

MAESTRO E CIRURGIÃO

O equilíbrio entre as competências é a base da distinção entre o papel do maestro e o do cirurgião na atividade dos gerentes.

O gerente como maestro é capaz de fazer um conjunto de pessoas produzir um resultado coletivo, utilizando técnicas que ele conhece. As pessoas, porém, são mais competentes que seu gerente, na dimensão técnica. Um exemplo é o técnico de futebol. Ele não joga, nem é bom jogador, mas isso não o impede de administrar a equipe. A competência dos gerentes que são maestros é dirigir a equipe, e não executar a tarefa. Muitos cargos gerenciais, especialmente na média e alta administração, exigem gerentes maestros.

O gerente como cirurgião está na situação oposta. Ele é o especialista que se cerca de assistentes ou auxiliares. Desempenha, ao mesmo tempo, o papel técnico principal e o de chefe de uma equipe de ajudantes. Um exemplo é o piloto de avião, que é também o chefe da tripulação. Esse papel é característico nos supervisores de equipes técnicas situadas na base da pirâmide organizacional. Pesquisa, desenvolvimento de produtos, sistemas de informações, projetos de arquitetura e engenharia são algumas situações que exigem gerentes cirurgiões.

ESTUDO DE CASO: O OUTRO LADO DA MESA

O vendedor Humberto começou a trabalhar há 14 anos na Afrodite, uma grande empresa do ramo têxtil e de confecções. Sua equipe tinha outros quatro vendedores. Três deles atendiam pequenos varejistas, representando 20% das vendas. Outro vendedor era especializado em atacadistas, respondendo por outros 20% do faturamento. Humberto, o mais experiente, vendia para grandes varejistas, como cadeias de lojas e supermercados. Sozinho, Humberto produzia 60% das vendas. Humberto e seus colegas tinham relações muito cordiais. Eram, como diziam, “bons amigos que trabalhavam juntos”.

Sérgio, o supervisor de Humberto, era considerado um dos melhores gerentes da Afrodite. A intervalos regulares, chamava cada um de seus vendedores para perguntar sobre seu desempenho e dar instruções. A maior parte das perguntas e instruções de Sérgio dizia respeito aos índices de desempenho da equipe – o número de visitas feitas por dia, a taxa de vendas efetuadas em relação ao total de visitas, e assim por diante. Quase sempre, ele dizia que iria conversar novamente com o vendedor dali a uma semana, para cobrar resultados. Infalivelmente, uma semana depois, o vendedor era chamado. Ele usava uma lista de assuntos pendentes, que atualizava continuamente, para fazer as cobranças e dar as ordens.

Um dia, Sérgio foi promovido e escolheram Humberto para ficar em seu lugar. Um de seus colegas o substituiu e trouxeram um vendedor de fora para completar a equipe.

Humberto foi apanhado de surpresa:

- *Estou como o homem que foi jogado na água para aprender a nadar. E, agora, o que faço? Não recebi quase nenhuma orientação.*

Confuso, Humberto decidiu imitar alguns dos comportamentos de Sérgio. Ele logo descobriu que, do outro lado da mesa, as coisas não eram tão fáceis. Sérgio definia metas e cobrava seu cumprimento. Humberto dava as ordens, mas, quando chegava o momento da cobrança, ou tinha se esquecido do que havia pedido, ou tinha perdido as anotações. Frequentemente, ele simplesmente se esquecia de chamar os vendedores para prestar contas.

O simples fato de definir metas e pedir relatórios começou a criar problemas, como passaram a dizer seus colegas:

- *Quem ele pensa que é? Aonde ele quer chegar? Quando era vendedor, nunca se preocupou com essa burocracia. Como é que agora ele vive pedindo isso para nós?*

Para manter sua autoridade, Humberto decidiu cortar o relacionamento social com seus colegas. Quando alguém lhe disse que se havia tornado seco e até mesmo rude, ele respondeu:

- *Você sabe, agora eu sou gerente. Gerentes não podem confraternizar com funcionários. Faz parte do papel. Eu não sou assim. É o meu cargo que exige.*

Depois de pouco tempo, as vendas começaram a cair. A situação só não ficou desastrosa porque a administração superior entrou em cena, negociando diretamente com os grandes clientes. Isso permitiu manter o volume de vendas nos níveis anteriores.

Os diretores logo estabeleceram uma relação de causa e efeito entre Humberto e os problemas naquela equipe de vendas. No entanto, os antigos colegas de Humberto achavam que a promoção fora merecida. Ele era ótimo vendedor e tinha sensibilidade para o mundo dos negócios. Ele conhecia muito bem sua empresa, assim como seus clientes e os produtos que vendia.

Agora, a Afrodite está tentando resolver o problema. Recentemente, o diretor de vendas disse a outro supervisor:

- *Eu me recuso a acreditar nessa história de que perdemos um bom vendedor e ganhamos um mau supervisor. Sou pago para resolver problemas assim, mas não sou obrigado a ter respostas para todas as perguntas. Espero que você e os outros me ajudem a encontrar uma solução para o caso de Humberto.*

Questões

1. Qual é o problema que o diretor de vendas tem que resolver?
2. Coloque-se no lugar de Sérgio. Como você teria agido quando Humberto foi promovido para ocupar seu lugar?
3. Coloque-se no lugar de Humberto. Como você teria agido, ao assumir o posto de seu antigo chefe? O que você acha que deve ser feito agora?
4. Coloque-se no lugar do diretor de vendas. O que você pretende fazer agora?
5. Que conceitos de administração estão exemplificados neste caso?

