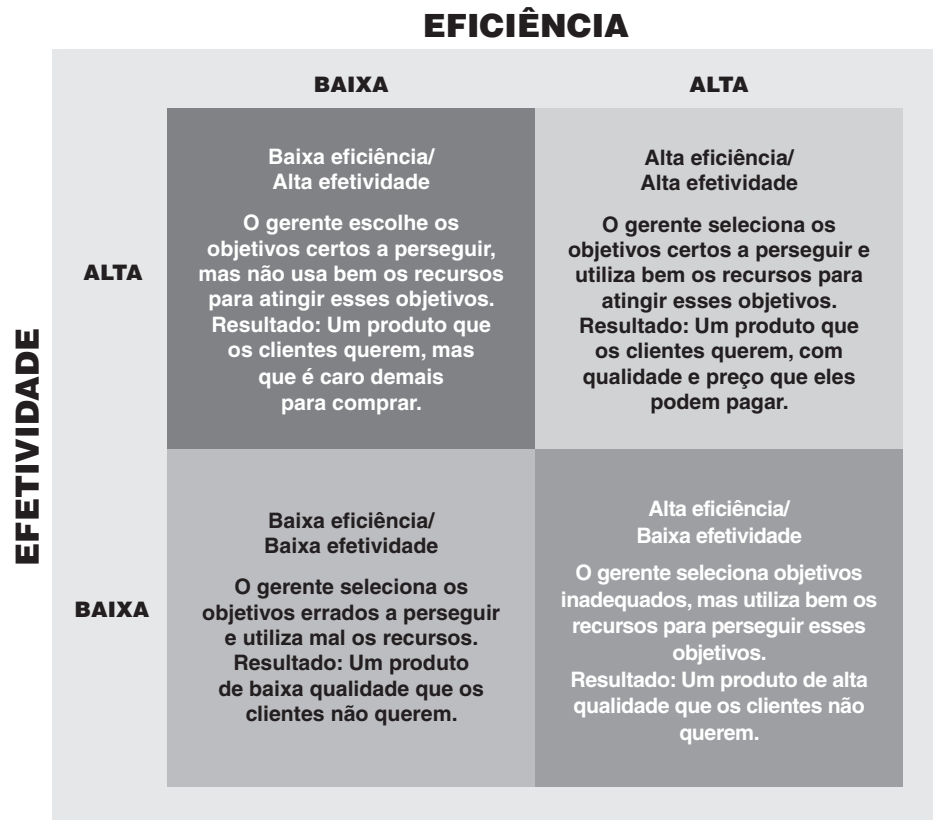
desempenho

organizacional Uma medida do quanto um gerente usa os recursos de maneira eficiente e efetiva para satisfazer os clientes e atingir os objetivos organizacionais.

eficiência

Uma medida de como os recursos são bem utilizados ou empregados produtivamente para atingir um objetivo.

Figura 1.1
Eficiência,
Efetividade e
Desempenho em
uma Organização



As organizações com alto desempenho são eficientes e efetivas.

que se tornou um enorme sucesso, e ele, sem dúvida, disse aos engenheiros para desenvolver novos tipos de tocadores de música. A responsabilidade do gerente é assegurar que uma organização e seus membros tenham o desempenho mais eficiente possível em todas as atividades necessárias para oferecer bens e serviços aos clientes.

A **efetividade** é uma medida da adequação dos objetivos que os gerentes selecionam para a organização perseguir e do grau com que a organização atinge esses objetivos. As organizações são efetivas quando os gerentes selecionam objetivos adequados e então os atingem. Há alguns anos, por exemplo, os gerentes do McDonald's decidiram quanto ao objetivo de fornecer serviço de café da manhã para atrair mais clientes. A seleção desse objetivo provou ser muito inteligente, pois as vendas de café da manhã agora respondem por mais de 30% das receitas do McDonald's. O objetivo de Jobs é criar um fluxo constante de PCs inovadores e produtos de entretenimento digital. Organizações de alto desempenho, como a Apple, McDonald's, Wal-Mart, Intel, Home Depot, Accenture e March of Dimes são simultaneamente eficientes e efetivas, como mostra a Figura 1.1. Os gerentes efetivos são aqueles que escolhem os objetivos organizacionais certos a perseguir e têm as habilidades para utilizar os recursos eficientemente.

Por que Estudar Administração?

Hoje, mais do que nunca, estudantes estão competindo por vagas em cursos de administração; o número de pessoas que deseja fazer MBA — o passaporte de hoje para uma posição gerencial elevada —, seja no campus ou em universidades

efetividade Medida da adequação dos objetivos que uma organização está perseguindo e do grau com que a organização atinge esses objetivos.

on-line, nunca foi tão alto. Por que o estudo de administração atualmente é tão procurado?⁷

Primeiro, em qualquer sociedade ou cultura os recursos são valiosos e escassos, e quanto mais eficiente e efetivo for o uso que as organizações fizerem desses recursos, maior o bem-estar e a prosperidade das pessoas na sociedade. Uma vez que os gerentes são as pessoas que decidem como usar muitos dos recursos mais valiosos de uma sociedade — seus funcionários qualificados, matérias-primas, como petróleo e terrenos, computadores e sistemas de informação e ativos financeiros — eles têm um impacto direto no bem-estar de uma sociedade e das pessoas que vivem nela. Entender o que os gerentes fazem e como eles fazem isso é de importância central para entender como uma sociedade funciona e como ela cria riqueza.

Em segundo lugar, embora as pessoas, em sua maioria, não sejam gerentes, e muitas não pretendem assumir postos gerenciais, quase todos nós conhecemos gerentes porque temos empregos e chefes. Além disso, muitas pessoas hoje estão trabalhando em grupos e equipes e têm de lidar com colegas de trabalho. O estudo de administração ajuda as pessoas a lidar com seus chefes e colegas de trabalho. Esse estudo revela como entender outras pessoas no trabalho e tomar decisões e ações que conquistem a atenção e o apoio do chefe. A administração também ensina às pessoas que ainda não estão em posições de autoridade a lidar com os colegas de trabalho, a resolver conflitos entre eles e a aumentar o desempenho da equipe.

Em terceiro lugar, em qualquer sociedade as pessoas estão competindo por um recurso muito importante — um emprego que pague bem e uma carreira interessante e satisfatória —, e entender a administração é um caminho importante para chegar a tal posição. Em geral, os cargos tornam-se mais interessantes quanto maior a complexidade ou a responsabilidade que exigirem. Portanto, qualquer pessoa que deseje um cargo motivador que mude com o tempo faria bem em desenvolver habilidades gerenciais para poder ser promovido. Uma pessoa que trabalhou vários anos e então volta à escola para fazer um MBA geralmente pode, depois de concluir o curso, encontrar um emprego mais interessante, gratificante e que pague significativamente mais que o anterior. Além disso, os salários aumentam rapidamente à medida que as pessoas ascendem na hierarquia organizacional, seja em um sistema acadêmico, em uma grande organização com fins lucrativos ou em uma instituição filantrópica ou médica sem fins lucrativos.

Realmente, os salários pagos aos altos gerentes são enormes. Por exemplo, os CEOs e outros altos executivos ou gerentes de empresas como Apple, Dell, Walt Disney, GE e McDonald's recebem milhões em salário por ano. Entretanto, ainda mais espantoso é o fato de que a maioria dos altos executivos também recebe ações ou frações de ações da empresa que administram, bem como opções de compra de ações que lhes dão o direito de vendê-las em data futura.⁸ Se o valor das ações sobe, então os gerentes ganham a diferença entre o preço de aquisição das ações e o seu valor em data posterior. Michael Eisner, CEO da Walt Disney, por exemplo, recebeu opções de compra de ações no valor de \$ 1 *bilhão* quando as ações da Disney dispararam na década de 1990. Quando Steve Jobs novamente se tornou CEO da Apple, ele decidiu que aceitaria um salário de apenas \$ 1 por ano. Entretanto, Jobs também recebeu opções de compra de ações no valor de mais de \$ 100 milhões em 2004 e que valerão o dobro ou o triplo se a Apple continuar a ter um bom desempenho e o preço de suas ações subir (ele também recebeu um jato no valor de \$ 90 milhões para usar como quiser).⁹ Essas quantias incríveis de dinheiro fornecem uma indicação tanto das responsabilidades quanto das recompensas obtidas quando se atinge altas posições gerenciais em importantes organizações. O que é que os gerentes fazem realmente para receber essas recompensas?¹⁰

Funções Gerenciais

O trabalho de um gerente é ajudar uma organização a fazer o melhor uso de seus recursos para atingir seus objetivos. Como os gerentes fazem para atingir esse objetivo? Eles fazem isso desempenhando quatro funções gerenciais essenciais: *planejar*, *organizar*, *liderar* e *controlar* (ver Figura 1.2). As setas que ligam essas funções na Figura 1.2 sugerem a seqüência em que os gerentes costumam desempenhar essas funções. O administrador francês Henri Fayol foi o primeiro a descrever a natureza dessas atividades gerenciais próximo à virada do século XX em *General and Industrial Management*, um livro que continua sendo a declaração clássica do que os gerentes devem fazer para criar uma organização com alto desempenho.¹¹

Os gerentes de todos os níveis e de todos os departamentos — em pequenas ou grandes organizações, em organizações com ou sem fins lucrativos ou em organizações que operam em um só país ou no mundo — são responsáveis pelo desempenho dessas quatro funções, que examinaremos a seguir. O modo como desempenham essas funções determina a eficiência e a efetividade das organizações.

