

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ
 INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS E ENGENHARIAS
 Faculdade de Computação e Eng. Elétrica
 Curso: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
 Disciplina: ADMINISTRAÇÃO II
 Professor: Rangel Filho Teixeira
 Aluno (a):

2ª UNIDADE

Turma: _____

Data: _____

CAPÍTULO

1

Administrando o Novo Local de Trabalho

CONTEÚDO DO CAPÍTULO

A Definição de Administração

As Quatro Funções Administrativas

Planejamento

Organização

Liderança

Controle

Desempenho Organizacional

Habilidades Administrativas

Habilidades Conceituais

Habilidades Humanas

Habilidades Técnicas

Tipos de Gerência

Diferenças Verticais

Diferenças Horizontais

Como É Ser um Gerente?

Atividades do Gerente

Papéis do Gerente

Administrando Pequenas Empresas e Organizações sem Fins Lucrativos

Administração e o Novo Local de Trabalho

Forças nas Organizações

Novas Competências Gerenciais

Aplicação: Administrando Crises e Eventos Inesperados

OBJETIVOS DO CAPÍTULO

Depois de estudar este capítulo, você deverá ser capaz de

1 Descrever as quatro funções administrativas e o tipo de atividade administrativa associada com cada uma delas.

2 Explicar a diferença entre eficiência e eficácia e suas importâncias para o desempenho organizacional.

3 Descrever os tipos de administração e as diferenças horizontais e verticais entre eles.

4 Descrever as habilidades conceituais, humanas e técnicas e sua relevância para os gerentes e os não-administrativos.

5 Definir os dez papéis que os gerentes desempenham em uma organização.

6 Discutir a transição para um novo local de trabalho e as competências administrativas necessárias para lidar com questões como diversidade, globalização e mudanças rápidas.

7 Explicar as habilidades de liderança necessárias para a administração eficaz de crises.

A Definição de Administração

O que todos os gerentes têm em comum? Eles fazem as coisas acontecerem por meio de suas organizações. Os gerentes criam as condições e o ambiente que permitem a sobrevivência e a prosperidade das organizações além do domínio de qualquer supervisor ou gerente em particular. Por exemplo, os membros da banda de rock Grateful Dead criaram e administraram um negócio bem-sucedido, Grateful Dead Productions, que continua a prosperar apesar de um membro da banda, Jerry Garcia, ter morrido há mais de cinco anos e a banda não se apresentar mais regularmente. A Grateful Dead Productions permanece ativa nas vendas de mercadorias, lançamentos de CDs e projetos na Internet, faturando aproximadamente 70 milhões de dólares anualmente. Os membros da banda, que compartilhavam os deveres e as responsabilidades da alta gerência, criaram uma organização com uma cultura poderosa, uma visão forte, e a motivação e energia humana que diferenciam as grandes organizações e as ajudam a sobreviver em longo prazo.³

Um aspecto importante da administração é reconhecer o papel e a importância dos outros. Os bons gerentes sabem que a única maneira para conseguirem realizar qualquer coisa é pelas pessoas da organização. Mary Parker Follett, professora de administração do começo do século XX, definiu administração como “a arte de fazer com que as coisas sejam feitas pelas pessoas”.⁴ Mais recentemente, Peter Drucker, o renomado teórico em administração, declarou que a função dos gerentes é dar direção às suas organizações, proporcionar liderança e decidir como usar os recursos organizacionais para alcançar as metas.⁵ Os gerentes fazem com que as coisas sejam realizadas por pessoas e outros recursos e proporcionam liderança e direção. Essas atividades não se aplicam apenas aos altos executivos, mas também ao líder de uma equipe de segurança, ao supervisor de um departamento contábil, ou ao diretor de marketing. Além disso, a administração é geralmente considerada universal porque ela usa os recursos organizacionais para alcançar metas e obter um desempenho alto em todos os tipos de organizações comerciais e sem fins lucrativos. Portanto, nossa definição de administração é a seguinte:

Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

administração

O alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Nesta definição existem duas idéias importantes: (1) as quatro funções de planejamento, organização, liderança e controle e (2) o alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Os gerentes usam diversas habilidades para desempenhar essas funções. As habilidades administrativas conceituais, humanas e técnicas são discutidas mais tarde neste capítulo. A Ilustração 1.1 mostra o processo segundo o qual os gerentes usam os recursos para alcançar as metas organizacionais. Embora alguns teóricos em administração identifiquem funções administrativas adicionais, como preenchimento do quadro de funcionários, comunicação, ou tomada de decisão, essas funções adicionais serão discutidas como subconjuntos das quatro funções primárias na Ilustração 1.1. Capítulos deste livro são dedicados às atividades múltiplas e às habilidades associadas com cada função, assim como ao ambiente, à competitividade global e à ética, que influenciam o modo como os gerentes desempenham essas funções. A próxima seção começa com um resumo breve das quatro funções.

quem funções administrativas adicionais, como preenchimento do quadro de funcionários, comunicação, ou tomada de decisão, essas funções adicionais serão discutidas como subconjuntos das quatro funções primárias na Ilustração 1.1. Capítulos deste livro são dedicados às atividades múltiplas e às habilidades associadas com cada função, assim como ao ambiente, à competitividade global e à ética, que influenciam o modo como os gerentes desempenham essas funções. A próxima seção começa com um resumo breve das quatro funções.

As Quatro Funções Administrativas

Planejamento

O planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como chegar lá. Planejamento significa a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las. Na Wells Fargo & Co., o presidente (nos Estados Unidos CEO — Chief Executive Officer) Richard Kovacevich

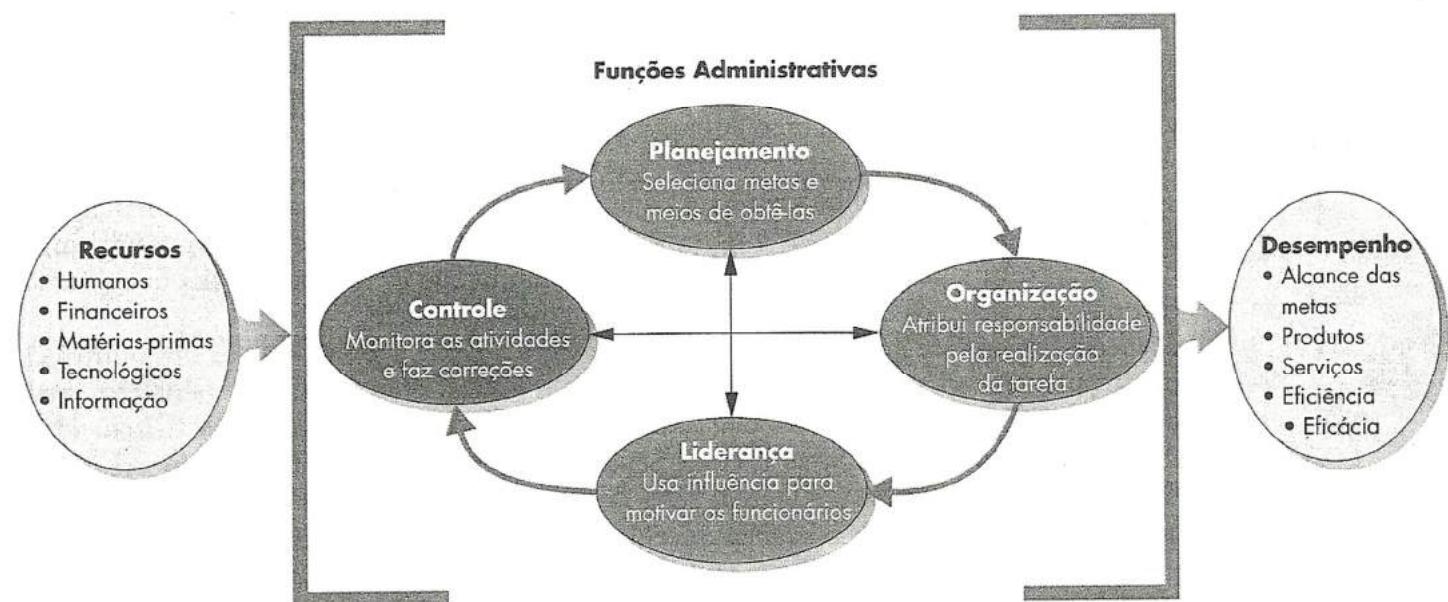
estabeleceu uma meta ambiciosa de dobrar o número de produtos vendidos por cliente (como contas bancárias, cartões de crédito, empréstimos hipotecários e certificados de depósito) de 4 para 8.⁶ Para alcançar a meta, os gerentes terão de investir recursos significativos para treinamento e incentivos a fim de motivar os funcionários.

planejamento

A função administrativa envolvida com a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e com a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las.

Ilustração 1.1

O Processo da Administração



A falta de planejamento ou um planejamento medíocre podem ferir o desempenho da organização. Por exemplo, o varejista de roupas Merry-Go-Round, antigamente onipresente nos shopping centers dos EUA, entrou em bancarrota e praticamente desapareceu como consequência de um planejamento medíocre. A falta de visão da alta gerência em perceber a direção do mercado e as tendências demográficas, os esforços de planejamento fracos a respeito de aquisições e crescimento, e o fracasso em preparar para a sucessão administrativa ajudaram a matar uma rede nacional de 1.500 lojas e 1 bilhão de dólares de faturamento anual.⁷

Organização

organizar

A função administrativa envolvida com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos, e a alocação de recursos para os departamentos.

Tipicamente, organizar segue o planejamento e reflete como a organização tenta realizar o plano. Organização envolve a atribuição de tarefas, o agrupamento das tarefas em departamentos, e a atribuição de autoridade e alocação de recursos pela organização. Hewlett-Packard, Sears, Xerox e Microsoft passaram por reorganizações estruturais para acomodar suas mudanças de planos. Wells Fargo, a quarta maior empresa bancária dos Estados Unidos, é uma organização altamente descentralizada que empurra a autoridade de tomada de decisões para os bancos no âmbito local. Kovacevich acredita que a estrutura descentralizada permite à empresa grande proporcionar rapidamente produtos e serviços, e ao mesmo tempo ser atenciosa com os clientes, à moda de um banco em uma pequena comunidade.⁸

só para os bancos no âmbito local. Kovacevich acredita que a estrutura descentralizada permite à empresa grande proporcionar rapidamente produtos e serviços, e ao mesmo tempo ser atenciosa com os clientes, à moda de um banco em uma pequena comunidade.⁸

Liderança

liderança

A função administrativa que envolve o uso de influência para motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização.

Proporcionar liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. Liderança é o uso de influência com o intuito de motivar os funcionários para alcançar as metas organizacionais. Liderar significa criar uma cultura compartilhada e criar valores, comunicar as metas aos funcionários por toda a organização, e infundir nos funcionários o desejo de desempenhar em um nível mais alto. Liderar envolve motivar todos os departamentos e divisões, assim como os indivíduos que trabalham imediatamente com o gerente. Em uma era de incertezas, concorrência internacional e diversidade crescente da força de trabalho, a habilidade de moldar a cultura, comunicar as metas e motivar os funcionários é crítica para o sucesso da empresa.

Alguns altos-gerentes, como Herb Kelleher, presidente recentemente aposentado da Southwest Airlines, e Michael Dell, da Dell Computer, são conhecidos como líderes excepcionais. Eles conseguem comunicar sua visão por toda a organização e motivar os funcionários. A liderança de

Kelleher, por exemplo, ajudou a fazer com que os funcionários da Southwest fossem os mais produtivos na indústria aérea. No entanto, na Southwest, a liderança flui para baixo, por toda a empresa, e todos são encorajados a assumir a responsabilidade de liderança, a resolver problemas, e a ajudar a motivar os outros. Proporcionar liderança significa ajudar outras pessoas a serem e farem o melhor para a organização.

Você não precisa ser um gerente importante e bem conhecido para ser um líder excepcional. Existem muitos gerentes trabalhando silenciosamente que também proporcionam forte liderança dentro dos departamentos, das equipes, das organizações sem fins lucrativos, e das pequenas empresas. Valeria Maltoni é uma especialista em marketing para a Destiny WebSolutions, onde ela lidera equipes que ajudam seus clientes a solucionarem problemas comerciais online. A filosofia de liderança de Maltoni é que os líderes estão abertos para as idéias e opiniões dos outros. “É bom pedir ajuda”, ela diz. “Em qualquer situação, sempre que eu pensar que tenho mais a dar do que a receber, estou errada”⁹.