Respostas

1. O diretor de vendas precisa resolver a questão de Humberto, de que ele na função de supervisor não entrega a mesma qualidade no serviço de quando era vendedor, logo afeta todo o comportamento da equipe de vendas, consequentemente afetando as vendas da Afrodite.
2. No lugar de Sérgio, eu teria explicado ao Humberto como funcionava a sua dinâmica quando era supervisor, para que o vendedor não entrasse perdido no cargo. Não precisaria ele seguir totalmente o que Sérgio fazia, mas ter uma base pra manter o alto nível.
3. No lugar de Humberto, eu buscaria entender as funções de um supervisor, para que eu pudesse entregar um serviço igual ou até melhor que o do Sergio, e como a metodologia de Sérgio funcionava tão bem, eu iria até ele entender como ele fazia suas atividades no dia a dia e como dava certo.
4. Já que o maior problema está na dinâmica de Humberto com os vendedores, eu primeiro conversaria com todos e entenderia ambas partes e depois ofereceria uma capacitação para Humberto, visando que ele melhorasse e

entendesse melhor as funções de um supervisor, caso não resolvesse, realocaria o para outra função ou o voltaria como vendedor.

5. Falta de comunicação e direção (liderança), não ter um objetivo(planejamento)

MINICASO: O NOVO EMPREGO DE PEDRO

Pedro formou-se em administração e foi empregado por uma corporação multinacional, para trabalhar na área de treinamento. A área tinha um chefe, subordinado diretamente ao diretor de recursos humanos, e uma equipe de analistas de treinamento. Pedro era o mais novo deles.

O analista de treinamento tem como responsabilidade básica organizar, realizar e acompanhar todos os tipos de eventos de treinamento, tais como reuniões

de gerentes, cursos internos e externos, e participação em seminários e conferências. Pedro logo estava realizando tarefas com grandes responsabilidades, tais como contratar professores para ministrar cursos na empresa, contratar hotéis e equipamentos para a realização de convenções, e comprar equipamentos e serviços, como apostilas, transparências e materiais alugados. Tudo isso, além de planejar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar os cursos, conferências e reuniões. Todos seus colegas faziam o mesmo e muitas das decisões e problemas eram discutidos dentro dessa equipe, sem participação do chefe.

Pedro sente-se algo frustrado por não estar ocupando um cargo de chefe, mas está altamente motivado porque pode usar todos os conhecimentos e habilidades que adquiriu em seu curso.

Afinal, Pedro está trabalhando como administrador ou especialista em treinamento? Justifique sua resposta e compare-a com as de seus colegas.

EXERCÍCIO: AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS GERENCIAIS

A seguir, encontra-se uma lista de afirmações sobre comportamentos gerenciais. Sua tarefa é colocar esses comportamentos em ordem, de acordo com o que você julga importante para o bom desempenho do papel de gerente.

Dê o número 1 para o comportamento que você considera mais importante e prossiga até 14, o comportamento menos importante. Use sua experiência e seus conceitos práticos sobre gerência para fazer essa avaliação. Faça isso primeiro individualmente e, em seguida, com seus colegas.

COMPORTAMENTOS: Para ser eficaz, um gerente deve...	IMPORTÂNCIA	
	VOCÊ	SEU GRUPO
Entender, comunicar e interpretar a política da organização, assegurando que os funcionários a entendam		
Tomar decisões corretas com rapidez		
Designar tarefas e responsabilidades de acordo com as aptidões dos membros da equipe		
Incentivar seus colaboradores e apresentar-lhes idéias e sugestões		
Estimular um clima de competição dentro da equipe		
Investir no desenvolvimento de suas próprias competências		
Designar com clareza as tarefas e responsabilidades dos membros de sua equipe		
Saber mandar e saber cobrar		
Ser mais competente do que a equipe do ponto de vista técnico (ou, pelo menos, igual)		
Ser organizado, especialmente no uso do próprio tempo		
Cuidar da própria aparência		
Dar todo o apoio às políticas e planos da empresa		
Dar para sua equipe o exemplo do comportamento ético		
Participar ativamente da vida comunitária		
(Acrescente:)		

Este exercício não tem um gabarito para indicar erros e acertos. O objetivo é promover o debate sobre a importância dos comportamentos. Não é verificar conhecimentos.

COMPORTAMENTOS: Para ser eficaz, um gerente deve...	IMPORTÂNCIA	
	VOCÊ	SEU GRUPO
Entender, comunicar e interpretar a política da organização, assegurando que os funcionários a entendam	7	
Tomar decisões corretas com rapidez	6	
Designar tarefas e responsabilidades de acordo com as aptidões dos membros da equipe	1	
Incentivar seus colaboradores e apresentar-lhes idéias e sugestões	8	
Estimular um clima de competição dentro da equipe	14	
Investir no desenvolvimento de suas próprias competências	10	
Designar com clareza as tarefas e responsabilidades dos membros de sua equipe	2	
Saber mandar e saber cobrar	4	
Ser mais competente do que a equipe do ponto de vista técnico (ou, pelo menos, igual)	8	
Ser organizado, especialmente no uso do próprio tempo	3	
Cuidar da própria aparência	12	
Dar todo o apoio às políticas e planos da empresa	11	
Dar para sua equipe o exemplo do comportamento ético	5	
Participar ativamente da vida comunitária	13	
(Acrescente:)		