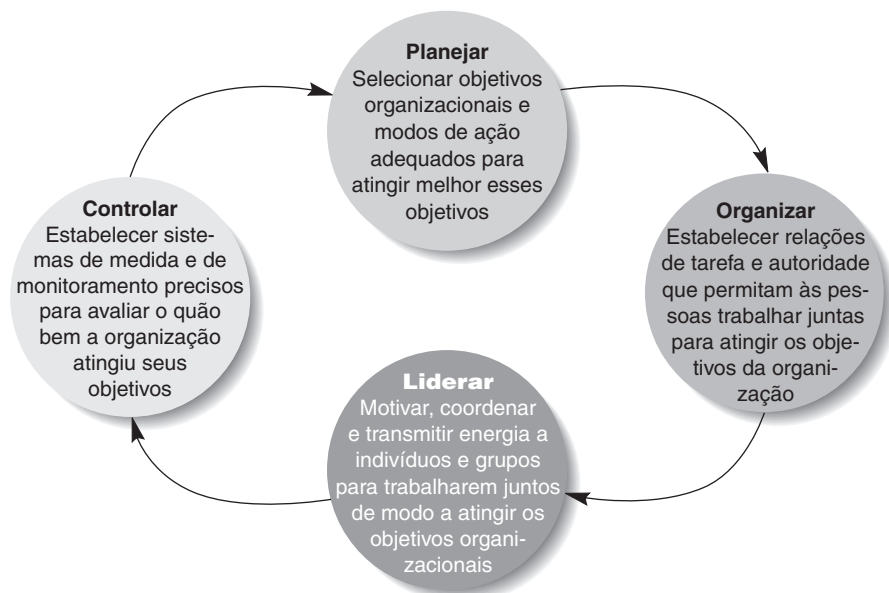
Planejar

planejar Identificar e selecionar objetivos adequados; uma das quatro funções principais da administração.

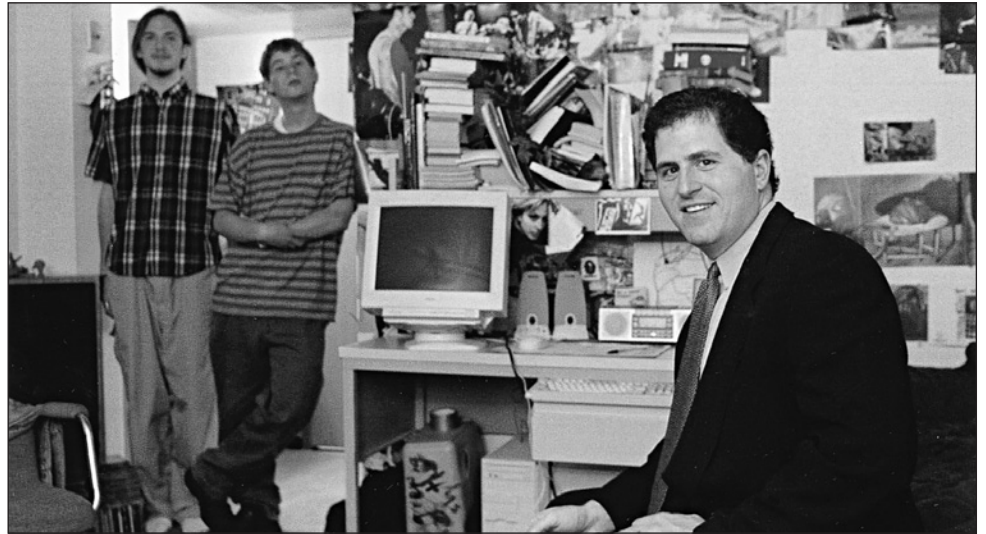
Planejar é um processo que os gerentes usam para identificar e selecionar os objetivos e os cursos de ação adequados. Os três passos no processo de planejamento são: (1) decidir quais os objetivos a organização perseguirá, (2) decidir que cursos de ação adotar para atingir esses objetivos, e (3) decidir como alocar recursos organizacionais para atingir esses objetivos. O quão bem os gerentes planejam determina a efetividade e a eficiência de sua organização — seu nível de desempenho.¹²

Como um exemplo do que é planejar, considere a situação enfrentada por Michael Dell, CEO da Dell Computer, a mais lucrativa fabricante de PCs e principal concorrente da Apple.¹³ Em 1984, Michael Dell, com 19 anos, viu uma oportunidade para entrar no mercado de computadores pessoais, montando PCs e vendendo-os diretamente aos clientes. Dell começou a planejar como colocar sua idéia em prática. Primeiro, decidiu que seu objetivo era vender um computador pessoal barato, inferior aos preços de empresas como a Compaq e a Apple Computer. Em segundo lugar, ele teve que determinar um modo de ação para atingir

Figura 1.2
Quatro Funções Gerenciais



Michael Dell sentado em dormitório na Universidade do Texas, Austin, onde abriu sua empresa de computadores pessoais no primeiro ano de faculdade. O quarto agora é ocupado pelos calouros Russell Smith (esquerda) e Jacob Frith, ambos de Plano, Texas.



esse objetivo. Ele decidiu vender diretamente aos clientes por telefone e passar para trás as lojas de computadores que vendiam PCs Compaq e Apple a altos preços. Ele também teve que decidir como obter componentes de baixo custo e como divulgar aos clientes potenciais seus produtos. Terceiro, ele teve que decidir como distribuir seus recursos limitados (ele tinha apenas \$ 5.000) para pagar mão-de-obra e outros recursos. Ele optou por contratar três funcionários e trabalhar com eles em volta de uma mesa para montar seus PCs.

Assim, para colocar em prática sua visão de fabricar e vender computadores pessoais, Dell teve de planejar, e à medida que sua organização cresceu, os planos dele mudaram e tornaram-se progressivamente mais complexos. Dell e seus gerentes planejam continuamente como ajudar a empresa a manter sua posição como a maior fabricante de PCs com o melhor desempenho. Em 2003, a Dell anunciou que iria começar a vender impressoras e assistentes pessoais digitais (PDAs); isso colocou-a em concorrência direta com a Hewlett-Packard (HP), a fabricante líder de impressoras, e com a Palm One, a fabricante do Palm Pilot. Em 2003, a Dell também lançou seu próprio music player da Internet, o Digital Jukebox, para competir com o iPod da Apple, e em 2004 reduziu o preço de seu player para competir efetivamente com a Apple. Em abril de 2004, o player da Dell estava sendo vendido por \$ 50 menos que o da Apple, e os analistas queriam saber qual seria o efeito que isso teria nas vendas de iPod e no desempenho futuro da Apple.

Como a batalha entre a Dell e a Apple sugere, o resultado de planejar é uma **estratégia**, uma série de decisões a respeito de quais são os objetivos organizacionais a perseguir, que ações tomar e como usar os recursos para atingir os objetivos. As decisões que resultaram do planejamento de Michael Dell formaram uma *estratégia de baixo custo*. Uma estratégia de baixo custo é uma forma de obter clientes, tomando-se decisões que permitam que a organização produza seus bens e serviços de modo barato para que os preços possam ser mantidos baixos. A Dell tem refinado continuamente essa estratégia e explorado novas estratégias para reduzir custos. Ela tornou-se a fabricante de PC mais lucrativa como resultado de sua estratégia de baixo custo, e espera repetir seu sucesso no negócio de music player. Em contraste, a estratégia da Apple tem sido oferecer produtos digitais e para computador novos, interessantes e diferentes, como o iPod, a seus clientes, uma estratégia conhecida como *diferenciação*. O mini iPod foi desenvolvido para pessoas que estão em trânsito, por exemplo; ele é fino como um cartão de crédito, tem controles originais e fáceis de usar e vem numa variedade de cores vivas contemporâneas.¹⁴

estratégia Um conjunto de decisões sobre quais objetivos perseguir, que ações tomar e como usar os recursos para atingir os objetivos.

Planejar é uma atividade difícil porque normalmente os objetivos que uma organização deve perseguir e o melhor modo de fazer isso — que estratégias adotar — não estão imediatamente claros. Os gerentes assumem riscos quando comprometem recursos organizacionais para perseguir uma determinada estratégia. O sucesso ou o fracasso são um resultado possível do processo de planejamento. A Dell teve um sucesso espetacular, mas muitas outras fabricantes de PC abandonaram o negócio (como a Packard Bell e a Digital) ou perderam imensas somas em dinheiro (como a IBM e a AT&T) ao tentar competir nesse setor. No Capítulo 8, focalizaremos o processo de planejamento e as estratégias que as organizações podem selecionar para responder às oportunidades e às ameaças em um setor. A história da ascensão de Patricia Russo ao poder na Lucent ilustra bem o quanto é importante planejar e formular estratégias para o sucesso na carreira de gerente.



O Gerente como Pessoa

Novos CEOs Provocam Mudanças na Avon e na Lucent

Duas empresas globais que têm exigido uma reformulação radical de suas estratégias nos últimos anos são a Avon, a conhecida vendedora de cosméticos porta a porta, e a Lucent Technologies, uma empresa de telecomunicações. Em 2000, depois de vários anos de queda nas vendas, a Avon reconheceu a necessidade de mudança e apontou Andrea Jung como sua CEO, a primeira mulher a ocupar esse cargo na história da companhia. Jung deparou-se com o desafio de tentar mudar essa empresa tradicional.¹⁵ Ela começou buscando uma nova visão para a empresa.

O principal problema da Avon, segundo ela, era atingir um público além da mulher típica de 30 a 55 anos, que sempre foi sua principal consumidora. Ela decidiu estabelecer como alvo o importante segmento de 16 a 24 anos, buscando atrair e desenvolver a fidelidade à marca entre essas jovens clientes, que se tornarão a principal base de clientes do futuro. Em 2003, uma nova divisão da Avon chamada *Mark* começou a distribuir uma nova linha de cosméticos da moda, que visava a atender especificamente às necessidades desse segmento de mercado mais jovem. Para atender ao desafio de vendas da distribuição direta aos clientes através de uma abordagem de venda pessoal, Jung também decidiu recrutar uma nova geração de representantes de vendas de grupos mais jovens. Ela esperava que com pessoas da mesma idade para atender às necessidades delas, suas reuniões de vendas pudessem ser voltadas para as necessidades desse grupo mais jovem e os representantes de vendas pudessem ser treinados para reagir às suas necessidades específicas.