Controle

controle

A função administrativa que envolve monitorar as atividades dos funcionários, mantendo a organização no trilho em direção às suas metas, e fazer as correções necessárias.

zuar menos o controle de cima para baixo e a enfatizar mais o treinamento dos funcionários para que estes se monitorem e se corrijam.

A nova tecnologia da informação também está ajudando os gerentes a proporcionarem o controle organizacional, sem restrições severas, de cima para baixo. Com o uso da Internet e de outras tecnologias da informação para coordenar e monitorar virtualmente todos os aspectos da produção, os gerentes na Cisco Systems conseguem controlar o desempenho dos funcionários e da empresa sem manter um controle autoritário direto sobre esses trabalhadores. Os funcionários da Cisco têm muita liberdade para tomar decisões e agir — por exemplo, qualquer funcionário pode voar para qualquer lugar no mundo sem aprovação prévia —, mas eles também sabem que os gerentes seniores estão de olho no que está acontecendo por toda a empresa com apenas alguns cliques do mouse.¹⁰

As empresas podem também usar a tecnologia de informação para colocar *mais* restrições aos funcionários se os gerentes acreditarem que a situação exige isso. Os gerentes na C. R. England, uma empresa de caminhões refrigerados para transportes de longa distância, implementaram um sistema rigoroso de controle computadorizado quando a empresa estava à beira da falência. O sistema monitora aproximadamente 500 procedimentos, e os gerentes classificam os funcionários semanalmente, embasados nos dados computadorizados. Embora os funcionários não necessariamente gostem de um monitoramento acirrado, essa atitude ajudou a salvar a empresa.¹¹ O fracasso na organização poderá resultar quando os gerentes não são suficientemente preocupados com o controle ou não têm informações sobre ele.

Desempenho Organizacional

A outra parte da nossa definição sobre administração é o alcance das metas organizacionais de maneira eficiente e eficaz. A administração é tão importante porque as organizações são igualmente muito importantes. Em uma sociedade industrializada, na qual as tecnologias complexas dominam, as organizações reúnem conhecimento, pessoas e matérias-primas para realizar tarefas que um indivíduo sozinho não conseguiria. Sem as organizações, como poderíamos ter a tecnologia que nos permite compartilhar informações ao redor do mundo em um instante, como conseguíramos que a eletricidade fosse produzida em enormes represas e usinas de energia nuclear, e que milhares de vídeos e DVDs estivessem disponíveis para nosso entretenimento? As organizações permeiam nossa sociedade. A maioria dos alunos universitários americanos trabalhará em uma organização — talvez Sun Microsystems, Cinergy, ou Hollywood Vídeo. Os alunos universitários já são membros de várias organizações, como a universidade, a faculdade, a ACM, igrejas, fraternidades ou irmandades. Eles

também lidam com organizações todos os dias: para renovar suas habilidades, receber tratamento no pronto-socorro de um hospital, comprar comida em um supermercado, comer em um restaurante, ou comprar roupas novas. Os gerentes são responsáveis por essas organizações e por certificarem-se de que os recursos são sabiamente usados para alcançar as metas organizacionais.

organização

Uma entidade social que é dirigida a metas e deliberadamente estruturada.

Nossa definição formal de organização é a de uma entidade social dirigida a metas e deliberadamente estruturada. *Entidade social* significa ser composta de duas ou mais pessoas. *Dirigida a metas* significa ser feita para alcançar algum resultado, como obter lucro (J. Crew, Microsoft), ganhar aumento de salário para seus membros (AFL-CIO), satisfazer as necessidades espirituais

(Igreja Metodista), ou proporcionar satisfação social (irmandade). *Deliberadamente estruturada* significa que as tarefas são divididas e a responsabilidade pelo seu desempenho é atribuída aos membros da organização. Esta definição se aplica para todas as organizações, incluindo as lucrativas e as sem fins lucrativos. Vickery Stoughton gerencia o Toronto General Hospital e administra um orçamento de 200 milhões de dólares. Ele atua sob uma fiscalização pública intensa, regulamentações pesadas do governo e crises diárias de vida e morte. Bob Stein fundou a Night Kitchen para fornecer aos autores ferramentas para publicações eletrônicas e criar livros eletrônicos e textos em multimídia. Eleanor Josaitis trabalhou com o padre de sua paróquia, o finado Padre William Cunningham, para montar uma organização em Detroit chamada Focus: Hope, que alimenta 48 mil pessoas famintas por dia, gerencia um programa de treinamento em maquinaria de precisão e trabalhos em metal, patrocina uma creche e dirige várias empresas lucrativas de manufatura, cujas instalações e equipamentos valem mais de 100 milhões de dólares.¹² Organizações pequenas, originais e sem fins lucrativos são mais numerosas do que as corporações grandes e visíveis — e tão importantes quanto elas para a sociedade.

eficácia

O grau em que a organização alcança uma meta declarada.

eficiência

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

Com base em nossa definição de administração, a responsabilidade do gerente é coordenar os recursos de maneira eficaz e eficiente para realizar as metas organizacionais. A eficácia organizacional é o grau no qual a organização alcança uma meta declarada. Isso significa que a organização tem sucesso em alcançar o que ela tenta fazer. Eficácia organizacional significa proporcionar um produto ou serviço que os clientes valorizem. Eficiência organizacional se refere à quantidade de recursos usados para alcançar a meta organizacional. Ela é baseada em quanta matéria-prima, quanto dinheiro e pessoas são necessários para produzir um dado volume de produção. A eficiência pode ser calculada como a quantia de recursos usados para produzir um produto ou serviço.

Eficiência e eficácia podem ser, ambas, altas na mesma organização. Por exemplo, ao usar a nova tecnologia para produzir simulações coloridas de amostras de carpetes, que se parecem com o verdadeiro carpete, a Lees Carpets, em Virgínia, não precisa interromper as máquinas para produzir pequenos lotes de amostras. Desse modo, a Lees consegue fazer muito mais carpetes com o mesmo número de máquinas e funcionários. A eficácia também melhorou porque o sistema de projeto acelerado ganhou mais clientes, reduziu o tempo de espera para os negócios sob encomenda, e melhorou a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes.¹³ Os gerentes nas empresas de serviços também estão usando a nova tecnologia para melhorar a eficiência e a eficácia. Freddie Mac, uma das maiores seguradoras hipotecárias dos Estados Unidos, usa um sistema que consegue automaticamente — e quase que instantaneamente — calcular se subscreve ou não um empréstimo bancário. Desde que foi lançado o sistema Loan Prospector, o volume de transações da Freddie Mac aumentou em 200%, sem a contratação de mais funcionários.¹⁴

Entretanto, algumas vezes, os esforços dos gerentes em melhorar a eficiência podem prejudicar a eficácia organizacional — isso é especialmente verdadeiro em relação aos cortes severos de custos. Na Delta Airlines, o antigo presidente Robert W. Allen aumentou dramaticamente a eficiência de custo cortando as despesas com pessoal, refeições, limpeza e manutenção. Allencreditava que esta ação era necessária para resgatar a empresa de uma queda financeira, mas a Delta caiu para o último lugar entre as principais companhias aéreas em cumprimento de horários, a moral dos funcionários afundou, e as reclamações dos clientes quanto às aeronaves sujas e filas longas nos balcões de passagens aumentaram em mais do que 75%.¹⁵ O presidente atual, Leo Mullin, está lutando para manter as eficiências instituídas por Allen, mas também para melhorar a eficácia organizacional.

desempenho

A habilidade da organização em alcançar suas metas mediante o uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente.

A responsabilidade definitiva dos gerentes é alcançar um desempenho alto, que é o alcance das metas organizacionais mediante o uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente.

Habilidades Administrativas

A função de um gerente é complexa e tem muitas dimensões e, como veremos por todo este livro, requer uma variedade de habilidades. Embora alguns teóricos administrativos proponham uma lista longa de habilidades, aquelas necessárias para administrar um departamento ou uma organização podem ser resumidas em três categorias: conceituais, humanas e técnicas.¹⁶ Como mostrado na Ilustração 1.2, a aplicação dessas habilidades muda à medida que os gerentes são promovidos na organização. Embora o grau de cada habilidade necessária em níveis diferentes na organização possa variar, todos os gerentes precisam possuir habilidades em cada uma dessas áreas importantes para ter um desempenho eficaz.

Habilidades Conceituais

habilidades conceituais

A habilidade cognitiva de ver a organização como um todo e o relacionamento entre suas partes.

Habilidade conceitual é a habilidade cognitiva de ver a organização como um todo e o relacionamento entre suas partes. A habilidade conceitual envolve o pensamento do gerente, o processamento de informações e as habilidades de planejamento. Ela envolve saber onde o departamento de uma pessoa se encaixa na organização total e como a organização se encaixa na indústria, na comunidade e nos ambientes comerciais e sociais mais amplos. Isso significa a habilidade de pensar estrategicamente — tomar a atitude ampla e de longo prazo.

As habilidades conceituais são necessárias para todos os gerentes, mas são especialmente importantes para aqueles da alta gerência. Eles precisam perceber os elementos significativos em uma situação e os padrões amplos e conceituais. Por exemplo, a Microsoft, a empresa gigante de software, reflete as habilidades conceituais de seu fundador e *chairman*, Bill Gates. Os objetivos comerciais totais são claramente declarados e eficazmente comunicados por toda a empresa, contribuindo para a reputação de liderança da Microsoft e receitas de bilhões de dólares. Como disse um gerente da Microsoft, “Cada parte da empresa tem vida própria agora, mas Bill é a cola que mantém todas juntas”.¹⁷

Conforme os gerentes são promovidos, eles precisam desenvolver habilidades conceituais, ou suas promoções serão limitadas. Um gerente de engenharia sênior, que está atolado em questões técnicas em vez de raciocinar estrategicamente, não terá um bom desempenho no topo da organização. Muitas das responsabilidades dos altos-gerentes, como as tomadas de decisões, a alocação de recursos e inovações, requerem uma visão mais ampla.

Ilustração 1.2

Relacionamento das Habilidades Conceituais, Humanas e Técnicas para o Nível Administrativo

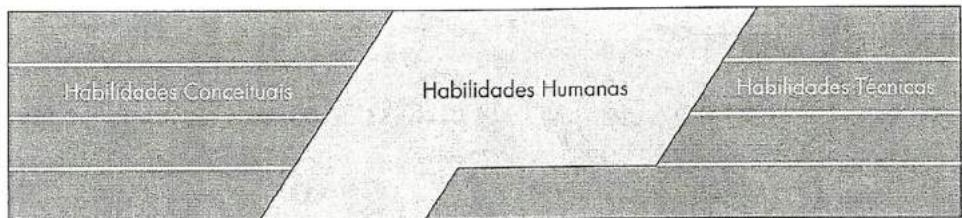
Nível Administrativo

Altos-gerentes

Gerentes Médios

Gerentes de Primeira Linha

Não-Administrativos (Contribuintes Individuais)



Habilidades Humanas

habilidade humana

A habilidade de trabalhar com outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo.

Habilidade humana é a habilidade do gerente de trabalhar com outras pessoas e por meio delas, e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com outras pessoas, incluindo a habilidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver conflitos. Um gerente com habilidades humanas permite que os subordinados se expressem sem medo de serem ridicularizados e encoraja a participação. Um gerente com habilidades humanas gosta de outras pessoas e é querido por elas. Scott McNealy, presidente da Sun Microsystems, usa o humor e a alegria para motivar os funcionários e os ajuda a lidar com o estresse de seus trabalhos exigentes. Brincadeiras improvisadas, como uma guerra de revólver d'água, na qual McNealy faz o papel de general, ajuda os funcionários a se unirem e a se revigorarem.¹⁸

À medida que aumentam a globalização, a diversidade da força de trabalho, a incerteza e a concorrência por trabalhadores do conhecimento altamente especializados, as habilidades humanas se tornam até mais cruciais. Os gerentes de hoje precisam estar genuinamente preocupados com as necessidades emocionais de seus funcionários, não apenas com as necessidades físicas relacionadas às suas tarefas no trabalho. Young J. Shin, diretor executivo de tecnologia na Embark.com, um site educativo na web, observa que os trabalhadores do conhecimento “não querem ser dirigidos como servos”. Esses funcionários querem diretrizes, respeito e uma chance de contribuir plenamente para a organização.¹⁹ Meg Whitman, presidente da eBay, acredita que sua contribuição mais importante para a organização é criar uma ética de trabalho e cultura que seja “divertida, aberta, e de confiança”. A atenção que Whitman e outros gerentes na eBay prestam às habilidades humanas parece estar tendo recompensas. Funcionários motivados ajudaram a organização a expandir sua franquia, em face da dura concorrência de rivais maiores, e, diferentemente de muitas empresas na Internet, a eBay tem dado lucros saudáveis.²⁰ As habilidades humanas estão se tornando cada vez mais importantes para os gerentes em todos os níveis, e especialmente para aqueles que trabalham de maneira direta com os funcionários diariamente. As organizações freqüentemente perdem bons funcionários porque os chefes da linha de frente fracassam em demonstrar respeito e preocupação para com os trabalhadores.²¹

Habilidades Técnicas

habilidade técnica

O entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas.

Habilidade técnica é o entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. Habilidades técnicas incluem o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos em funções específicas como engenharia, manufatura ou financeiras. Também incluem o conhecimento especializado, a habilidade analítica e o uso competente de ferramentas e técnicas para resolver problemas nessa disciplina específica. As habilidades técnicas são particularmente importantes nos níveis organizacionais mais baixos. Muitos gerentes são promovidos para suas primeiras funções administrativas por terem habilidades técnicas excelentes. Entretanto, elas se tornam menos importantes do que as habilidades conceituais e humanas à medida que os gerentes são promovidos. Por exemplo, nos seus sete anos como um engenheiro de manufatura na Boeing, Bruce Moravec desenvolveu habilidades técnicas soberbas na sua área de operação. Mas quando lhe foi pedido que liderasse uma equipe projetando uma nova fuselagem para o Boeing 757, Moravec descobriu que tinha de depender bastante das habilidades humanas para poder ganhar o respeito e a confiança das pessoas que trabalhavam nas áreas que ele pouco conhecia.²²

Tipos de Gerência

Os gerentes usam as habilidades conceituais, humanas e técnicas para desempenhar as quatro funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle em todas as organizações — grande ou pequena, de manufatura ou de serviço, lucrativa e sem fins lucrativos, tradicional ou localizada na Internet. Mas as funções de todos os gerentes não são as mesmas. Os gerentes são responsáveis por departamentos específicos, trabalham em níveis diferentes na hierarquia e têm necessidades únicas para alcançar um desempenho alto. Kevin Kurtz é um gerente médio na

Lucasfilm, onde ele trabalha com os funcionários no desenvolvimento de campanhas publicitárias para alguns dos melhores projetos de entretenimento da empresa, incluindo o próximo episódio de *Guerra nas Estrelas*.²³ Domenic Antonellis é o presidente da New England Confectionary Co. (Necco), a empresa que faz pequenos corações de doce com frases como “Seja Meu” e “Beije-me” vendidos na época do Dia dos Namorados.²⁴ Ambos são gerentes, e ambos precisam contribuir para o planejamento, a organização, a liderança e o controle de suas organizações — mas de maneiras e intenções diferentes.

Diferenças Verticais

alto-gerente

Um gerente que está no topo da hierarquia organizacional e é responsável por toda a organização.

Um determinante importante da função do gerente é o nível hierárquico. A Ilustração 1.3 mostra três níveis na hierarquia. Os altos-gerentes estão no topo da hierarquia e são responsáveis por toda a organização. Eles têm títulos como presidente, *chairperson* (nos Estados Unidos), diretor executivo, presidente e vice-presidente executivo. Os altos-gerentes são responsáveis pelo estabelecimento das metas organizacionais, pela definição das estratégias para alcançá-las, pelo monitoramento e interpretação do ambiente externo, e por tomarem decisões que afetam toda a organização. Eles vêem o futuro em longo prazo e se preocupam com as tendências ambientais gerais e com o sucesso total da organização. Entre as responsabilidades mais importantes para os altos-gerentes estão a comunicação de uma visão compartilhada para a organização, a moldagem da cultura corporativa e o cultivo do espírito empresarial que pode ajudar a empresa a se manter em dia com as mudanças rápidas. Hoje, mais do que nunca, os altos-gerentes precisam saber aproveitar o conhecimento, as habilidades e as competências de cada funcionário.²⁵

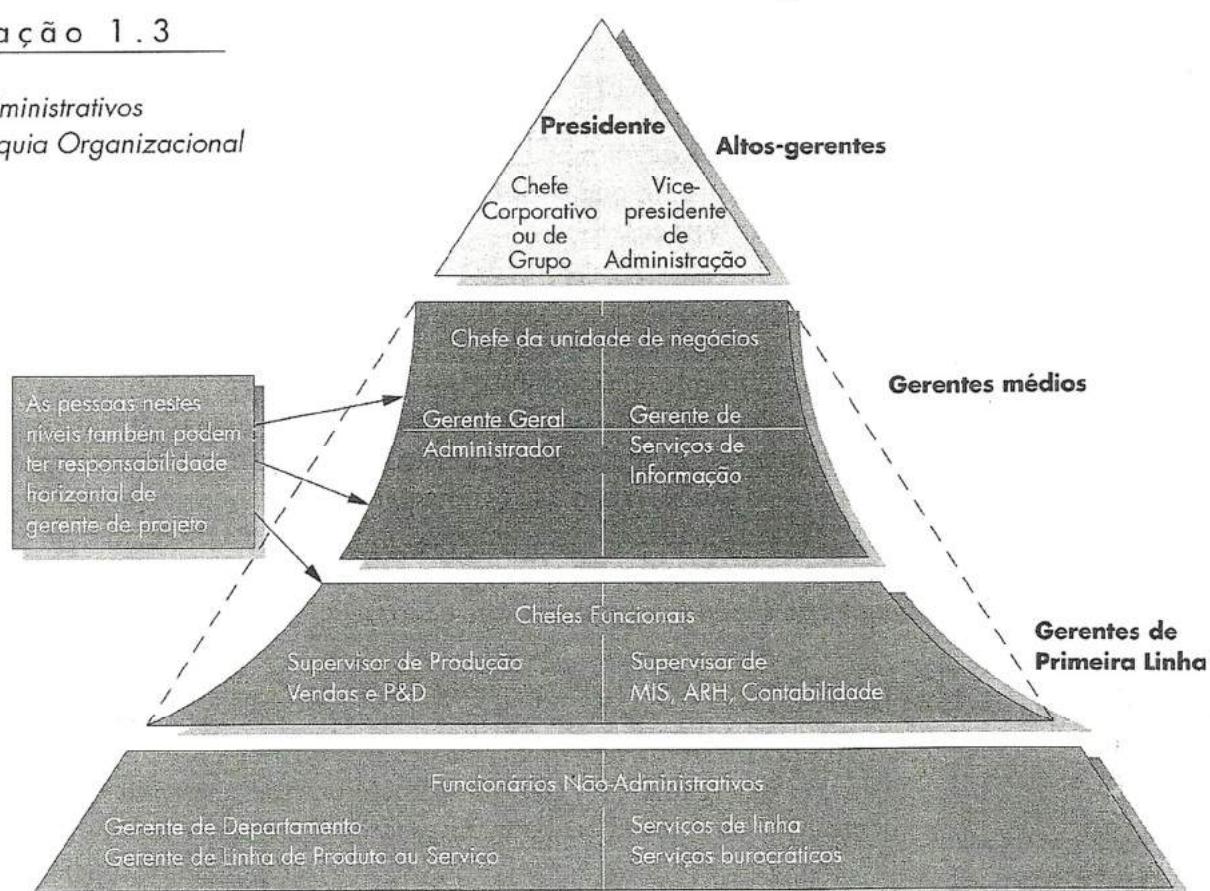
gerentes médios

Um gerente que trabalha nos níveis medianos da organização e é responsável por departamentos importantes.

Os gerentes médios trabalham nos níveis medianos da organização e são responsáveis pelas unidades de negócios e departamentos importantes. Os exemplos de gerentes médios são chefes de departamentos, chefes de divisões, gerentes de controle da qualidade e diretores de laboratórios de pesquisa. Eles geralmente têm dois ou mais níveis administrativos abaixo de si, e são responsáveis

Ilustração 1.3

Níveis Administrativos
na Hierarquia Organizacional



veis pela implementação das estratégias e políticas totais definidas pelos altos-gerentes. Os gerentes médios geralmente se preocupam com o futuro próximo e espera-se que eles estabeleçam bons relacionamentos com os colegas ao seu redor na organização, encorajem o trabalho em equipe e solucionem os conflitos.

A função dos gerentes médios mudou dramaticamente nas últimas duas décadas. Durante os anos de 1980 e início dos anos 1990, muitas organizações tornaram-se enxutas e eficientes com a demissão de gerentes médios e a diminuição dos níveis administrativos medianos. Os tradicionais organogramas em forma de pirâmide foram achatados para permitir que as informações fluam rapidamente do topo para baixo e que as decisões sejam tomadas com mais velocidade. O nível administrativo mediano que está encolhendo é mostrado na Ilustração 1.3.

No entanto, embora os níveis administrativos medianos tenham sido reduzidos, a função do gerente médio, em muitas organizações, tem se tornado muito mais importante. À medida que mais e mais trabalho é organizado ao redor de equipes e projetos, os gerentes médios passam a ficar envolvidos em uma amplitude maior de problemas e questões organizacionais. Gerentes de projeto fortes estão em demanda agitada por todo o mundo corporativo. Um gerente de projeto é responsável por um projeto temporário de trabalho que envolve a participação de pessoas de vários níveis e funções da organização, como também de pessoas de fora da empresa. Os gerentes médios de hoje precisam trabalhar com uma variedade de projetos e equipes ao mesmo tempo, alguns dos quais cruzam fronteiras geográficas e culturais, assim como funcionais.

Em vez de administrar o fluxo de informações para cima e para baixo da hierarquia, eles são responsáveis pelas criações de redes horizontais para ajudar as organizações a responderem rapidamente às demandas em mudança do ambiente. Na Lend Lease, uma empresa líder em serviços imobiliários e financeiros na Austrália, a estrutura organizacional é baseada na administração do projeto. A cada projeto novo os gerentes e funcionários são retirados de uma área de especialização e são transferidos para uma outra rapidamente. A equipe para o centro de compras Bluewater em Kent, Inglaterra, por exemplo, incluía uma coleção renovável de arquitetos, engenheiros, gerentes, fabricantes, defensores da comunidade, autoridades de planejamento, peritos em construção, especialistas em entregas no varejo, analistas financeiros e clientes potenciais, todos coordenados por um gerente de projeto.²⁶ A administração de projetos faz com que o trabalho do gerente médio seja muito mais desafiador e emocionante. Nesse novo ambiente, os gerentes médios precisam de novas habilidades: a habilidade de inspirar e motivar um grupo diverso de pessoas; habilidades para negociar; a disposição para ouvir e a habilidade de se comunicar claramente; consciência e integridade; e, principalmente, a habilidade de administrar as mudanças e os conflitos.²⁷

gerente de primeira linha

Um gerente que está no primeiro ou no segundo nível administrativo e é responsável direto pela produção de bens e serviços.

gerente funcional

Um gerente que é responsável por um departamento que desempenha uma única tarefa funcional e tem funcionários com treinamento e habilidades similares.

Os gerentes de primeira linha são diretamente responsáveis pela produção de bens e serviços. Eles são o primeiro ou o segundo nível de administração e têm títulos como supervisor, gerente de linha, chefe de seção e gerente de escritório. Responsáveis por grupos de funcionários não-administrativos, sua principal preocupação é a aplicação de regras e procedimentos para alcançar a produção eficiente, proporcionar assistência técnica e motivar os subordinados.

O horizonte de tempo de planejamento neste nível é curto, com a ênfase na realização das metas diárias. Por exemplo, Stephanie Carver, a gerente de cozinha no restaurante Bennigan's Bar and Grill, monitora e supervisiona os funcionários da cozinha para certificar-se de que os alimentos são preparados de maneira segura e eficiente. Ela é responsável por motivar e direcionar os trabalhadores jovens e geralmente inexperientes, dar assistência quando necessário, limitar o desperdício e garantir a aderência às regras de saúde e segurança.

Diferenças Horizontais

A outra principal diferença nas funções administrativas ocorre horizontalmente através da organização. Gerentes funcionais são responsáveis pelos departamentos que desempenham uma única tarefa funcional e têm funcionários com treinamento e habilidades similares. Os departamentos funcionais incluem publicidade, vendas, finanças, recursos humanos, manufatura e contabilidade. Os gerentes de linha são responsáveis pelos departamentos de marketing e manu-

fatura que fazem ou vendem o produto ou serviço. Os gerentes de pessoal são encarregados de departamentos como finanças e recursos humanos, que sustentam os departamentos de linha.

gerente geral

Um gerente que é responsável por vários departamentos e com funções diferentes.