O potencial desse mercado é enorme, pois os 17 milhões de mulheres nesse segmento têm um poder total de compra de quase \$ 100 bilhões por ano, e gastam 20% de sua renda em produtos de beleza. Em 2001, Jung começou a comunicar com entusiasmo sua visão para os 13.000 representantes de vendas da Avon, que se reuniram em Las Vegas para o pré-lançamento das novas linhas de produto, para verem algumas programações e ouvirem a nova CEO. Jung informou aos representantes de vendas que o futuro sucesso da Avon dependia de seus esforços e que eles eram a parte mais importante da Avon.

Hoje, a Avon tem quatro milhões de representantes localizados no mundo todo, e planeja aumentar o número de seus representantes de vendas nos EUA de 500.000 para 750.000 nos próximos anos.¹⁶ Em 2004, a empresa relatou lucros globais recordes em vendas crescentes no mundo todo de sua variedade crescente de produtos de maquiagem, sabonetes, produtos para cabelos, bijuterias e outros produtos.

À medida que o desempenho da Lucent continuava a despencar devido à redução nas vendas resultante da quebra das telecomunicações no início de 2000, ela decidiu trazer Patricia Russo (uma ex-executiva da Lucent que tinha saído



O conhecimento que Patricia Russo tem do setor e sua visão ajudaram-na a estabelecer uma estratégia que colocou o Balanço Patrimonial da Lucent de volta no azul.

para tornar-se COO da Kodak) de volta como CEO. Russo enfrentou uma tarefa assustadora, visto que a Lucent havia perdido mais de \$ 16 bilhões em 2001.¹⁷ Como ela poderia posicionar melhor os diferentes negócios da Lucent para atender às necessidades de seus clientes globais enquanto continuava a encontrar maneiras de reduzir custos? A resposta de Russo foi refocalizar as atividades da empresa em três áreas principais de negócio: (1) aumentar os serviços de telecomunicações, envolvendo design de rede, administração e manutenção para tirar vantagem da experiência dos engenheiros altamente qualificados da Lucent; (2) desenvolver parcerias com outras empresas de alta tecnologia para comercializar conjuntamente seus produtos; (3) estimular vínculos da Lucent com o governo federal e oferecer um serviço ágil a todas as áreas de governo, de impostos a defesa.¹⁸ Em 2004, o sucesso dos esforços de Russo foi visto quando a Lucent finalmente se equilibrou e voltou a ter lucros.¹⁹

Conseguir guinadas tão radicais nessas empresas também foi o resultado da forma com Jung e Russo mudaram o modo de organização de suas empresas. Para tirar vantagem rapidamente das oportunidades oferecidas pela Internet e pela tecnologia da informação emergente, ambas as executivas criaram um novo plano organizacional que enfocava a necessidade de desenvolver e vender novos produtos. Primeiro, o exército de representantes de vendas da Avon viu a Internet como um modo de passá-lo para trás e afetar suas comissões. Entretanto, Jung trabalhou duro para mostrar aos representantes que eles eram importantes para a empresa e que os clientes que compravam pela Internet muito provavelmente provariam ser bons clientes potenciais para sua abordagem de venda pessoal depois de terem comprado e experimentado os produtos da Avon. As previsões de Jung provaram ser corretas, pois as vendas na Internet aumentaram em vez de diminuir suas comissões, e os representantes de vendas agora aproveitam ativamente as novas possibilidades que a Internet abriu para sua abordagem de venda pessoal. No caso da Lucent, utilizar a Internet significou agilizar serviços aos clientes, como grandes corporações e o governo federal. Dessa forma, a Lucent pôde monitorar continuamente o desempenho das redes de seus clientes para impedir falhas em suas operações.

O impulso e o talento de Jung para aproveitar ao máximo os recursos da Avon é transmitido claramente aos representantes, em seu estilo de liderança. Isso teve como base o uso de sua personalidade e carisma para convencer os representantes de vendas que se eles continuassem a trabalhar para atingir a visão dela de tornar a Avon o lugar de compras número 1 para mulheres do mundo todo, as possibilidades para eles seriam infindáveis. Russo, por sua vez, observou que seu retorno para a Lucent ocorreu porque “Este foi o único lugar que me fez pensar em sair de onde eu trabalhava. Este é um setor que eu conheço, com clientes e pessoas que eu conheço.” Sua forma de liderar baseia-se em comunicar claramente aos gerentes que suas prioridades são aprimorar os relacionamentos com os clientes e com outras empresas para encontrarem novas formas de criar produtos e serviços que eles valorizarão. Para ambas as CEOs, planejar e organizar são funções vitais, e elas insistem que essas funções devem ser trabalhadas continuamente pelos gerentes em todos os níveis da empresa.

Organizar

organizar Estruturar relações funcionais de modo a permitir que os membros da organização trabalhem juntos para atingir os objetivos organizacionais; uma das quatro funções principais da administração.

estrutura organizacional Um sistema formal de tarefas e relações de subordinação que coordena e motiva os membros da organização de modo que eles trabalhem juntos para atingir os objetivos organizacionais.

liderar Articular uma visão clara, transmitir energia e capacitar os membros da organização de modo que eles entendam o papel que desempenham no alcance dos objetivos organizacionais; uma das quatro funções principais da administração.

controlar Avaliar o quanto uma organização está atingindo seus objetivos e tomar medidas para manter ou aprimorar o desempenho; uma das quatro funções principais da administração.

Organizar é um processo que os gerentes usam para estabelecer uma estrutura de relações funcionais que permita aos membros da organização interagir e colaborar para atingir os objetivos organizacionais. Organizar envolve agrupar pessoas em departamentos de acordo com os tipos de tarefas específicas de cargos que eles desempenham. Ao organizar, os gerentes também estabelecem as linhas de autoridade e responsabilidade entre diferentes indivíduos e grupos, e decidem como melhor coordenar recursos organizacionais, particularmente os recursos humanos.

O resultado de organizar é a criação de uma **estrutura organizacional**, um sistema formal de tarefas e relações de subordinação que coordena e motiva os membros de modo a trabalharem juntos para atingir os objetivos organizacionais. A estrutura organizacional determina como os recursos de uma organização podem ser usados do melhor modo para criar bens e serviços. À medida que a Dell Computer foi crescendo, por exemplo, Michael Dell enfrentou a questão de como estruturar a organização. Logo ele estaria contratando 100 funcionários novos por semana e definindo a hierarquia da organização para motivar e coordenar melhor as suas atividades. À medida que a organização cresceu, ele e seus gerentes criaram progressivamente tipos mais complexos de estrutura organizacional para ajudá-la a atingir seus objetivos. Examinaremos detalhadamente o processo de organizar nos Capítulos 9 a 11.

Liderar

Ao **liderar**, os gerentes não só articulam uma visão clara para os membros da organização seguirem, mas também transmitem energia a eles e os capacitam para que entendam o papel que desempenham no alcance dos objetivos organizacionais. A liderança depende das habilidades de uso do poder, influência, visão, persuasão e comunicação a fim de coordenar os comportamentos de indivíduos e grupos para que suas atividades e seus esforços estejam em harmonia e para encorajar os funcionários a ter um desempenho de alto nível. O resultado da liderança é um alto nível de motivação e compromisso entre os membros da organização. Os funcionários na Dell Computer, por exemplo, têm reagido bem ao estilo de liderança “na prática” de Michael Dell; esse estilo resultou em uma força de trabalho dedicada, comprometida. Os gerentes na Apple agora apreciam o novo estilo de liderança de Steve Jobs, um estilo baseado em sua disposição para delegar autoridade e em sua capacidade de ajudar os gerentes a resolver diferenças que poderiam levar facilmente a disputas amargas ou a lutas de poder. Discutiremos as questões envolvidas na administração e liderança de indivíduos e grupos nos Capítulos 13 a 16.

Controlar

Ao **controlar**, os gerentes avaliam em que medida uma organização está atingindo seus objetivos e tomam medidas para manter ou aprimorar o desempenho. Por exemplo, os gerentes monitoram o desempenho de indivíduos, departamentos e da organização como um todo, a fim de ver se eles estão atendendo aos padrões desejados de desempenho. Michael Dell aprendeu cedo em sua carreira o quanto isso é importante; Steve Jobs levou mais tempo. Se os padrões não estão sendo atingidos, os gerentes tomam medidas para aprimorar o desempenho.

O resultado do processo de controle é a capacidade de medir o desempenho com exatidão e regular a eficiência e a efetividade organizacional. Para exercer controle, os gerentes devem decidir quais objetivos irão medir — talvez objetivos pertinentes à produtividade, qualidade ou capacidade de responder aos clientes — e então devem projetar sistemas de informação e de controle que irão fornecer os dados de que

precisam para avaliar o desempenho. A função de controlar também permite aos gerentes avaliar como eles estão desempenhando as outras três funções gerenciais — planejar, organizar e liderar — e tomar uma ação corretiva.

Michael Dell teve dificuldade em estabelecer sistemas efetivos de controle porque sua empresa estava crescendo rapidamente e ele não possuía gerentes experientes. Em 1988, os custos da Dell dispararam porque não havia controle para monitorar o estoque, que tinha sido formado de modo rápido demais. Em 1993, surgiram problemas financeiros devido a transações insensatas com moeda estrangeira. Em 1994, a nova linha de computadores laptop da Dell afundou porque o fraco controle de qualidade resultou em produtos defeituosos, alguns dos quais pegaram fogo. A fim de resolver esses e outros problemas de controle, a Dell contratou gerentes experientes para implantar os sistemas certos de controle. Como resultado, em 1998 a Dell conseguiu fabricar computadores por cerca de 10% a menos que seus concorrentes, criando uma importante fonte de vantagem competitiva. Por volta de 2001, a Dell tinha se tornado tão eficiente que estava tirando seus concorrentes do mercado porque obteve uma vantagem de custo de 15 a 20% em relação a eles.²⁰ Em 2003, ela era a maior fabricante de PC do mundo. Controlar, como as outras funções gerenciais, é um processo contínuo, fluido, que está sempre mudando e que exige constante atenção e ação. Trataremos dos aspectos mais importantes da função de controlar nos Capítulos 9, 11, 17, 18 e 19.

As quatro funções gerenciais — planejar, organizar, liderar e controlar — são essenciais ao cargo de um gerente. Em todos os níveis de uma hierarquia gerencial, e em todos os departamentos de uma organização, a administração efetiva significa tomar decisões e gerenciar essas quatro atividades com sucesso.

Tipos de Gerentes

Para ter um desempenho eficiente e efetivo, as organizações empregam três tipos de gerentes — gerentes de primeiro nível, gerentes de nível médio e diretoria — distribuídos em uma hierarquia (ver Figura 1.3). Geralmente, os gerentes de primeiro nível reportam-se aos gerentes de nível médio, e

estes reportam-se aos diretores. Os gerentes em cada nível têm responsabilidades diferentes, mas relacionadas ao uso dos recursos da organização para aumentar a eficiência e a efetividade. Esses três tipos de gerentes estão agrupados em departamentos (ou *funções*) de acordo com as responsabilidades específicas de seus cargos. Um **departamento** como de produção, contabilidade ou engenharia é um grupo de pessoas que trabalham juntas e possuem habilidades similares, ou usam o mesmo tipo de conhecimento, ferramentas ou técnicas para desempenhar seus cargos. Dentro de cada departamento há todos os três níveis gerenciais. A seguir, examinaremos as razões para as organizações usarem uma hierarquia de gerentes e agruparem-nos em departamentos. Então, examinaremos algumas mudanças recentes que estão acontecendo nas hierarquias gerenciais.

departamento Um grupo de pessoas que trabalham juntas e possuem habilidades similares ou usam o mesmo conhecimento, ferramentas ou técnicas para desempenhar seus cargos.

Níveis Gerenciais

Como acabamos de discutir, as organizações normalmente têm três níveis gerenciais: gerentes de primeiro nível, gerentes de nível médio e diretores.

GERENTES DE PRIMEIRO NÍVEL Na base da hierarquia gerencial estão os **gerentes de primeiro nível**, freqüentemente chamados de *supervisores*. Eles são responsáveis pela supervisão diária dos funcionários em cargos não gerenciais, que executam muitas das atividades específicas necessárias para a produção de bens e serviços. Os gerentes de primeiro nível trabalham em todos os departamentos ou funções de uma organização.

gerente de primeiro nível Um gerente que é responsável pela supervisão diária de funcionários em cargos não gerenciais.

Figura 1.3
Tipos de Gerentes



Exemplos de gerentes de primeiro nível incluem o supervisor de uma equipe de trabalho no departamento de produção de uma fábrica de automóveis, a enfermeira-chefe do departamento de obstetrícia de um hospital e o mecânico-chefe que supervisiona uma equipe de mecânicos no departamento de serviços de uma nova revendedora de carros. Na Dell Computer, os gerentes de primeiro nível incluem os supervisores responsáveis pelo controle de qualidade dos computadores da Dell ou pelo nível de atendimento aos clientes oferecido por telefone pelos vendedores da companhia. Quando Michael Dell começou sua empresa, ele controlava pessoalmente o processo de montagem de computadores e, assim, desempenhou o papel de um gerente de primeiro nível ou de supervisor.

gerente de nível médio

Um gerente que supervisiona gerentes de primeiro nível é responsável por encontrar a melhor forma de usar os recursos para atingir os objetivos organizacionais.

GERENTES DE NÍVEL MÉDIO Supervisionando os gerentes de primeiro nível estão os **gerentes de nível médio**, responsáveis por encontrar a melhor forma de organizar os recursos humanos e outros de modo a atingir os objetivos organizacionais. Para aumentar a eficiência, os gerentes de nível médio encontram meios de ajudar os gerentes de primeiro nível e os funcionários em cargos não gerenciais a utilizar melhor os recursos de modo a reduzir os custos de produção ou aprimorar o atendimento ao cliente. Para aumentar a efetividade, os gerentes de nível médio avaliam se os objetivos que a organização está perseguindo são adequados e sugerem aos diretores como eles deveriam ser mudados. Muito freqüentemente, as sugestões que os gerentes de nível médio dão à diretoria podem aumentar acentuadamente o desempenho organizacional. Uma parte importante do cargo do gerente de nível médio é desenvolver e refinar habilidades e know-how, como experiência em produção ou em marketing, que permitam que a organização seja eficiente e efetiva. Os gerentes de nível médio tomam milhares de decisões específicas sobre a produção de bens e serviços: quais supervisores de primeiro nível deveriam ser escolhidos para um determinado projeto específico? Onde podemos encontrar os recursos de mais alta qualidade? Como os funcionários deveriam ser organizados para permitir que façam melhor uso dos recursos?

Por trás de uma força de vendas de primeira classe, procure os gerentes de nível médio responsáveis por treinar, motivar e recompensar os vendedores. Por trás de um staff comprometido de professores de colégio, procure o diretor que lhes transmite energia para que encontrem meios de obter os recursos de que precisam a fim de fazerem um trabalho excelente e inovador em sala de aula.

DIRETORES Em contraste com os gerentes de nível médio, os **diretores** são responsáveis pelo desempenho de *todos* os departamentos.²¹ Eles têm a *responsabili-*

Diretor Estabelece os objetivos organizacionais, decide como os departamentos devem interagir e monitora o desempenho dos gerentes de nível médio.

equipe da diretoria

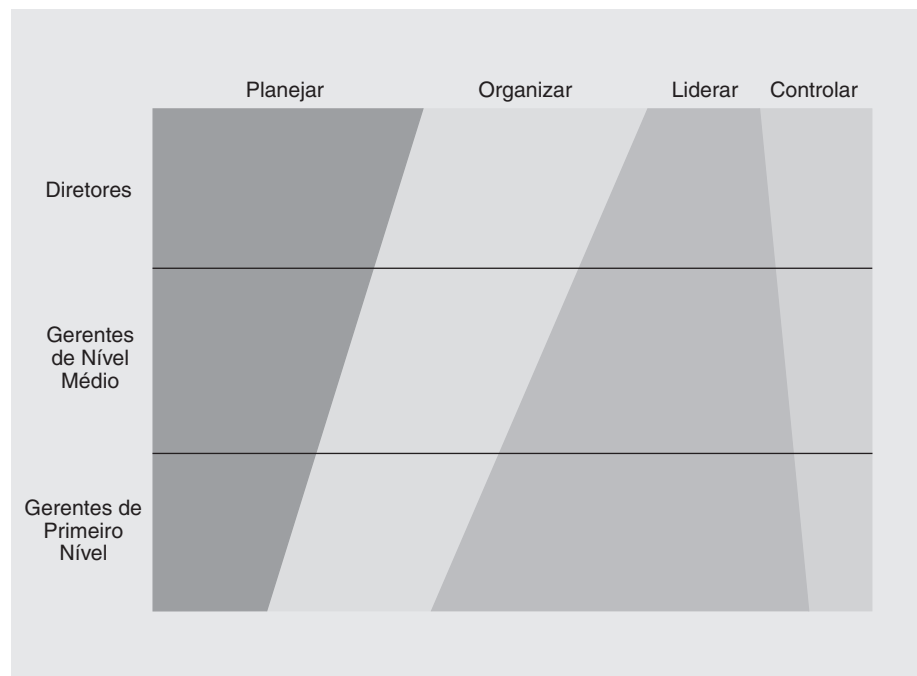
Um grupo composto pelo CEO, COO e pelos chefes dos departamentos mais importantes.

dade interdepartamental. Os diretores estabelecem os objetivos organizacionais, como quais bens e serviços a empresa deve produzir; decidem como departamentos diferentes devem interagir e monitoram como os gerentes nível médio em cada departamento utilizam os recursos para atingir os objetivos.²² Diretores são, finalmente, responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso da organização, e seu desempenho (como aquele de Steve Jobs e Patricia Russo) é analisado continuamente por pessoas de dentro e de fora da organização, como os outros funcionários e investidores.²³

O CEO (*chief executive officer*) é o gerente mais graduado e importante de uma empresa, aquele a quem todos os outros diretores se reportam. Hoje, o termo COO (*chief operating officer*) é usado freqüentemente para se referir ao diretor que está sendo preparado para assumir a direção quando o atual CEO se aposentar ou sair da empresa. Juntos, o CEO e o COO são responsáveis pelo desenvolvimento de boas relações de trabalho entre diretores de vários departamentos (produção e marketing, por exemplo); geralmente, os diretores têm o título de vice-presidente. Uma preocupação central do CEO é zelar pelo bom funcionamento da **equipe da diretoria**, um grupo composto pelo CEO, pelo COO e pelos chefes dos departamentos mais responsáveis por ajudar a atingir os objetivos da organização.²⁴

A importância relativa de planejar, organizar, liderar e controlar — as quatro funções gerenciais — para qualquer gerente em particular depende da posição do gerente na hierarquia gerencial.²⁵ A quantidade de tempo que os gerentes passam planejando e organizando recursos para manter e aprimorar o desempenho organizacional aumenta à medida que eles ascendem na hierarquia (ver Figura 1.4).²⁶ Os diretores dedicam a maior parte de seu tempo a planejar e organizar, funções cruciais para determinar o desempenho de uma organização em longo prazo. Quanto mais baixa a posição gerencial na hierarquia, mais tempo os gerentes passam liderando e controlando os gerentes de primeiro nível ou os funcionários em funções não gerenciais.