Os gerentes gerais são responsáveis por vários departamentos e com funções diferentes. Um gerente geral é responsável por uma divisão independente, como na loja de departamentos Dillard's, e por todos os departamentos funcionais dentro dela. Os gerentes de projeto também têm responsabilidades administrativas gerais, porque eles coordenam as pessoas por vários departamentos para realizar um projeto específico.

A administração do projeto é um papel vital nas organizações mais achatadas e com menos níveis hierárquicos e permite que os gerentes médios contribuam significativamente para o sucesso corporativo.²⁸ Como disse o vice-presidente executivo William Kelvie, diretor executivo de informação para a Fannie-Mae, "Automatização e concessão de poderes removem a necessidade de ter gerentes que supervisionem o trabalho diário. Tudo passou a ser projetos. É assim que a Fannie-Mae faz negócios hoje em dia".²⁹

Como É Ser um Gerente?

Até aqui descrevemos como os gerentes nos vários níveis desempenham as quatro funções básicas que ajudam a garantir o uso dos recursos organizacionais para se alcançar níveis altos de desempenho. Essas tarefas exigem habilidades conceituais, humanas e técnicas. A menos que alguém tenha realmente desempenhado um trabalho administrativo, é difícil entender exatamente o que os gerentes fazem hora após hora, diariamente. A função do gerente é tão diversa que foram realizados vários estudos na tentativa de descrever exatamente o que acontece. A questão sobre o que os gerentes fazem exatamente para planejar, organizar, liderar e controlar foi respondida por Henry Mintzberg, que seguiu os gerentes e registrou todas as suas atividades.³⁰ Ele desenvolveu uma descrição do trabalho administrativo que incluía três características gerais e dez papéis. Essas características e esses papéis foram sustentados em pesquisas subsequentes.³¹

Atividades do Gerente

Uma das descobertas mais interessantes sobre as atividades administrativas é quanto ocupados são os gerentes e quanto agitado pode ser um dia de trabalho médio. Bruce Nelson, presidente da Office Depot, trabalha 14 horas por dia e está constantemente rastreando as operações nas 947 lojas em oito fusos horários. Em uma semana típica, Nelson é encontrado respondendo e-mails no laptop enquanto voa para as lojas em três estados diferentes, monitorando a concorrência e fazendo-se passar por um cliente comum na loja da OfficeMax, jantando com a diretoria de um cliente especial para dar-lhe um relato sobre a indústria de materiais para escritórios, reunindo-se com gerentes na matriz em sessões de 15 minutos cada, para obter atualizações e oferecer conselhos falando com os representantes da mídia enquanto esboça seu plano para reavivar a empresa que está com problemas, e aceitando um prêmio reconhecendo o desempenho da tecnologia de informação da Office Depot.³²

A Atividade Administrativa é Caracterizada pela Variedade, Fragmentação, e Brevidade.³³ Os envolvimentos dos gerentes são tão amplos e volumosos que há pouco tempo para uma reflexão tranquila. A média de tempo gasto em uma atividade é menos do que nove minutos. Os gerentes mudam de marcha rapidamente. As crises significativas são intercaladas com eventos triviais em uma sequência imprevisível. Segue um exemplo de apenas duas horas típicas para uma gerente geral, Janet Howard. Observe as interrupções freqüentes e a brevidade e variedade das tarefas.

- 7h30 Janet chega ao trabalho e começa a planejar seu dia.
- 7h37 Uma subordinada, Morgan Cook, pára no escritório de Janet para falar sobre um jantar na noite anterior e rever a análise de custo-benefício para um computador proposto.
- 7h45 A secretária de Janet, Pat, faz-lhe um sinal para que pegue o telefone. "Janet, na noite passada tivemos sérios danos causados por um alagamento no escritório do centro. Um cano estourou, causando prejuízos de aproximadamente 50 mil dólares. Tudo voltará ao normal em três dias. Pensei que talvez você quisesse saber."

- 8h00 Pat traz a correspondência. Ela também pede instruções sobre como digitar um relatório que Janet lhe entregou ontem.
- 8h14 Janet recebe um telefonema do gerente de contabilidade, que está retornando uma ligação do dia anterior. Eles conversam sobre um relatório contábil.
- 8h25 Um sr. Nance é conduzido à sala de Janet. Ele diz que um gerente de vendas tratou mal seus funcionários e algo precisa ser feito. Janet reorganiza seus horários para investigar a reclamação.
- 9h00 Janet volta para a correspondência. Uma carta é de um cliente irado. Janet dita uma resposta atenciosa e contida. Pat traz as mensagens telefônicas.
- 9h15 Janet recebe um telefonema urgente de Larry Baldwin. Eles discutem sobre negócios perdidos, subordinados insatisfeitos, e uma potencial promoção.³⁴

O Gerente Desempenha Muito Trabalho em um Ritmo Implacável.³⁵ O trabalho dos gerentes é em ritmo acelerado e requer muita energia. Os gerentes observados por Mintzberg processaram 36 correspondências por dia, participaram de oito reuniões, e fizeram uma visita pelo prédio ou instalação. Assim que o calendário diário do gerente é elaborado, surgem os distúrbios inesperados. São necessárias novas reuniões. Durante o tempo que estão fora do escritório, os executivos tentam manter em dia a leitura, a papelada e e-mails relacionados com o trabalho.

No Aeroporto Internacional de O'Hare, uma contagem não oficial em uma sexta-feira encontrou o gerente de operações, Hugh Murphy, interagindo com outros 45 funcionários do aeroporto. Além disso, ele escutou as reclamações dos residentes locais sobre o barulho dos aviões, reuniu-se com os executivos descontentes de uma empresa francesa, que construiu o novo sistema de movimentação de pessoas ao custo de 128 milhões de dólares, tentou acalmar um vereador de uma cidade hispânica que reclamava contra os passageiros da Mexicana Airlines já que estavam sendo discriminados pelos operadores de transporte excessivamente zelosos, visitou o novo posto de bombeiros do aeroporto e o local da construção de uma nova torre de 20 milhões de dólares — e isso foi antes que os eventos de 11 de setembro de 2001 mudassem as operações nos aeroportos, tornando-as ainda mais complexas. O ritmo implacável de Hugh Murphy é típico de gerentes.³⁶ Administrar pode ser recompensador, mas também pode ser frustrante e estressante, como discutido no quadro “Bate-Papo do Gerente” na página 16.

Papéis do Gerente

Papel

Um conjunto de expectativas para o comportamento de uma pessoa.

As observações de Mintzberg e as pesquisas subseqüentes indicam que as diversas atividades dos gerentes podem ser organizadas em dez papéis.³⁷ Um papel é um conjunto de expectativas para o comportamento de um gerente. A Ilustração 1.4 proporciona exemplos de cada um dos dez papéis. Esses papéis são divididos em três categorias conceituais: informacional (administrando por informação); interpessoal (administrando por meio de pessoas); e decisória (administrando por meio de ações). Cada papel representa as atividades que os gerentes desempenham para essencialmente realizar as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Embora seja necessário separar os componentes da função do gerente para entender os papéis e as atividades diferentes de um gerente, é importante lembrar-se de que a verdadeira função de administração não pode ser praticada como um conjunto de partes independentes; todos os papéis interagem no mundo real da administração. Como disse Mintzberg, “O gerente que consegue apenas comunicar ou apenas conceber nunca consegue fazer nada, enquanto o gerente que apenas ‘faz’ acaba fazendo tudo sozinho”.³⁸

Papéis Informacionais. Os papéis informacionais descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Os gerentes gerais gastam aproximadamente 75% de seu tempo falando com outras pessoas. O papel do monitor envolve a busca de informações atuais de muitas fontes. O gerente adquire as informações de outros e faz uma leitura rápida dos materiais impressos para ficar bem informado. John Chambers, presidente da Cisco Systems, gasta aproximadamente 50% de seu tempo trabalhando diretamente com os clientes, perguntando o que a empresa está fazendo certo e o que ela poderia fazer melhor.³⁹ Os papéis do disseminador e do porta-voz são simplesmente o oposto: o gerente transmite as informações atuais para os outros (dentro e fo-

Papéis Interpessoais. Os papéis interpessoais envolvem a criação e manutenção de relações entre pessoas. Os gerentes gerais dedicam cerca de 20% de seu tempo a esse papel. O papel de influenciador envolve a negociação, a persuasão e a mediação. O papel de líder envolve a motivação, a inspiração e a capacidade de lidar com pessoas. O papel de administrador envolve a coordenação, a organização e a distribuição de recursos.

Ilustração 1.4

Os Dez Papéis dos Gerentes

Categoría	Papel	Atividade
Informacional	Monitor	Busca e recebe informações; faz uma leitura rápida das publicações e dos relatórios; mantém contatos pessoais.
	Disseminador	Passa as informações para os outros membros da organização; envia memorandos e relatórios; faz telefonemas.
	Porta-voz	Transmite informações para as pessoas de fora mediante discursos, relatórios, memorandos.
Interpessoal	Representante	Desempenha deveres ceremoniais e simbólicos, como receber visitantes, assinar documentos legais.
	Líder	Direciona e motiva os funcionários; treina, aconselha, e se comunica com os subordinados.
	Intercomunicador	Mantém elos de informações tanto dentro quanto fora das organizações; usa o correio; faz telefonemas; reuniões.
Decisório	Empreendedor	Inicia os projetos de melhorias; identifica novas idéias; delega a responsabilidade da idéia para outros.
	Apaziguador de distúrbios	Toma medidas corretivas durante as disputas ou crises; resolve os conflitos entre os subordinados; se adapta às crises ambientais.
	Alocador de recursos	Decide quem recebe os recursos; faz a programação, orçamento, e estabelece as prioridades.
	Negociador	Representa o departamento durante as negociações dos contratos sindicais, vendas, compras, orçamentos; representa os interesses departamentais.

Fontes: Adaptado de Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Nova York: Harper & Row, 1973, p. 92-93; e Henry Mintzberg, "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science* 18, 1971, B97-B110.

ra da empresa), que podem usá-las. Com a tendência de concessão de poderes aos funcionários do nível mais baixo, muitos gerentes estão compartilhando o máximo possível de informações. Um exemplo recente do papel de porta-voz é Donald Carty, presidente da American Airlines, que tentou manter os membros das famílias e o público informados assim que chegavam novidades depois da queda do voo 587 da American em Nova York, dois meses depois que aviões haviam sido usados nos ataques terroristas à cidade.

Papéis Interpessoais. Os papéis interpessoais pertencem aos relacionamentos com os outros e estão ligados às habilidades humanas descritas anteriormente. O papel do *representante* envolve lidar com as atividades ceremoniais e simbólicas para o departamento ou a organização. O gerente representa a organização na sua capacidade administrativa formal como representante da unidade. A apresentação de prêmios para funcionários pelo gerente de divisão da TacoBell é um exemplo do papel do representante. O papel do *líder* envolve os relacionamentos com os subordinados, incluindo motivação, comunicação e influência. O papel de *intercomunicador* pertence ao desenvolvimento de fontes de informações dentro e fora da organização. O presidente da Coca-Cola, Douglas Daft, colocou uma nova ênfase no papel do intercomunicador por causa dos desafios do ambiente. Um caso de saúde na Bélgica, que acabou virando um pesadelo em relações públicas, combinado com a tentativa fracassada de assumir a Cadbury Schweppes sem o consentimento da União Européia, deixou o relacionamento da Coca-Cola com os clientes e as autoridades e organizações européias em ruínas. Daft partiu em uma viagem de Bruxelas para Roma em favor da reputação da Coca, encontrando-se com membros dos governos, investidores e funcionários para descobrir o que havia dado errado e como consertá-lo.⁴⁰

O NOVO LOCAL DE TRABALHO

Você Realmente Quer Ser um Gerente?

O primeiro curso de treinamento que os gerentes aspirantes na FedEx fazem é chamado de "Administração É para Mim?". Tornar-se um gerente é considerado pela maioria das pessoas como um passo positivo e para a frente na carreira. Sem dúvida, existem vários aspectos atraentes na vida como gerente. Entretanto, existem também muitos desafios, e nem todas as pessoas ficarão felizes e satisfeitas em uma posição administrativa. Aqui estão algumas das questões que os gerentes aspirantes no novo local de trabalho devem considerar antes de decidir se querem seguir uma carreira de gerente:

O aumento na carga de trabalho. Não é raro para os gerentes trabalhar de 70 a 80 horas por semana, e alguns trabalham até mais horas. O trabalho de um gerente sempre começa antes de um turno e acaba horas depois que o turno terminou. Matt Scott, um engenheiro de software promovido para a gerência na Fore Systems Inc., sentiu-se frustrado pelo aumento de papelada e horários marcados de reuniões.