Figura 1.4
Quantidade relativa de tempo que os gerentes passam executando as quatro funções gerenciais



Áreas dos Gerentes

Uma vez que grande parte da responsabilidade de um gerente é adquirir e desenvolver recursos críticos, os gerentes são, geralmente, membros de um departamento específico.²⁷ Os gerentes de um departamento possuem habilidades específicas do cargo e são conhecidos, por exemplo, como gerentes de marketing ou gerentes de produção. Como a Figura 1.3 indica, os gerentes de primeiro nível, os de nível médio e os diretores, que diferem uns dos outros pelas responsabilidades específicas do cargo, são encontrados em cada um dos principais departamentos da organização. Dentro de cada departamento, a hierarquia gerencial também emerge.

Na Dell Computer, por exemplo, Michael Dell contratou especialistas para se encarregarem dos departamentos de marketing, vendas e produção e para desenvolverem procedimentos de trabalho a fim de ajudar os gerentes de primeiro nível a controlar o crescimento explosivo das vendas da empresa. O chefe da produção descobriu rapidamente que ele não tinha tempo para supervisionar a montagem de computadores, então recrutou gerentes de produção nível médio de outras empresas para assumirem essa responsabilidade.

Mudanças Recentes nas Hierarquias Gerenciais

As tarefas e responsabilidades dos gerentes em diferentes níveis têm mudado dramaticamente nos últimos anos. Dois fatores importantes que têm levado a essas mudanças são a concorrência global, os avanços nas novas tecnologias da informação (TI) e o desenvolvimento do e-commerce. A concorrência acirrada por recursos das organizações, tanto internamente quanto no exterior, aumentou a pressão sobre todos os gerentes para aprimorarem a eficiência, a efetividade e o desempenho organizacional. Cada vez mais, os diretores estão encorajando os gerentes de nível mais baixo a olhar além dos objetivos de seus próprios departamentos e a adotar uma visão interdepartamental para encontrar novas oportunidades de aprimorar o desempenho organizacional, como Michael Dell e Steve Jobs têm feito. Novas tecnologias de informação dão aos gerentes de todos os níveis acesso a mais e a melhores informações e aprimoram sua capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar; isso também tem revolucionado a maneira como a hierarquia gerencial funciona.²⁸

REESTRUTURANDO E TERCEIRIZANDO Para tirar vantagem da TI e do e-commerce e de sua capacidade de reduzir os custos operacionais, os CEOs e as equipes da diretoria têm reestruturado as organizações e terceirizado atividades organizacionais específicas para diminuir o número de funcionários na folha de pagamento.

Reestruturar envolve o uso da tecnologia da informação para reduzir os níveis de uma organização ou diminuir suas operações, eliminando os cargos de grandes números de diretores, de gerentes de nível médio, de primeiro nível e de funcionários em funções não gerenciais. Por exemplo, a TI permite que menos funcionários desempenhem uma dada tarefa porque ela aumenta a capacidade que cada pessoa tem de processar informações e tomar decisões de maneira mais rápida e precisa. Empresas norte-americanas estão gastando mais de \$ 50 bilhões por ano em TI avançada que aprimora a eficiência e a efetividade. Discutiremos muitos efeitos radicais da TI sobre a administração no Capítulo 18.

Reestruturar, entretanto, pode produzir alguns resultados negativos. A TI pode afetar o moral dos funcionários remanescentes, que estão preocupados com a estabilidade de seu próprio emprego. E os diretores de muitas organizações que passaram pelo downsizing estão percebendo que foram longe demais nesse processo, porque os funcionários reclamam de estarem sobrecarregados e um número maior de clientes reclama da má qualidade dos serviços.²⁹

reestruturação

Downsizing de uma organização, eliminando-se os cargos de grande número de diretores, de gerentes de nível médio, de primeiro nível e de funcionários sem cargo gerencial.

terceirizar Contratar outra empresa, geralmente no exterior, para que ela desempenhe uma atividade realizada anteriormente pela própria organização.

delegar poder Ampliar as tarefas, responsabilidades e conhecimentos dos funcionários.

equipe autogerenciada Um grupo de funcionários que supervisiona suas próprias atividades e monitora a qualidade dos bens e serviços que oferecem.

Funcionários da 24/7 Customer em Bangalore fornecem apoio por telefone para clientes dos Estados Unidos e do Reino Unido e trabalham a noite toda. Estima-se que até 1,6 milhão de empregos nos Estados Unidos mude para o exterior em 2010; entretanto, o U. S. Bureau of Labor Statistics espera que 22 milhões de novos empregos sejam criados por outros setores.

Terceirizar envolve contratar outra empresa, normalmente em um país de baixo custo, para que esta desempenhe uma atividade realizada anteriormente pela própria organização, como a produção ou marketing. Terceirizar promove a eficiência ao reduzir custos e ao permitir a uma organização a melhor utilização de seus recursos restantes. A necessidade de reagir à competição global pelo custo baixo tem acelerado acentuadamente a terceirização na década de 2000. Três milhões de empregos nos Estados Unidos, no setor de produção, foram perdidos desde 2000, à medida que as empresas mudaram suas operações para países como China, Taiwan e Malásia. Dezenas de milhares de empregos com alta remuneração em TI foram transferidos para países como Índia e Rússia, onde os programadores trabalham por um terço do salário pago nos Estados Unidos.

Grandes organizações com fins lucrativos hoje costumam empregar 10 a 20% menos funcionários que dez anos atrás, devido à reestruturação e à terceirização. A General Motors, a IBM, a AT&T, a HP, a Dell e a Du Pont estão entre milhares de organizações que têm dinamizado suas operações para aumentar a eficiência e a efetividade. O argumento é que os gerentes e funcionários que perderam seus empregos encontrarão emprego em novas organizações norte-americanas em crescimento, onde suas habilidades e experiência serão mais bem utilizadas. Por exemplo, os milhões de empregos na produção que foram perdidos para o exterior logo serão substituídos por empregos com remuneração melhor nos Estados Unidos, no setor de serviços, e isso é possível devido ao crescimento do comércio global.

DELEGAÇÃO DE PODER (EMPOWERMENT) E EQUIPES AUTOGERENCIADAS Outra mudança importante na administração aconteceu com os gerentes de primeiro nível, que costumam supervisionar os funcionários encarregados da produção de bens e serviços. Ao tirarem vantagem da TI avançada, muitas organizações têm adotado duas medidas para reduzir os custos e aprimorar a qualidade. Uma delas é a **delegação de poder** à sua força de trabalho, usando novos programas de *software* para ampliar o conhecimento, as tarefas e as responsabilidades dos funcionários. A outra é a criação de **equipes autogerenciadas** — grupos de funcionários com a responsabilidade de supervisionar suas próprias atividades e monitorar a qualidade dos bens e serviços que oferecem.³⁰



Tais equipes inserem os resultados de suas atividades em computadores, e por meio da TI os gerentes de nível médio têm acesso imediato ao que está acontecendo. Como resultado da TI, os membros de equipes autogerenciadas assumem muitas das responsabilidades e deveres antes desempenhados pelos gerentes de primeiro nível.³¹ Qual é o papel do gerente de primeiro nível nesse novo contexto de trabalho com a TI? Eles agem como treinadores ou mentores cuja função não é dizer aos funcionários o que eles devem fazer, mas dar conselho e orientação e ajudar as equipes a encontrar novas maneiras de desempenhar suas tarefas de modo mais eficiente.³²

O modo como a Empire usou a TI para mudar as tarefas e responsabilidades de sua força de vendas ilustra os vários modos importantes pelos quais a TI pode afetar o processo de administração.



Byte de Tecnologia da Informação

A Empire Insurance Usa CRM para Estimular Vendas

Em 2001, a Empire, a maior provedora de seguro-saúde em Nova York, vendia suas apólices de seguro por intermédio de 1.800 agentes de vendas que eram responsáveis por coletar todas as informações específicas do cliente, necessárias para determinar o preço da política de seguro de cada cliente. Depois de obter as informações necessárias, os agentes telefonavam para o departamento de cotas da Empire, onde gerentes de primeiro nível preparavam e aprovavam cotas de preço. Essas cotas eram, então, repassadas aos agentes, que por sua vez repassavam-nas aos clientes, que então freqüentemente modificavam suas solicitações para reduzir o custo de sua apólice de seguro. Para cada solicitação modificada, o agente tinha de telefonar ao supervisor na Empire novamente, para obter revisão da cota de preço. Isso acontecia com freqüência várias vezes, e o resultado era que muitas vezes demorava mais de 20 dias para se fechar uma venda e mais dez dias para que o cliente recebesse o cartão do seguro.

Reconhecendo que essas demoras estavam causando perda de vendas para a empresa, os gerentes da Empire decidiram examinar como um novo tipo de *software* chamado *gestão de relacionamento com o cliente (CRM)* poderia ajudar a aprimorar o processo de vendas. O *software* CRM cria uma plataforma de TI baseada na Web que monitora e controla cada uma das atividades específicas envolvidas na venda e entrega de produtos aos clientes, como as atividades de venda de vendedores, a determinação de preços do produto e o serviço pós-venda. O *software* CRM funciona para integrar todas as atividades necessárias para que os vendedores em campo tomem decisões importantes com rapidez.³³



O software CRM melhora o desempenho das vendas, fornecendo à equipe a ferramenta de que ela precisa para otimizar a relação com o cliente.

Para ver se o CRM ajudaria a aprimorar o desempenho, os gerentes da Empire analisaram todas as atividades específicas envolvidas no processo de vendas da sua empresa. Depois de fazerem isso, eles decidiram implementar um sistema CRM baseado na Web que delegaria poder a cada agente para calcular a cota de seguro e oferecer ao cliente um contrato jurídico vinculado. Ao usar o novo *software*, os próprios agentes agora inserem os dados relevantes do cliente on-line, e o sistema CRM da Empire gera a cota em alguns segundos. Sentando-se face a face com um cliente, um agente pode modificar continuamente uma apólice até que seu preço

seja adequado ao cliente. O processo de vendas, que antes levava mais de 20 dias, agora pode ser concluído em algumas horas com o uso do CRM, e os clientes recebem seus cartões de seguro em dois ou três dias.

Ao promoverem o fluxo de informação dentro da função de vendas, os sistemas CRM eliminam muitos problemas, como obtenção de aprovação para a cota de um cliente e oferecimento de um desconto. O papel do gerente de primeiro nível no novo sistema é observar como os agentes de vendas, que agora têm poder de decisão, fecham as vendas, a fim de detectar maneiras de ajudar todos os agentes a melhorar os fechamentos.³⁴ Tendo acesso a todas as atividades do pessoal de vendas, os gerentes podem, por exemplo, detectar se uma certa abordagem funciona melhor que outra, determinar quanto desconto deve ser oferecido e identificar mudanças nas necessidades do cliente, de modo que eles possam adequar melhor o produto para atender a essas necessidades. Em essência, o novo sistema CRM da Empire não só dá mais autoridade aos agentes de vendas, mas também ajuda a identificar maneiras específicas de aprimorar as melhores práticas de vendas que podem ser compartilhadas com toda a força de vendas.

John Deere, a conhecida fabricante de tratores, também tomou medidas para delegar poder a seus funcionários, visando ao aumento do desempenho. Os gerentes da Deere perceberam que os funcionários que montam seus veículos, com seu conhecimento detalhado sobre como os produtos Deere funcionam, poderiam ser vendedores persuasivos. Então, grupos desses funcionários agora recebem treinamento em técnicas de vendas e visitam clientes da Deere para explicar a eles como operar os novos produtos da organização. Enquanto falam com os clientes, esses “vendedores” que ganharam autoridade recentemente são capazes de coletar informações que ajudam a Deere a desenvolver novos produtos de interesse dos clientes. As novas funções em vendas são temporárias. Os funcionários são encaminhados para assumir essa atribuição, mas depois voltam para a linha de produção, onde usam seus novos conhecimentos para encontrar maneiras de aprimorar a eficiência e a qualidade.

A iniciativa da empresa para delegar poder aos funcionários tem tido tamanho sucesso que a Deere negociou um novo acordo com os operários para promover a delegação de poder. O acordo especifica que os aumentos no salário serão baseados na aprendizagem que os operários obtiverem em novas qualificações e na conclusão de cursos de faculdade em áreas como programação de computador, que irão ajudar a empresa a aumentar a eficiência e a qualidade. E a satisfação que os trabalhadores sentem ao usar suas novas qualificações e ao desenvolver novas capacidades aumentará seu compromisso com a empresa e, assim, irá ajudá-la a ter sucesso.

TI, Habilidades e Papéis Gerenciais

Como sugere o exemplo da Empire, a TI está provocando muitos efeitos importantes na maneira como os gerentes desempenham as quatro funções, no modo como os gerentes desempenham esses papéis e nas habilidades que eles desenvolvem para desempenhar esses papéis efetivamente. Um **papel gerencial** é um conjunto de tarefas específicas que um gerente deve desempenhar devido à posição que ele ou ela ocupa em uma organização. Um modelo conhecido de papéis gerenciais foi desenvolvido por Henry Mintzberg, que detalhou dez papéis específicos que os gerentes efetivos desempenham. Embora os papéis de Mintzberg sobreponham-se ao modelo de Fayol, eles são úteis porque enfocam o que os gerentes fazem numa hora, num dia ou numa semana típicos em uma organização, à medida que exercem a função de gerenciar.³⁵ A seguir, discutiremos esses papéis e as habilidades que os gerentes precisam desenvolver para terem um desempenho efetivo numa época em que a TI avançada e o e-commerce estão mudando a maneira como os gerentes se comportam.

papel gerencial As tarefas específicas que um gerente deve desempenhar devido à posição que ele ou ela ocupa numa organização.

Papéis Gerenciais Identificados por Mintzberg

Henry Mintzberg reduziu para dez papéis as milhares de tarefas específicas que os gerentes precisam desempenhar quando planejam, organizam, lideram e controlam os recursos organizacionais.³⁶ Os gerentes assumem cada um desses papéis para influenciar o comportamento de indivíduos e grupos dentro e fora da organização. As pessoas que estão dentro da organização incluem outros gerentes e funcionários. As pessoas de fora da organização incluem acionistas, clientes, fornecedores e a comunidade local em que uma organização está localizada e qualquer agência local ou governamental que tenha algum interesse na organização e no que ela faz.³⁷ Mintzberg agrupou os dez papéis em três categorias amplas: *decisional*, *informacional* e *interpessoal*, que são descritas na Tabela 1.1. Os gerentes desempenham freqüentemente muitos desses papéis minuto a minuto enquanto estão incumbidos das funções mais gerais de planejar, organizar, liderar ou controlar. A TI está mudando a maneira como eles fazem isso.

PAPÉIS DECISIONAIS Os papéis decisoriais estão intimamente associados aos métodos que os gerentes usam para planejar a estratégia e utilizar os recursos. A TI ajuda um gerente no papel de *empreendedor* ao fornecer mais e melhores informações que serão usadas para decidir quais projetos ou programas iniciar e na hora de investir recursos para melhorar o desempenho organizacional. Como um *solucionador de transtornos*, um gerente pode obter informações em tempo real por meio da TI para gerenciar um evento ou crise inesperados que ameaçam a organização e implementar soluções rapidamente. Como um *distribuidor de recursos*, o gerente que usa sistemas de *software* de recursos humanos de empresas como Oracle e SAP tem acesso fácil às informações detalhadas necessárias para decidir a melhor maneira de usar as pessoas e outros recursos para aumentar o desempenho organizacional. Enquanto estiver incumbido desse papel, o gerente deve ainda ser um *negociador*, buscando acordos com outros gerentes ou grupos que alegam ser os primeiros a ter direito aos recursos, ou com a organização e grupos externos, como fornecedores ou clientes. O surgimento de mercados eletrônicos e redes empresa-empresa (B2B) que ligam as organizações a milhares de fornecedores é um dos diversos exemplos das várias formas como a TI ajuda os gerentes a desempenhar o papel de negociador.

PAPÉIS INFORMACIONAIS Os papéis informacionais estão intimamente associados às tarefas necessárias para obter e transmitir informação e, obviamente, por isso têm sofrido grande impacto da TI. Ao agir como *disseminador*, um gerente pode usar a TI para transmitir de modo rápido e efetivo informações aos funcionários a fim de influenciar suas atitudes e comportamento no trabalho. A Walmart, por exemplo, tem feito videoconferências em toda a nação ligando diretores a cada loja individual e usa a Internet para fornecer programas atualizados de treinamento a seus funcionários. A TI também fornece aos gerentes muito mais capacidade para agir como *porta-vozes* da organização e promovê-la, de modo que as pessoas de dentro e de fora reajam positivamente a ela.

PAPÉIS INTERPESSOAIS Os gerentes assumem papéis interpessoais para exercer a direção e a supervisão tanto para os funcionários quanto para a organização como um todo. A TI pode tornar os gerentes muito mais visíveis em toda a organização. Como *figurehead*, a pessoa que simboliza uma organização ou departamento, um CEO pode usar a Internet para informar aos funcionários e a outras partes interessadas, como acionistas, qual é a missão da organização e o que ela está

Tabela 1.1
Papéis Gerenciais Identificados por Mintzberg

Tipo de Papel	Papel Específico	Exemplos de Atividades do Papel
DECISIONAL	Empreendedor	Compromete recursos organizacionais para desenvolver bens e serviços inovadores; decide expandir a empresa internacionalmente para obter novos clientes para os produtos da organização.
	Solucionador de Transtornos	Age rapidamente para tomar uma ação corretiva e lidar com problemas inesperados que a organização enfrenta no ambiente externo, quando surge uma crise, como por exemplo um vazamento de óleo, ou no ambiente interno, como a produção de bens e serviços com problemas.
	Distribuidor de Recursos	Distribui recursos organizacionais entre diferentes funções e departamentos da organização; estabelece orçamentos e salários dos gerentes de nível médio e de primeiro nível.
	Negociador	Trabalha com fornecedores, distribuidores e sindicatos trabalhistas para chegar a acordos quanto à qualidade e ao preço do insumo, dos recursos técnicos e humanos; trabalha com outras organizações para estabelecer acordos a fim de juntar recursos e trabalhar em projetos conjuntos.
INTERPESSOAL	<i>Figurehead</i>	Apresenta os futuros objetivos organizacionais aos funcionários em reuniões da empresa; abre uma nova sede corporativa; anuncia as diretrizes éticas da organização e os princípios de comportamento que os funcionários devem seguir ao lidar com clientes e fornecedores.
	Líder	Fornece um exemplo para os funcionários seguirem; dá comandos e ordens diretos aos subordinados; toma decisões a respeito do uso de recursos humanos e técnicos; mobiliza o apoio ao funcionário para atingir objetivos organizacionais específicos.
	Formador de Alianças	Coordena o trabalho de gerentes em diferentes departamentos; estabelece alianças entre diferentes organizações para partilhar recursos e produzir novos bens e serviços.
INFORMACIONAL	Monitor	Avalia o desempenho de gerentes em diferentes funções e toma ações corretivas para aprimorar esse desempenho; procura detectar mudanças ocorridas no ambiente externo e interno que possam afetar a organização no futuro.
	Disseminador	Informa os funcionários sobre as mudanças que estão acontecendo no ambiente externo e interno que irão afetar os próprios funcionários e a organização; comunica a eles a visão e o propósito da organização.
	Porta-voz	Lança uma campanha publicitária nacional para promover novos bens e serviços; faz uma apresentação para informar a comunidade local sobre as futuras intenções da organização.