O senso implacável de obrigação. O trabalho de um gerente nunca está feito. Nancy Carreon, uma sócia de uma empresa de arquitetura, algumas vezes acorda no meio da noite pensando sobre algo que ela precisa fazer — ela então se levanta e faz o que precisa ser feito. George Pollard, um gerente sênior de recursos humanos na FedEx, diz, "Os gerentes estão sempre de plantão. Somos representantes da [empresa] mesmo quando não estamos no trabalho".

A dor de cabeça da responsabilidade por outras pessoas. Muitas pessoas entram na administração porque elas gostam da idéia de ter poder, mas a realidade é que muitos gerentes sentem-se esmagados pela responsabilidade de supervisionar e disciplinar outros. Laura Kelso, que hoje prospera no ritmo rápido e na responsabilidade de ser um gerente, diz que, na primeira vez em que ela teve de despedir alguém, agonizou por semanas sobre como fazer isso. Os novos gerentes são freqüentemente surpreendidos pela quantia de tempo que levam para lidar com os "problemas das pessoas". Kelly

Bate-papo do Gerente

Cannell, que deixou seu emprego como gerente, diz o seguinte: "Qual o problema [em administrar pessoas]? O problema é que as pessoas são humanas... Para ser um bom gerente, você precisa ser mentor para elas, escutar seus problemas, aconselhá-las, e no final do dia você ainda tem seu próprio trabalho na sua mesa... Não assuma a responsabilidade 'de leve' porque não importa o que você acha, administrar pessoas não é fácil".

Ser pego no meio. Para muitas pessoas, este é o aspecto mais difícil da administração. Exceto para aqueles no alto escalão, os gerentes se vêem agindo como barreiras, presos entre a alta gerência e a força de trabalho. Uma projetista de software explica por que ela queria sair da administração: "Eu não me sentia confortável acatando a linha da empresa e as políticas organizacionais e decisões técnicas das quais eu discordava. Era muito difícil pedir para as pessoas fazerem coisas que eu mesma não gostaria de fazer, como trabalhar muitas horas extras ou viajar sem prévio aviso". Mesmo quando os gerentes discordam das decisões dos altos executivos, eles são responsáveis por implementá-las.

Para algumas pessoas, as frustrações da administração não compensam. Para outras, a administração é uma escolha de carreira satisfatória e as recompensas emocionais podem ser enormes. Uma das chaves para ser um gerente feliz poderá ser avaliar cuidadosamente se você consegue responder sim para a pergunta: "Eu realmente quero ser um gerente?".

Fontes: Heath Row, "Is Management for Me? That is the Question", *Fast Company*, fevereiro-março 1998, p. 50-52; Timothy D. Schellhardt, "Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable", *The Wall Street Journal*, 4 de abril de 1997, A1, A4; Matt Murray, "A Software Engineer Becomes a Manager, with Many Regrets", *The Wall Street Journal*, 14 de maio de 1997, A1, A14; Hal Lancaster, "Managing Your Career: Nancy Carreon Works Long, Hard Weeks. Does She Need To?", *The Wall Street Journal*, 13 de maio de 1997, B1; e Matt Murray, "Managing Your Career — The Midcareer Crisis: Am I in This Business to Become a Manager?", *The Wall Street Journal*, 25 de julho de 2000, B1.

Papéis Decisórios. Os papéis decisórios pertencem àqueles eventos sobre os quais o gerente precisa fazer uma escolha ou tomar uma atitude. Esses papéis freqüentemente requerem habilidades conceituais, assim como humanas. O papel do *empreendedor* envolve o início da mudança. Os gerentes estão constantemente pensando sobre o futuro e como chegar lá.⁴¹ Eles se tornam cientes dos problemas e buscam projetos de melhorias para corrigi-los. O papel do *apaziguador de conflitos* envolve resolver os conflitos entre os subordinados ou entre o departamento do gerente e outros departamentos. Por exemplo, o gerente de divisão de um grande fabricante de móveis se envolveu em uma disputa pessoal entre dois chefes de seção. Um chefe de seção foi despedido porque ele não se adequava à equipe. O papel do *alocador de recursos* é pertinente às decisões sobre como alocar as pessoas, tempo, equipamentos, orçamentos e outros meios para alcançar os resultados desejados. O gerente deve decidir quais os projetos que receberão as alocações do orçamento, quais das várias reclamações dos clientes têm prioridade, e mesmo como gastar seu tempo. O papel do *negociador* envolve negociações formais e barganhas para alcançar os resultados para a unidade de

responsabilidade do gerente. Por exemplo, o gerente reúne-se e formalmente negocia com os outros — com um fornecedor sobre uma entrega atrasada, com um *controller* sobre a necessidade de recursos orçamentários adicionais, ou com o sindicato sobre um agravio trabalhista.

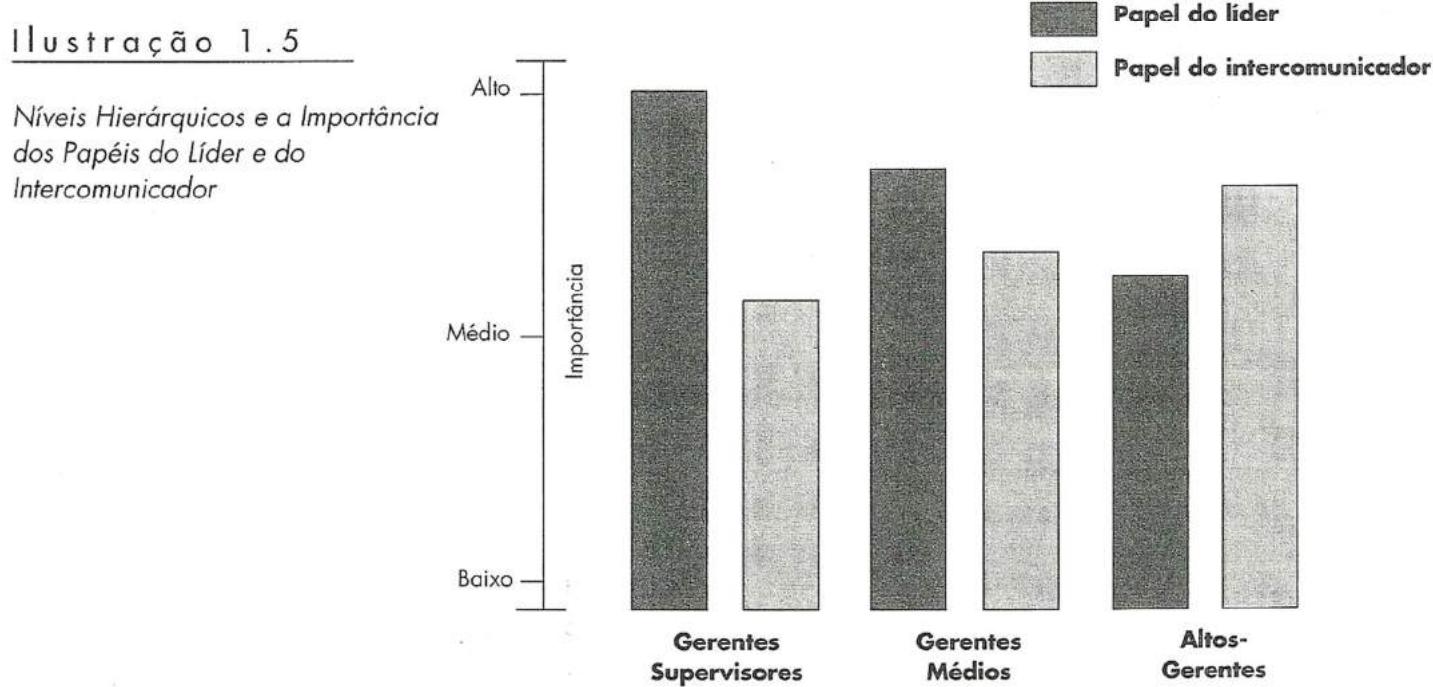
A ênfase relativa que um gerente coloca nesses dez papéis depende de uma série de fatores, como a posição do gerente na hierarquia, os talentos e habilidades naturais, o tipo de organização, ou as metas departamentais a serem alcançadas. Por exemplo, a Ilustração 1.5 destaca a importância variada dos papéis de líder e de intercomunicador, como relatado em uma pesquisa com os altos, médios e baixos gerentes. Observe que a importância do papel do líder tipicamente declina, enquanto o papel do intercomunicador aumenta conforme o gerente é promovido na hierarquia organizacional.

Outros fatores, como as condições ambientais que mudam, podem também determinar quais papéis são mais importantes para um gerente em uma dada época. Por exemplo, um alto-gerente pode normalmente enfatizar mais os papéis de porta-voz, representante e negociador. Entretanto, a emergência de novos concorrentes poderá requerer mais atenção para o papel de monitor, ou um declínio severo no moral e no direcionamento dos funcionários pode ser um sinal de que o presidente precisa enfatizar mais o papel do líder. Um gerente de marketing poderá focar nos papéis interpessoais por causa da importância dos contatos interpessoais no processo de marketing, enquanto um gerente financeiro mais provavelmente enfatizará os papéis decisórios, como alocador de recursos e negociador. Apesar dessas diferenças, todos os gerentes realizam os papéis informacionais, interpessoais e decisórios para cumprir as necessidades da organização. Os gerentes estão alertas às necessidades, tanto dentro quanto fora da organização, para determinar quais papéis são os mais críticos em vários tempos.

Administrando Pequenas Empresas e Organizações sem Fins Lucrativos

As pequenas empresas estão crescendo em importância. Centenas de pequenas empresas são abertas todos os meses por pessoas que se viram fora da corporação em razão da diminuição da estrutura, ou que voluntariamente deixaram o mundo corporativo em busca de um ritmo mais lento e um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida em família. Muitas pequenas empresas são abertas por mulheres ou minorias que encontraram oportunidades limitadas para avançarem nas grandes empresas. Além disso, a Internet abriu novas avenidas para a formação de pequenas empresas. A grande onda de novas empresas ponto.com, no final da década de 1990, foi impulsionada não ape-

Ilustração 1.5



Fonte: Baseado em informações retiradas do artigo de A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, e M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive* 3, 1989, p. 286-293.

nas pelo sonho de fortuna, mas também pelo desejo das pessoas de saírem das grandes corporações e começarem algo novo e emocionante.

O ambiente para as pequenas empresas torna-se cada vez mais complicado em razão da tecnologia, globalização, regulamentações governamentais, e do aumento nas demandas dos clientes. A administração sólida é crítica para o sucesso, mas as pequenas empresas às vezes têm dificuldades em desenvolver a destreza administrativa necessária para sobreviver em um ambiente complexo. Um estudo sobre tendências e desenvolvimentos futuros nas pequenas empresas descobriu que quase metade dos respondentes viu as habilidades administrativas inadequadas como uma ameaça para suas empresas, índice que foi de menos de 25% nas corporações maiores.⁴² A administração de pequenas empresas e novos empreendimentos será discutida em detalhes no Capítulo 6.

Uma descoberta interessante é que os gerentes de pequenas empresas tendem a enfatizar papéis diferentes daqueles dos gerentes das grandes corporações. Os gerentes nas pequenas empresas geralmente vêem seu papel mais importante como sendo o de porta-voz, porque eles precisam promover a empresa pequena em crescimento para o mundo exterior. O papel do empreendedor também é muito importante nas pequenas empresas, porque os gerentes precisam ser criativos e ajudar suas organizações a desenvolver novas idéias competitivas. Os gerentes das pequenas empresas têm a tendência de classificar o papel do líder e os papéis de processamento de informações como mais baixos, quando comparados com seus colegas nas grandes organizações.