procurando atingir. Em todos os níveis, os gerentes podem usar o e-mail e a Internet para agir como *figureheads* e modelos de papéis que estabelecem as maneiras adequadas de se comportar na organização. Por exemplo, qualquer pessoa na Microsoft tem permissão para enviar um e-mail direto para Bill Gates, se achar necessário. Por motivos similares, a TI permite que os gerentes tenham um desempenho melhor como *líderes* porque eles têm mais informações e de melhor qualidade disponíveis para que possam treinar, aconselhar e orientar os subordinados

Ken Chenault, aqui retratado, é o Presidente e CEO da American Express Company. Promovido em 1997, ele fez sucesso desde a Travel Related Services Company graças a seu “temperamento comedido e determinação incansável”. Respeitado pelos colegas por sua personalidade, a maioria dirá que não se lembra de vê-lo se irritar ou levantar a voz. Sua política de portas abertas aos subordinados permite que ele oriente os gerentes da AmEx e encoraja todos a entrar para “falar o que pensam”.



para ajudá-los a atingir seu pleno potencial. Finalmente, como *formador de alianças*, um gerente pode usar TI para aprimorar sua capacidade de unir e coordenar as atividades de pessoas e grupos, tanto dentro quanto fora da organização.

Terri Patsos Stanley, gerente de um pequeno negócio de aluguel por curto prazo, tem usado a TI para ajudá-la a desempenhar melhor muitos de seus papéis. Patsos Stanley foi pioneira no conceito de oferecer aos viajantes a negócios apartamentos de alta qualidade como uma alternativa aos hotéis mais caros e freqüentemente menos convenientes na área de Boston. Sua empresa, a Boston Short-Term Rentals, cresceu rapidamente devido à sua determinação para manter os custos baixos e os clientes satisfeitos. Para manter esses objetivos, Patsos Stanley teve de aprender todos os diferentes papéis gerenciais.³⁸

Como presidente de uma empresa em rápido crescimento, Patsos Stanley precisa tomar decisões continuamente. No papel de *empreendedora*, ela busca oportunidades para ampliar receitas, ao aumentar o número de apartamentos que gerencia. Uma solução adotada foi usar a Internet e desenvolver uma forte presença na World Wide Web para atrair clientes. Como *solucionadora de transtornos*, ela lida com problemas inesperados, como falhas no encanamento no meio da noite; portanto, todos os membros do *staff* são ligados por pager eletrônico e aparelhos pessoais de envio de mensagens para acelerar a solução dos problemas dos clientes. Como *distribuidora de recursos*, ela decide quanto dinheiro deve gastar para reformar e fazer melhorias nos apartamentos, de modo a manter sua aparência luxuosa. Ela mantém contato direto com os donos de apartamento através da Internet — envia imagens digitais dos apartamentos pela Web, por exemplo. Como *negociadora*, ela contrata outras organizações, como de serviços de limpeza ou pintura, para obter os serviços mais econômicos que o negócio dela exige e, mais uma vez, as informações disponíveis na Internet tornam esse papel mais eficiente.

Com mais de 200 apartamentos para supervisionar, a gestão de informações da Boston Short-Term Rentals é uma atividade vital, e o papel de Patsos Stanley como *monitora* é importante. O complexo sistema de informática que ela desenvolveu permite avaliar o desempenho do negócio por taxas de ocupação, reclamações de clientes

e outros indicadores da qualidade de seus serviços. O sistema facilita sua capacidade de tomar medidas rápidas para resolver os problemas que surgem. Em seu papel permanente como *disseminadora*, ela usa a TI para dar a seu staff as últimas informações sobre mudanças em chegadas e saídas dos visitantes, e como *porta-voz* ela está sempre ao telefone para convencer os visitantes que podem estar um pouco hesitantes em se hospedar em um apartamento que não conhecem em vez de ficarem em uma rede de hotel que tem um nome reconhecido.

De fato, Patsos Stanley aprendeu a importância de se envolver intensamente na administração de sua empresa. Ela e seus funcionários cumprimentam pessoalmente os ocupantes que chegam e desempenham as atividades que os porteiros, o carregador e o pessoal da recepção fazem num hotel. Em termos interpessoais, Patsos Stanley é a *figurehead* que dá o toque pessoal que seus hóspedes esperam; ela é a pessoa com quem eles podem entrar em contato, caso surjam problemas. Com sua pequena equipe de carpinteiros, eletricitistas, decoradores de interior e pessoal de manutenção, ela age como *líder*, transmitindo-lhes energia para oferecerem o serviço rápido que os hóspedes esperam. Ela também forma *alianças* capazes de conectar seus hóspedes a organizações que oferecem serviços dos quais eles podem precisar, como lavagem a seco, serviço de buffet ou cabeleireiro.

Patsos Stanley adora a variedade de seu trabalho e tem prazer em conhecer altos executivos, atores e visitantes do exterior que ficam nos apartamentos.³⁹ A proprietária/gerente de um pequeno negócio como a Boston Short-Term Rentals desempenha continuamente todos esses papéis gerenciais.

Ser Gerente

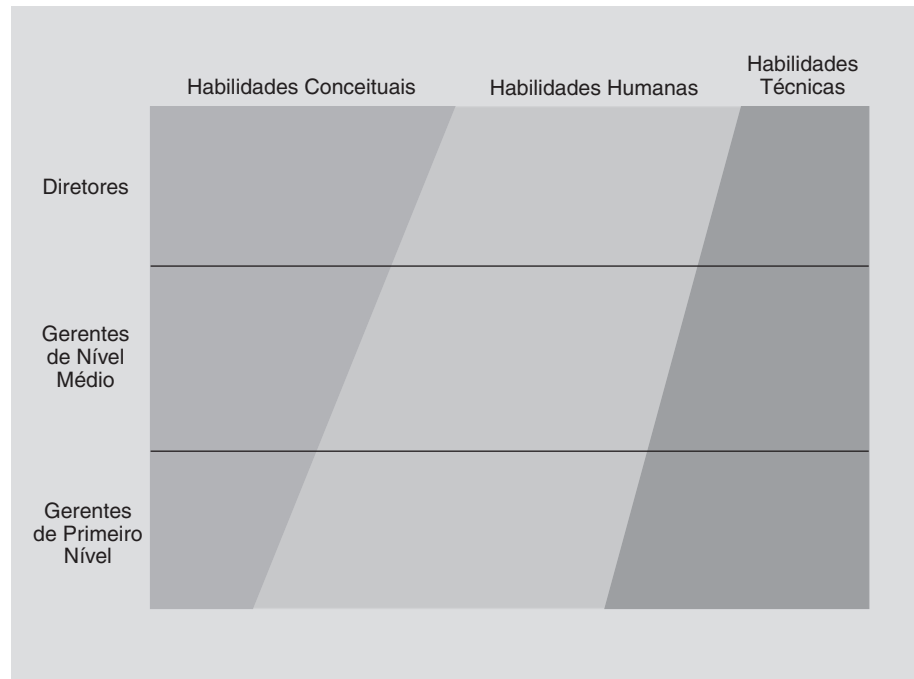
Nossa discussão sobre os papéis gerenciais pode sugerir que a tarefa de um gerente seja altamente orquestrada e que a administração seja um processo lógico, ordenado, em que os gerentes calculam racionalmente a melhor forma de usar recursos para atingir os objetivos organizacionais. Na realidade, ser gerente envolve freqüentemente agir emocionalmente e contar com a intuição. Reagir de maneira rápida e imediata às situações em vez ponderar e refletir é um aspecto importante da ação gerencial.⁴⁰ Freqüentemente, os gerentes são sobrecarregados de responsabilidades, não têm tempo a perder analisando cada nuance de uma situação e, por isso, podem tomar decisões em condições de incerteza, sem estarem seguros de quais serão os melhores resultados.⁴¹ Além disso, para os diretores em particular, a atual situação está mudando constantemente, e uma decisão que parece ser acertada hoje pode provar ser errada amanhã.

A gama de problemas que os gerentes enfrentam é enorme (*alta variedade*). Eles devem freqüentemente lidar com muitos problemas simultaneamente (*fragmentação*), devem tomar decisões imediatamente (*brevidade*) e, muitas vezes, devem contar com a experiência adquirida durante toda a sua carreira para executar seu trabalho usando o máximo de sua capacidade.⁴² Não é de admirar que muitos gerentes afirmem que estão desempenhando bem seu trabalho quando acertam apenas a metade das vezes, e entende-se por que muitos gerentes experientes aceitam o fracasso de seus subordinados como uma parte normal da experiência de aprendizagem. Os gerentes e seus subordinados aprendem tanto com seus sucessos quanto com seus fracassos.

Habilidades Gerenciais

Tanto a educação quanto a experiência permitem aos gerentes reconhecer e desenvolver as habilidades pessoais de que precisam para fazer o melhor uso possível dos recursos organizacionais. Michael Dell percebeu desde o início que não tinha experiência e conhecimento técnico suficientes em marketing, finanças e planejamento

Figura 1.5
Habilidades
conceituais,
humanas e técnicas
necessárias nos três
níveis gerenciais



para conduzir sua empresa sozinho. Assim, ele recrutou gerentes experientes de outras empresas de tecnologia de informação, como a IBM e a Hewlett-Packard, para ajudá-lo a construir sua companhia. As pesquisas têm mostrado que a educação e a experiência ajudam os gerentes a adquirir três tipos principais de habilidades: *conceituais*, *humanas* e *técnicas*.⁴³ Como você poderia esperar, o nível dessas habilidades que os gerentes precisam apresentar depende de seu nível na hierarquia gerencial. Tipicamente, planejar e organizar exige níveis mais altos de habilidades conceituais, enquanto liderar e controlar exige mais habilidades humanas e técnicas (ver Figura 1.5).

habilidades conceituais

A capacidade de analisar e diagnosticar uma situação e distinguir entre causa e efeito.

HABILIDADES CONCEITUAIS As **habilidades conceituais** são demonstradas com a capacidade de analisar e diagnosticar uma situação e distinguir entre causa e efeito. Os diretores precisam das melhores habilidades conceituais porque suas responsabilidades básicas são planejar e organizar.⁴⁴ De acordo com a opinião geral, Steve Jobs foi indicado novamente para assumir como CEO da Apple devido à sua capacidade de identificar novas oportunidades e mobilizar seus gerentes e outros recursos para tirar vantagem dessas oportunidades.

A educação formal e o treinamento são muito importantes para auxiliar os gerentes a desenvolver habilidades conceituais. O treinamento em administração nos níveis de graduação e pós-graduação fornece muitas ferramentas conceituais (teorias e técnicas em marketing, finanças e outras áreas) de que os gerentes precisam para desempenhar seus papéis eficientemente. O estudo da administração ajuda a desenvolver as habilidades que permitem aos gerentes entender o quadro geral que está sendo enfrentado por uma organização. A capacidade de focar no quadro geral permite que os gerentes vejam além da situação que têm imediatamente em mãos e que considerem as opções enquanto mantêm em mente os objetivos de longo prazo da organização.

Hoje, a educação e o treinamento contínuos em administração, incluindo o treinamento em TI avançada, fazem parte integral do desenvolvimento de habilidades gerenciais devido às novas teorias e técnicas que estão sendo desenvolvidas constantemente para aprimorar a efetividade organizacional, como as redes B2B. Uma folheada rápida

em uma revista como a *Business Week* ou a *Fortune* revela uma série de seminários sobre temas como marketing avançado, finanças, liderança e gestão de recursos humanos que são oferecidos aos gerentes de vários níveis da organização, desde os executivos mais experientes até os gerentes de nível médio. A Microsoft, a IBM, a Motorola e muitas outras organizações designam uma parte do orçamento pessoal de cada gerente, que deve ser usada segundo o critério do gerente, para a participação em programas de desenvolvimento gerencial.

Além disso, as organizações podem desejar desenvolver as capacidades de um determinado gerente em uma área de habilidade específica — talvez para aprender um componente avançado de habilidades departamentais, como a negociação internacional de bonds ou para aprender as habilidades necessárias para implementar um novo sistema de TI. A organização, assim, paga os gerentes para participarem de programas especializados que desenvolvam suas habilidades. De fato, um sinal de que um gerente está tendo um bom desempenho é a disposição da organização de investir no desenvolvimento das suas habilidades. Do mesmo modo, muitos funcionários que não ocupam cargos gerenciais e estão tendo alto desempenho (porque estudaram administração) são enviados freqüentemente a programas intensivos de treinamento gerencial para desenvolverem suas habilidades gerenciais e se prepararem para a promoção a posições de nível gerencial.

habilidades humanas

A capacidade de entender, alterar, liderar e controlar o comportamento dos outros indivíduos e grupos.

HABILIDADES HUMANAS As **habilidades humanas** incluem a capacidade de entender, alterar, liderar e controlar o comportamento dos outros indivíduos e grupos. A capacidade de comunicar, coordenar, motivar pessoas e moldar indivíduos para formarem uma equipe coesa distingue os gerentes efetivos dos demais. Na opinião geral, Steve Jobs, Michael Dell, Patricia Russo e Terri Patsos Stanley possuem, todos eles, altos níveis dessas habilidades humanas.

Assim como as habilidades conceituais, as habilidades humanas podem ser aprendidas através da educação e do treinamento, bem como desenvolvidas através da experiência.⁴⁵ As organizações utilizam cada vez mais programas avançados em habilidades de liderança e liderança de equipe à medida que buscam capitalizar a vantagem de equipes autogerenciadas.⁴⁶ Para gerenciar efetivamente as interações pessoais, cada pessoa em uma organização precisa aprender a ser compreensiva com os outros, entender seus pontos de vista e os problemas que enfrentam. Uma forma de ajudar os gerentes a entender suas forças e fraquezas pessoais é contar com o feedback de seus supervisores, colegas e subordinados sobre seu desempenho nos papéis identificados por Mintzberg. O feedback completo e direto permite aos gerentes desenvolver suas habilidades humanas.

habilidades técnicas

Conhecimento específico do cargo e das técnicas exigidas para desempenhar um papel organizacional.

HABILIDADES TÉCNICAS As **habilidades técnicas** são o conhecimento específico do cargo e das técnicas exigidas para desempenhar um papel organizacional. Exemplos incluem as habilidades específicas de um gerente em produção, contabilidade, marketing e, cada vez mais, em TI.

Os gerentes precisam de várias habilidades técnicas para serem efetivos. O conjunto de habilidades técnicas que os gerentes precisam depende de suas posições nas organizações. O gerente de um restaurante, por exemplo, pode precisar ter habilidades para cozinhar, de modo a preencher a função de um cozinheiro ausente; pode precisar de habilidades de contabilidade e registro de livros contábeis para acompanhar as receitas e custos e administrar a folha de pagamento, e de habilidades estéticas para manter o restaurante com uma aparência atraente aos clientes.

Os gerentes efetivos precisam de todos os tipos de habilidades — conceitual, humana e técnica. A ausência de uma única habilidade gerencial pode levar ao fracasso. Um dos maiores problemas que as pessoas que abrem pequenos negócios enfrentam é sua falta de habilidades conceituais e humanas adequadas. Alguém que tem as habilidades técnicas para começar um negócio novo não sabe necessariamente como gerenciar o negócio com sucesso. Da mesma forma, um dos maiores problemas que os cientistas ou engenheiros que mudam da carreira de pes-

quisa para a de administração enfrentam é sua falta de habilidades humanas efetivas. As habilidades, os papéis e as funções em administração são intimamente relacionados, e os gerentes inteligentes ou prospectivos estão constantemente em busca das últimas contribuições educacionais para ajudá-los a desenvolver as habilidades conceituais, humanas e técnicas de que precisam para atuar no ambiente global em constante mudança e cada vez mais competitivo de hoje.

Atualmente, o termo **competências** é usado freqüentemente para se referir ao conjunto específico de qualificações, habilidades e experiências que dá a um gerente a habilidade de ter um desempenho em nível superior em relação a outro gerente em um determinado ambiente organizacional. Desenvolver tais competências através da educação e do treinamento tornou-se uma prioridade importante, tanto para aspirantes a gerentes quanto para as organizações em que trabalham. Como discutimos anteriormente, muitas pessoas estão se inscrevendo em cursos avançados de administração, mas muitas empresas, como a General Electric (GE) e a IBM, têm estabelecido suas próprias faculdades para treinar e desenvolver seus funcionários e gerentes de todos os níveis. A cada ano, por exemplo, a GE coloca milhares de funcionários em programas de administração destinados a identificar os funcionários que a empresa acredita terem competências superiores, as quais podem ser desenvolvidas para que se tornem futuros dirigentes. Em muitas organizações, a promoção é intimamente vinculada à habilidade que um gerente tem de adquirir as competências que uma determinada empresa acredita que são importantes.⁴⁷ Na 3M, por exemplo, a habilidade de liderar com sucesso uma nova equipe de desenvolvimento de produto é vista como um requisito vital para promoção; na IBM, a capacidade de atrair e manter clientes é vista como uma competência vital que seus consultores devem possuir. Discutiremos tipos específicos de competências gerenciais na maioria dos capítulos deste livro.

competências O conjunto específico de qualificações, habilidades e experiências que permite a um gerente ter um desempenho superior àquele de outro gerente em um determinado ambiente.

Desafios para Administrar em um Ambiente Global

Uma vez que o mundo está mudando mais rapidamente do que nunca, os gerentes e outros funcionários em uma organização devem apresentar um desempenho em níveis cada vez mais altos.⁴⁸ Nos últimos 20 anos, a concorrência entre as organizações que competem no âmbito doméstico (no mesmo país) e global (em outros países) tem aumentado acentuadamente. O aparecimento de **organizações globais**, que operam e competem em mais de um país, tem pressionado severamente

muitas organizações a aprimorar seu desempenho e a identificar meios melhores de usar seus recursos. O sucesso das indústrias químicas alemãs, Schering e Hoescht, da fabricante italiana de móveis, Natuzzi, das empresas coreanas de eletrônicos, Samsung e LG, da fabricante brasileira de aeronaves, Embraer, e da Airbus Industries, da Europa, está pressionando organizações em outros países a elevar seu nível de desempenho para que possam competir com sucesso com essas empresas globais.

Mesmo no setor sem fins lucrativos, a concorrência global está estimulando mudanças. Escolas, universidades, forças policiais e agências de governo estão reexaminando suas operações depois de ver como as coisas são feitas em outros países. Por exemplo, muitas mudanças de currículo e ensino nos Estados Unidos têm resultado do estudo de métodos usados por sistemas de ensino japoneses e europeus. Da mesma forma, os sistemas hospitalares europeus e asiáticos têm aprendido muito com o sistema norte-americano — que pode ser o mais efetivo, embora não seja o mais eficiente do mundo.

Hoje, os gerentes que não tentam aprender e se adaptar a mudanças no ambiente global estão reagindo em vez de inovar, e suas organizações freqüen-

organizações globais Organizações que operam e competem em mais de um país.