As organizações sem fins lucrativos também representam uma importante aplicação do talento administrativo. A Cruz Vermelha, as Bandeirantes, as universidades, os governos municipais, os hospitais, as escolas públicas, as orquestras sinfônicas e os museus de arte, todos precisam ser administrados. As funções de planejamento, organização, liderança e controle se aplicam às organizações sem fins lucrativos do mesmo modo como se aplicam às organizações comerciais, e os gerentes destas e das organizações sem fins lucrativos usam habilidades similares e desempenham atividades similares. A principal diferença é que os gerentes nas empresas direcionam suas atividades para a obtenção de lucro, enquanto os gerentes nas organizações sem fins lucrativos direcionam seus esforços para a geração de algum tipo de impacto social. As características e necessidades singulares das organizações sem fins lucrativos, criadas por esta distinção, apresentam desafios diferenciados para os gerentes.⁴³

Os recursos financeiros para as organizações sem fins lucrativos vêm das contribuições do governo, de subsídios e doações, e não da venda de produtos ou serviços para os clientes. Nas empresas, os gerentes focam na melhoria dos produtos e serviços da organização para aumentar as receitas de vendas. Nas organizações sem fins lucrativos, os serviços são geralmente fornecidos para clientes não pagadores, e um dos grandes problemas para muitas organizações é garantir um fluxo estável de fundos para continuar operando. Os gerentes nas organizações sem fins lucrativos, comprometidos em servir os clientes com recursos limitados, precisam focar em manter o custo organizacional o mais baixo possível.⁴⁴ Os doadores geralmente querem que seu dinheiro vá diretamente para ajudar os clientes e não para o custeio de despesas gerais. Se os gerentes das organizações sem fins lucrativos não conseguirem demonstrar um uso altamente eficiente dos recursos, eles poderão ter problemas em assegurar doações adicionais ou apropriações governamentais.

Além disso, pelo fato de as organizações sem fins lucrativos não terem uma *linha final*, os gerentes precisam estar constantemente lutando com a questão sobre o que constitui resultados e eficácia. É fácil medir dólares e centavos, mas as organizações sem fins lucrativos precisam medir intangíveis como “saúde pública melhorada” ou “fazer a diferença na vida dos desprivilegiados”. É mais difícil medir o desempenho dos funcionários e gerentes quando a meta é proporcionar um serviço público, em vez de aumentar as vendas e lucros. Os gerentes nessas organizações sem fins lucrativos precisam tornar importantes seus serviços para atrair não apenas os clientes, mas também os voluntários e doadores de quem elas dependem. Entretanto, esses voluntários não podem ser supervisionados e controlados da mesma maneira que um gerente comercial lida com seus funcionários.

Os papéis definidos por Mintzberg também se aplicam às organizações sem fins lucrativos, mas eles são um pouco diferentes. Deveríamos esperar que os gerentes nas organizações sem fins lucrativos enfatizassem mais os papéis de porta-voz (para “vender” a organização para os doadores e o público), líder (para construir uma comunidade de funcionários e voluntários voltada para uma missão) e alocador de recursos (para distribuir os recursos ou fundos subsidiados que geralmente são atribuídos de cima para baixo).

Os gerentes em todas as organizações — grandes corporações, pequenas empresas e organizações sem fins lucrativos — cuidadosamente integram e ajustam as funções e os papéis administrativos para cumprir novos desafios dentro de circunstâncias próprias e para manter suas organizações saudáveis. Uma das maneiras como muitas empresas estão cumprindo novos desafios é pelo incremento do uso da Internet. Algumas agências governamentais estão usando a Internet para cortar a burocracia, melhorar a eficiência e economizar dinheiro.

Administração e o Novo Local de Trabalho

O mundo das organizações e da administração está mudando. As rápidas mudanças de ambiente estão causando transformações fundamentais que têm um impacto dramático no trabalho do gerente. Essas transformações estão refletidas na transição para um novo local de trabalho, como mostrado na Ilustração 1.6. A principal característica do novo local de trabalho é que ele está centralizado ao redor de bits em vez de átomos — informações e idéias em vez de máquinas e ativos físicos. A mudança da era industrial para a era da informática alterou a natureza do trabalho, dos funcionários, e do local de trabalho em si.⁴⁵ O local de trabalho anterior era caracterizado pela rotina, por tarefas especializadas e procedimentos padronizados de controle.

Os funcionários, tipicamente, desempenham seus serviços em uma instalação específica da empresa, como uma fábrica automobilística localizada em Detroit ou uma empresa de seguros localizada em Des Moines. A organização é coordenada e controlada por meio da hierarquia vertical, sendo que a autoridade da tomada de decisões reside nos gerentes do nível mais alto.

Por contraste, no novo local de trabalho, o trabalho flui livremente e é flexível. A mudança é mais óbvia nas organizações de e-commerce e nas sediadas na Internet, que precisam responder aos mercados e concorrentes dinâmicos em questões de segundos. Entretanto, todas as organizações estão enfrentando a necessidade de ter mais velocidade e flexibilidade. Espera-se que os funcionários com poderes aproveitem as oportunidades e resolvam os problemas à medida que eles emergem. O local de trabalho é organizado em redes em vez de hierarquias rígidas, e o trabalho geralmente é virtual. Graças à informática moderna e à tecnologia de comunicação, os funcionários podem desempenhar seus serviços em casa ou em algum outro local remoto, a qualquer hora do dia ou da noite.

Ilustração 1.6

A Transição para um Novo Local de Trabalho

	O Antigo Local de Trabalho	O Novo Local de Trabalho
Características		
Recursos	Átomos — ativos físicos	Bits — informática
Trabalho	Estruturado, localizado	Flexível, virtual
Trabalhadores	Funcionários dependentes	Funcionários com poderes, agentes livres
Forças na Organização		
Tecnologia	Mecânica	Digital, e-business
Mercados	Local, doméstico	Global, incluindo Internet
Força de Trabalho	Homogênea	Diversa
Valores	Estabilidade, eficiência	Mudança, velocidade
Eventos	Calmos, previsíveis	Turbulentos, crises mais freqüentes
Competências Administrativas		
Liderança	Autocrática	Dispersa, concede autoridade
Foco	Lucros	Conexão com os clientes, funcionários
Fazer o trabalho	Por indivíduos	Por equipes
Relacionamentos	Conflito, competição	Colaboração
Projeto	Desempenho eficiente	Experimentação, organização de aprendizado

Horas flexíveis, telecomutação e equipes virtuais são meios cada vez mais populares de trabalhar que requerem novas habilidades dos gerentes. Há uma estimativa de aproximadamente 9 milhões de telecomutadores nos Estados Unidos, por exemplo, e espera-se que esse número aumente nos próximos cinco anos. A AT&T tem 7.500 funcionários totalmente móveis.⁴⁶

As equipes nas organizações de hoje também incluem empreiteiros externos, fornecedores, clientes, concorrentes, e agentes livres que não estão afiliados com uma organização específica, mas trabalham na base de projeto para projeto. O trabalhador valorizado é aquele que aprende rapidamente, compartilha o conhecimento e está confortável com o risco, a mudança e a ambigüidade.

Forças nas Organizações

A mudança mais estarrecedora que hoje afeta as organizações e a administração é a *tecnologia*. Em 1995, havia aproximadamente 238 milhões de computadores em uso e 39 milhões de usuários da Internet no mundo. Cinco anos depois, o número havia aumentado para uma estimativa de 530 milhões de computadores e mais de 316 milhões de usuários da Internet.⁴⁷ Há uma explosão tecnológica global, e o seu impacto nas organizações e na administração é surpreendente. As organizações estão cada vez mais usando tecnologias de *rede digital* para unir os seus funcionários e parceiros em operações vastas. O uso crescente da *tecnologia sem fio* está expandindo ainda mais as opções, verdadeiramente permitindo que as pessoas trabalhem praticamente em qualquer lugar, não apenas em um computador ligado a uma rede da empresa. O acesso remoto sem fio para a Internet, por exemplo, já possibilita que os vendedores enviem e recebam mensagens instantâneas em computadores portáteis em qualquer local, ajudando-os a fechar negócios mais rapidamente.⁴⁸

Um dos maiores avanços tecnológicos é a *Internet*, que está transformando o modo como os negócios são feitos. Há apenas alguns anos, a Internet ainda era um pouco mais do que uma curiosidade para muitos gerentes, mas como as coisas mudaram! Em janeiro de 1999, Jack Welch recomendou aos gerentes na General Electric: “*destroyyourbusiness.com*” (*destruaseunegócio.com*), e desde então a GE tem usado a web para cortar os níveis administrativos, promover o trabalho em equipe, melhorar o atendimento ao cliente e economizar dinheiro.⁴⁹ As empresas desenvolvem *intranets* e *extranets*, sistemas de comunicação que usam a tecnologia da Internet e ligam os funcionários, gerentes, agentes livres, clientes, fornecedores, sócios, subempreiteiros e acionistas em um fluxo inconsútil de informações. As organizações estão se voltando para as idéias e os modelos do e-business a fim de aumentar a velocidade, melhorar a qualidade e atender melhor os clientes.

A Internet e outras tecnologias também estão firmemente ligadas à *globalização*, uma outra força que está afetando as organizações significativamente. As pessoas ao redor do mundo estão conectadas no fluxo de informações, dinheiro, idéias e produtos, e as interdependências estão aumentando. O fabricante de pneus francês, Michelin, recebe 35% de sua receita nos Estados Unidos, enquanto a empresa americana Johnson & Johnson faz 43% de seus negócios no exterior.⁵⁰ A Schering AG, a empresa farmacêutica alemã, emprega 56% de seus 22.000 trabalhadores fora de seu país de origem.⁵¹ Os clientes hoje operam globalmente e eles esperam que as organizações proporcionem serviços no mundo todo.

Os gerentes precisam entender os modelos multiculturais, e eles freqüentemente trabalham com membros de equipes virtuais de muitos países. A *diversidade* da população e da força de trabalho tornou-se um fato real para todas as organizações. Os trabalhadores do conhecimento talentosos e educados buscam oportunidades no mundo todo, assim como as organizações vasculham o mundo em busca das melhores cabeças para ajudá-las a competir na economia global. A população geral dos Estados Unidos, e consequentemente a força de trabalho, também está crescendo mais étnica e racialmente diversificada. A diversidade de gerações é uma outra força poderosa no local de trabalho de hoje, com funcionários de todas as idades trabalhando juntos em equipes ou projetos de maneira raramente vista no passado. Embora a força de trabalho em geral esteja envelhecendo e haja a tendência de as pessoas ficarem na força de trabalho mais tempo, os funcionários da Geração X, agora no final dos 20 anos, começo dos 30, estão causando um impacto profundo no local de trabalho. E os membros da próxima geração, Geração Y, a qual rivaliza com a geração dos *baby boomers* em tamanho, está começando a entrar na força de trabalho.

Em face dessas transformações, as organizações estão aprendendo a valorizar a *mudança* e a *velocidade* mais do que a estabilidade e a eficiência. O paradigma fundamental em grande parte do século XX foi a crença de que as coisas podem ser estáveis. Por contraste, o novo paradigma reco-

nhece a mudança e o caos como sendo a ordem natural das coisas.⁵² Os eventos no mundo de hoje são turbulentos e imprevisíveis, e as crises, grandes ou pequenas, ocorrem mais freqüentemente.

Diante dessas transições, os gerentes precisam reconsiderar suas abordagens para organizar, dirigir e motivar os trabalhadores. De acordo com um consultor, muitos gerentes que se acostumaram com o antigo local de trabalho reclamam que os funcionários não jogam mais de acordo com as regras. A resposta do consultor: "Por que eles deveriam jogar de acordo com as regras? As regras morreram".⁵³

Novas Competências Gerenciais

Como foi discutido anteriormente neste capítulo, nem todas as funções dos gerentes são as mesmas. Eles dependem de uma variedade de habilidades e desempenham atividades diferentes, dependendo do nível hierárquico e das responsabilidades do emprego. Entretanto, as habilidades humanas estão tornando-se cada vez mais importantes para todos os gerentes.⁵⁴ Em um estudo com gerentes a respeito de suas opiniões sobre como a Internet tem afetado a administração, por exemplo, a maioria considerou que a comunicação eficaz, a retenção de funcionários talentosos e a motivação dos trabalhadores eram as habilidades administrativas essenciais para o mundo da Internet.⁵⁵ Embora essas habilidades tenham sempre sido importantes para os gerentes, elas têm mais significado hoje, especialmente quando os funcionários são dispersos e trabalham em um ambiente virtual.

Os melhores gerentes de hoje abrem mão de seu hábito de comando e controle para abraçar a ambigüidade e criar organizações que sejam rápidas, flexíveis, adaptáveis e voltadas para os relacionamentos. A liderança é dispersa por toda a organização, e os gerentes concedem poderes a outros para obter o benefício de suas idéias e criatividade. O modelo de gerentes controlando os trabalhadores não se aplica mais em um local de trabalho onde a capacidade mental do funcionário é mais importante do que o ativo físico.⁵⁶ Além disso, os gerentes geralmente supervisionam os funcionários que estão espalhados em vários locais, necessitando de uma nova abordagem para a liderança que foque mais em aconselhar, direcionar e apoiar do que em dar ordens e certificar-se de que elas sejam seguidas.

Em vez de ter a mente focada nos lucros, os gerentes de hoje precisam reconhecer a importância crítica de estarem *conectados aos funcionários e clientes*. A Internet tem dado bastante conhecimento e poder aos clientes, e, assim, as organizações precisam permanecer flexíveis e adaptáveis para responder rapidamente às demandas ou à concorrência. Em algumas organizações de e-business, os gerentes ignoraram quase que totalmente os lucros em favor da construção de relacionamentos com os clientes. Embora todas as organizações tenham que se preocupar com lucros mais cedo ou mais tarde, como descobriram os gerentes de várias empresas ponto.com que faliram, a ênfase colocada no desenvolvimento de clientes e relacionamentos é um reflexo das tendências que afetam todas as organizações.

As *habilidades de construção de equipes* são cruciais para os gerentes de hoje. As equipes de funcionários da linha de frente, que trabalham diretamente com os clientes, tornaram-se a base das organizações. Em vez de administrar um departamento de funcionários, muitos gerentes agem como líderes de equipes de projetos temporários, que estão sempre mudando. Na SEI Investments, todo o trabalho é distribuído entre 140 equipes. Algumas são permanentes, como aquelas que servem os principais clientes ou focam em mercados específicos, mas muitas são projetadas para trabalharem em projetos de curto prazo ou problemas. As conexões para computadores, chamados pítons mudam sua mesa e cadeira descem do teto. Conforme as pessoas mudam suas tarefas, elas simplesmente desconectam seus pítons, mudam sua mesa e cadeira para um outro local, conectam um novo píton, e começam a trabalhar em um próximo projeto.⁵⁷

O sucesso no novo local de trabalho depende da força e da qualidade dos *relacionamentos colaborativos*. As sociedades, dentro da organização e com clientes externos, fornecedores, ou mesmo concorrentes, são reconhecidas como a chave para uma organização vencedora. As novas maneiras de trabalhar enfatizam a colaboração entre as funções e os níveis hierárquicos, assim como com outras empresas. Os modelos e-business, que digitalmente ligam os clientes, fornecedores, sócios e outros *stakeholders*, requerem que os gerentes avaliem e administrem os relacionamentos bem além dos limites da organização tradicional.

Um outro desafio administrativo importante no novo local de trabalho é construir uma *organização de aprendizado* mediante a criação de um clima organizacional que valoriza a experimentação e as tomadas de riscos, aplica a tecnologia atual, tolera os erros e os fracassos, e recompensa o raciocínio não tradicional e o compartilhamento de conhecimento. Todos na organização participam na

identificação e resolução de problemas, permitindo que ela continue a experimentar, melhorar e aumentar sua capacidade. O papel dos gerentes não é tomar decisões, mas, sim, criar capacidade de aprendizado, em que todos estão livres para experimentar e descobrir o que funciona melhor.

Aplicação: Administrando Crises e Eventos Inesperados

Muitos gerentes sonham em trabalhar em uma organização e em um mundo onde a vida pareça relativamente calma, ordenada e previsível. O mundo de hoje, no entanto, é marcado pelo aumento da turbulência e da desordem. As organizações enfrentam vários níveis de crise todos os dias — desde a perda de dados no computador às cobranças contra discriminação racial, a um incêndio na fábrica, a uma epidemia de gripe. Entretanto, essas crises organizacionais têm sido envolvidas por crises em âmbito mais global. Considere alguns dos outros eventos principais que afetaram as empresas dos Estados Unidos nos últimos anos: uma crise de energia na Califórnia que levou a uma aquisição virtual do mercado de energia pelo estado; o massacre no Columbine High School, que levou as escolas em todo o país a formarem equipes de crises para lidar com a violência nos colégios; a retenção dos jatos Concorde por 14 meses depois de um terrível desastre com um Concorde da Air France em Paris. E, em seguida, os Estados Unidos foram atingidos pelo evento mais devastador e de grande projeção do século XXI: o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001 em Nova York e em Washington que destruiu o World Trade Center e danificou seriamente o Pentágono, matando milhares de pessoas e interrompendo os negócios ao redor do mundo. Os bombardeios subsequentes no Afeganistão, a incerteza contínua de atividades terroristas e o aprofundamento da recessão continuaram a afetar as empresas mundialmente. Os sustos com o Antrax alteraram os planos de publicidade e marketing das empresas, pois elas tiveram que rever as percepções do público sobre o correio dos Estados Unidos. As organizações correram para implementar videoconferências quando os procedimentos de segurança nos aeroportos aumentavam o tempo de viagem além do ponto em que os vôos comerciais faziam sentido econômico.

Lidar com o inesperado tem sido sempre parte da função do gerente, mas nosso mundo tornou-se tão rápido, interligado e complexo que os eventos inesperados acontecem mais freqüentemente e, muitas vezes, com consequências maiores e mais dolorosas. Todas as novas habilidades e competências que discutimos são importantes para os gerentes nesses ambientes. Além disso, a administração da crise é uma necessidade emergente que exige mais dos gerentes de hoje. Como dizia o governador da Califórnia, Gray Davis, “Tempos extraordinários... requerem liderança extraordinária”.⁵⁸ Alguns dos mais recentes pensamentos sobre a administração de crises sugerem a importância de cinco habilidades de liderança.⁵⁹

1. Fique calmo.
2. Seja visível.
3. Coloque as pessoas antes dos negócios.
4. Diga a verdade.
5. Saiba quando voltar aos negócios.

Fique Calmo. As emoções de um líder são contagiantes, portanto eles precisam ficar calmos, focados, e serem otimistas sobre o futuro. Talvez a parte mais importante da função de um gerente, em uma situação de crise, seja absorver os medos e as incertezas das pessoas. Os líderes precisam suprimir seus próprios medos, dúvidas e dor para confortar os outros. Embora eles reconheçam os perigos e as dificuldades, permanecem fortes, firmes e esperançosos, o que conforta, inspira e dá esperança aos outros.

Seja Visível. Quando os mundos das pessoas tornam-se ambíguos e incertos, elas precisam sentir que alguém está no controle. George W. Bush não começou muito bem como um líder em tempo de crise depois dos ataques terroristas de 11 de setembro porque as pessoas não sabiam onde ele estava. Logo que ele se tornou visível, praticamente todo o país se uniu a ele.

Coloque as pessoas antes dos negócios. As empresas que melhor resistem às crises, sejam as crises grandes ou pequenas, são aquelas em que os gerentes fazem das pessoas e dos sentimentos humanos a prioridade principal. Os altos-gerentes na Thomson Financial, que tinham aproxima-

damente 200 funcionários no World Trade Center e 1.800 em outros locais em Manhattan, gastaram muito pouco tempo, durante as primeiras semanas depois de 11 de setembro, lidando com as questões de negócios, concentraram-se nas necessidades físicas e emocionais dos funcionários, ajudando as famílias dos 11 funcionários da Thomson que morreram nos ataques.⁶⁰

Diga a Verdade. Os gerentes devem obter o máximo possível de informações, das fontes mais diversas que puderem, devem fazer o melhor possível para determinar os fatos e, em seguida, ser abertos e diretos sobre o que está acontecendo. Depois do colapso da Enron Corp. em 2001 e das acusações de atividades não éticas e possivelmente ilegais, os altos-gerentes da Enron acobertaram a crise destruindo documentos, recusando-se a serem diretos com os funcionários e a imprensa, e obstruindo os investigadores alegando a quinta emenda. Os gerentes da Arthur Andersen, empresa de contabilidade da Enron, também declaradamente lidaram com a crise destruindo documentos e alegando a quinta emenda.

Saiba Quando Voltar aos Negócios. Embora os gerentes devam primeiramente lidar com as necessidades físicas e emocionais das pessoas, eles também precisam voltar aos negócios logo que possível. A empresa tem que continuar, e a maioria das pessoas quer fazer parte do processo de reconstrução, sentir que com a empresa todos estão em casa e têm algo para seguir em frente. O rejuvenescimento da empresa é um sinal de esperança e uma inspiração para os funcionários. Os momentos de crise também apresentam oportunidades excelentes para olhar adiante e usar a energia emocional que emergiu para construir uma empresa melhor.

A administração da crise é um aspecto importante da função de qualquer gerente, especialmente nos tempos turbulentos de hoje. Esta é uma época desafiante para entrar no campo da administração. Por todo este livro, você aprenderá muito mais sobre o novo local de trabalho, sobre os papéis novos e dinâmicos que os gerentes estão tendo no século XXI, e sobre como você pode ser um gerente eficaz em um mundo complexo, que está sempre mudando.

■ Resumo

Este capítulo introduziu uma série de conceitos importantes e descreveu a natureza dinâmica da administração. O alto desempenho requer o uso eficiente e eficaz dos recursos organizacionais através das quatro funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle. Para desempenhar essas quatro funções, os gerentes precisam ter três habilidades — a conceitual, a humana e a decisória. As habilidades conceituais são mais importantes no topo da hierarquia; as habilidades humanas são importantes em todos os níveis; e as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha.

Duas características do trabalho administrativo também foram explicadas neste capítulo: (1) As atividades administrativas envolvem variedade, fragmentação e brevidade, e (2) Os gerentes desempenham bastante trabalho em um ritmo implacável. Espera-se que os gerentes desempenhem atividades associadas com os dez papéis: os papéis informacionais de monitor, disseminador e porta-voz; os papéis interpessoais de representante, líder e intercomunicador; e os papéis decisórios de empreendedor, apaziguador de conflitos, alocador de recursos e negociador.

Essas características administrativas se aplicam às pequenas empresas, novas empresas e às organizações sem fins lucrativos. Além disso, elas estão sendo

aplicadas em um novo local de trabalho e em um mundo que muda rapidamente. No novo local de trabalho, o trabalho flui livremente e é flexível para encorajar a velocidade e a adaptação, e espera-se que os funcionários com poderes aproveitem as oportunidades e resolvam os problemas. O local de trabalho é organizado em redes, em vez de hierarquias verticais, e o trabalho é geralmente virtual. Essas características dinâmicas surgiram de forças como os avanços na tecnologia e no e-business, a globalização, o aumento na diversidade, e uma ênfase crescente na mudança ou velocidade e não mais na estabilidade e na eficiência. Os gerentes precisam de mais habilidades e competências nesse novo ambiente. A liderança é dispersa e concede poderes. Os relacionamentos com os clientes são críticos, e o trabalho precisa ser feito por equipes que lidam diretamente com os clientes. No novo local de trabalho, os gerentes focam na construção de relacionamentos, que podem incluir clientes, sócios e fornecedores. Além disso, eles lutam para construir uma capacidade de aprendizado por toda a organização. Uma necessidade emergente é a liderança durante as crises e os eventos inesperados. Os gerentes nas situações de crise devem permanecer calmos, ser visíveis, colocar as pessoas antes dos negócios, dizer a verdade e saber quando voltar aos negócios.

■ Administração na Prática: Exercício Pessoal

Questionário de Aptidão Administrativa

Classifique cada uma das questões de acordo com a seguinte escala:

	1 Eu nunca sou assim.	2 Eu raramente sou assim.	3 Eu algumas vezes sou assim.	4 Eu geralmente sou assim.	5 Eu sempre. sou assim.
1. Quando eu tenho uma série de tarefas ou trabalhos de casa, eu estabeleço as prioridades e organizo o trabalho ao redor dos prazos.	1	2	3	4	5
2. A maioria das pessoas descreve-me como um bom ouvinte.	1	2	3	4	5
3. Quando estou me decidindo sobre um curso específico de ação para mim mesmo (como seguir um hobby, estudar um idioma, qual emprego aceitar, projetos especiais em que me envolver), eu tipicamente considero as implicações de longo prazo (3 anos ou mais) do que eu escolho fazer.	1	2	3	4	5
4. Eu prefiro cursos técnicos ou quantitativos àqueles que envolvem literatura, psicologia ou sociologia.	1	2	3	4	5
5. Quando eu discordo seriamente de alguém, eu fico ali e falo tudo que tenho para falar até que as coisas estejam completamente resolvidas.	1	2	3	4	5
6. Quando eu tenho um projeto ou um trabalho, eu realmente entro nos detalhes em vez de ficar nas questões mais abrangentes.*	5	4	3	2	1
7. Eu preferiria sentar na frente do meu computador a passar muito tempo com as pessoas.	1	2	3	4	5
8. Eu tento incluir os outros nas atividades ou quando há discussões.	1	2	3	4	5
9. Quando faço um curso, eu relaciono o que eu estou aprendendo aos outros cursos que já fiz ou aos conceitos que aprendi em outros lugares.	1	2	3	4	5
10. Quando alguém comete um erro, eu quero corrigir a pessoa e dizer a ela a resposta ou a abordagem apropriada.	5	4	3	2	1
11. Eu acho que é melhor ser eficiente com o meu tempo quando estou falando com alguém do que me preocupar com as necessidades da outra pessoa, para que eu possa continuar com meu verdadeiro trabalho.	1	2	3	4	5
12. Eu sei qual a minha visão de longo prazo da carreira, família e outras atividades, e eu tenho pensado sobre elas atentamente.	1	2	3	4	5
13. Quando estou resolvendo problemas, eu prefiro analisar alguns dados ou estatísticas a me reunir com um grupo de pessoas.	1	2	3	4	5
14. Quando estou trabalhando em um projeto em grupo e alguém não faz a sua parte justa do trabalho, eu mais provavelmente reclamarei para meus amigos em vez de confrontar o preguiçoso.*	5	4	3	2	1
15. Falar sobre idéias e conceitos realmente me entusiasma ou anima.	1	2	3	4	5
16. O tipo de curso de administração para o qual este livro é usado é realmente uma perda de tempo.	1	2	3	4	5
17. Eu acho que é melhor ser educado e não magoar as pessoas.*	5	4	3	2	1
18. Dados e coisas me interessam mais do que as pessoas.	1	2	3	4	5

Pontuação

Some o total de pontos para as seções seguintes. Observe que os itens com asterisco* são pontuados ao contrário, como:

- 1 Eu sempre sou assim.
- 2 Eu geralmente sou assim.
- 3 Eu algumas vezes sou assim.
- 4 Eu raramente sou assim.
- 5 Eu nunca sou assim.

1, 3, 6, 9, 12, 15 Pontuação total das habilidades Conceituais

2, 5, 8, 10, 14, 17 Pontuação total das habilidades Humanas

4, 7, 11, 13, 16, 18 Pontuação total das habilidades Técnicas

Essas são as três habilidades necessárias para ser um bom gerente. Idealmente, um gerente deve ser forte (embora não necessariamente igual) em todas as três. Qualquer pessoa visivelmente mais fraca em qualquer uma das habilidades deveria fazer cursos e ler para melhorar essas habilidades. Para mais informações sobre as três habilidades, refira-se ao modelo nas páginas 9-10.

* item de pontuação ao contrário

Observação: Este exercício foi uma contribuição de Dorothy Marcic.

■ Notas de Final de Capítulo

1. IMPARATO, Nicholas e HARARI, Oren. *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. BROERSMA, Tom. "In Search of the Future". *Training and Development*, janeiro de 1995, p. 38-43. JACOB, Rahul. "The Struggle to Create an Organization for the Twenty-First Century", *Fortune*, 3 de abril de 1995, p. 90-99. HANDY, Charles. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
2. HAMMONDS, Keith H. "The Monroe Doctrine". *Fast Company*, outubro de 1999, p. 230-236. BEARDSLEY, David. "This Company Doesn't Brake for (Sacred) Cows". *Fast Company*, agosto de 1998, p. 66-68.
3. JURGENSEN, John. "After Garcia's Death, Dead's Legacy Thrives". Associated Press story in *Johnson City Press*, 9 de agosto de 2000, p. 16. BOWEN, David E. e SIEHL, Caren. "Sweet Music: Grateful Employees, Grateful Customers, 'Grate' Profits". *Journal of Management Inquiry*, junho de 1992, p. 154-156. BROKAW, Leslie. "The Dead Have Customers, Too". *Inc.*, setembro de 1994, p. 90-92.
4. STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Management*. 4. ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1989.
5. DRUCKER, Peter F. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper & Row, 1974.
6. ENGEN, John R. "Cross-Sell Campaign". *Banking Strategies*, novembro-dezembro de 2001, p. 34.
7. MARTIN, Justin. "The Man Who Boogied Away a Billion". *Fortune*, 23 de dezembro de 1996, p. 89-100.
8. PRINCE, C. J. "Cool Hand Kovacevich". *Chief Executive*, maio de 2001, p. 22-28.
9. ROW, Heath. "Fearless in Philly". (Company of Friends column), *Fast Company*, junho de 2001, p. 36.
10. BROWN, Eryn. "Nine Ways to Win on the Web". *Fortune*, 24 de maio de 1999, p. 112-125.
11. FIERMAN, Jaclyn. "Winning Ideas from Maverick Managers". *Fortune*, 6 de fevereiro de 1995, p. 66-80.
12. COLLINS, Kathleen. "E-Publishing Through the Ages". *Working Woman* (Special Internet Issue, 2000), p. 22; SITTENFELD, Curtis. "Hope Is a Weapon". *Fast Company*, fevereiro-março de 1999, p. 179-184.
13. BERNASECK, Anna. "Pattern for Prosperity". *Fortune*, 2 de outubro de 2000, p. 100-108.
14. Ibid.
15. BRANNIGAN, Martha e DE LISSER, Eleena. "Cost Cutting at Delta Raises the Stock Price But Lowers the Service". *The Wall Street Journal*, 20 de junho de 1996, A1.
16. KATZ, Robert L. "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review* 52, setembro-outubro de 1974, p. 90-102.
17. SCHLENDER, Brenton. "How Bill Gates Keeps the Magic Going". *Fortune*, 18 de junho de 1990, p. 82-89.
18. HOF, Robert D. com REBELLO, Kathy e BURROWS, Peter. "Scott McNealy's Rising Sun". *Business Week*, 22 de janeiro de 1996, p. 66-73.
19. BRADY, Diane. "Wanted: Eclectic Visionary with a Sense of Humor". *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2000, p. 143-144.
20. GIMEIN, Mark. "CEOs Who Manage Too Much". *Fortune*, 4 de setembro de 2000, p. 235-242.
21. SHELLENBARGER, Sue. "From Our Readers: The Bosses That Drove Me to Quit My Job". *The Wall Street Journal*, 7 de fevereiro de 2000, B1.
22. MATSON, Eric. "Congratulations, You're Promoted. (Now What?)". *Fast Company*, junho-julho de 1997, p. 116-130.
23. ROW, Heath. "Force Play". (Company of Friends column), *Fast Company*, março de 2001, p. 46.
24. FISHMAN, Charles. "Sweet Company". *Fast Company*, fevereiro de 2001, p. 136-145.
25. BARLETT, Christopher A. e GHOSHAL, Sumantra. "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People". *Harvard Business Review*, maio-junho de 1995, p. 132-142. GHOSHAL, Sumantra e BARTLETT, Christopher A. "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes". *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 1995, p. 86-96.
26. LaBARRE, Polly. "The Company Without Limits". *Fast Company*, setembro de 1999, p. 160-186.
27. McCUNE, Jenny C. "Management's Brave New World". *Management Review*, outubro de 1997, p. 10-14; "Middle Managers Are Back — But Now They're 'High-Impact Players'". *The Wall Street Journal*, 14 de abril de 1998, B1. COLVIN, Geoffrey. "Revenge of the Nerds". *Fortune*, 2 de março de 1998, p. 223-224.
28. FLOYD, Steven W. e WOOLDRIDGE, Bill. "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role". *Academy of Management Executive* 8, n. 4, 1994, p. 47-57.
29. STEWART, Thomas A. "The Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager". *Fortune*, 10 de julho de 1995, p. 179-180.
30. MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973. MINTZBERG. "Rounding Out The Manager's Job". *Sloan Management Review*, outono de 1994, p. 11-26.
31. KAPLAN, Robert E. "Trade Routes: The Manager's Network of Relationships". *Organizational Dynamics*, primavera de 1984, p. 35-52. STEWART, Rosemary. "The Nature of Management: A Problem for Management Education". *Journal of Management Studies* 21, 1984, p. 323-330; KOTTER, John P. "What Effective General Managers Really Do". *Harvard Business Review*, novembro-dezembro de 1982, p. 156-167. McCALL JR., Morgan

- W. MORRISON, Ann M. e HANNAN, Robert L. "Studies of Managerial Work: Results and Methods". *Technical Report* n. 9, Center for Creative Leadership, Greensboro, N. C., 1978.
32. COUZIN, Jennifer. "Tick, Tick, Tick". *The Industry Standard*, 16 de abril de 2001, p. 62-67.
33. MINTZBERG, Henry. "Managerial Work: Analysis from Observation". *Management Science* 18, 1971, B97-B110.
34. Baseado em SAUNDERS, Carol e JONES, Jack William. "Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: a Focus on Source and Medium". *Academy of Management Review* 15, 1990, p. 29-46; KOTTER, "What Effective General Managers Really Do". MINTZBERG. "Managerial Work".
35. MINTZBERG. "Managerial Work".
36. LIENERT, Anita. "A Day in the Life: Airport Manager Extraordinaire". *Management Review*, janeiro de 1995, p. 57-61.
37. KURKE, Lance B. e ALDRICH, Howard E. "Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of *The Nature of Managerial Work*". *Management Science* 29, 1983, p. 975-984; PAVETT, Cynthia M. e LAU, Alan W. "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty". *Academy of Management Journal* 26, 1983, p. 170-177; e HALES, Colin P. "What do Managers Do? A Critical Review of the Evidence". *Journal of Management Studies* 23, 1986, p. 88-115.
38. MINTZBERG. "Rounding out Manager's Job".
39. BYRNE, John A. "The Corporation of the Future". *Business-Week*, 31 de agosto de 1998, p. 102-106. "And the Winner is... Cisco Systems", em "In Depth: Business 2.0 100", compilado por Walid Mougaray, chefe do projeto. MATTIS, Michael, McKinley, Kate e CRAWFORD, Nissa. *Business 2.0*, maio de 1999, p. 58-94.
40. McKAY, Betsy. "To Fix Coca-Cola, Dafs Sets Out to Get Relationships Right". *The Wall Street Journal*, 23 de junho de 2000, A1, A12.
41. JONAS III, Harry S., FRY, Ronald E. e SRIVASTVA, Suresh. "The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience". *Academy of Management Executive* 4, agosto de 1990, p. 36-48.
42. WELLES, Edward O. "There are no Simple Businesses Anymore". *The State of Small Business*, 1995, p. 66-79.
43. Esta seção é amplamente baseada em DRUCKER, Peter F. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. Nova York: HarperBusiness, 1992; e WOLF, Thomas. *Managing a Nonprofit Organization*. Nova York: Fireside/Simon & Schuster, 1990.
44. LETTS, Christine W., RYAN, William P. e GROSSMAN, Allen. *High Performance Nonprofit Organizations*. Nova York: John Wiley & Sons, 1999, p. 30-35.
45. TETENBAUM, Toby J. "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos". *Organizational Dynamics*. Primavera de 1998, p. 21-32. A seção seguinte é baseada em TETENBAUM. "Shifting Para-
- digns"; BYRNE, John A. "Management By Web". *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2000, p. 84-96 e GIMEIN, Mark. "CEOs Who Manage Too Much". *Fortune*, 4 de setembro de 2000, p. 235-242.
46. KURLAND, Nancy B. e BAILEY, Diane E. "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, Anytime". *Organizational Dynamics*, outono de 1999, p. 53-67. DAVENPORT, Thomas H. e PEARLSON, Keri. "Two Cheers for the Virtual Office". *Sloan Management Review*, verão de 1998, p. 51-65.
47. American Electronics Association, 2000, reportado em "The Great Migration (in Numbers)", compilado e editado por KIRSCHENBAUM, Jill. *Fast Company*, julho de 2000, p. 199-206.
48. MYERS, Randy. "E-commerce, Unplugged". *eFCO*, verão de 2001, p. 53-57.
49. KEENAN, Faith. General Eletric profile in "Grants Can be Nimble". *BusinessWeek E.Biz*, 18 de setembro de 2000, EB98-EB104.
50. EDMONDSON, Gail et al. "See the World, Erase Its Borders". *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2000, p. 113-114.
51. ZACHARY, G. Pascal. "Mighty Is the Mongrel". *Fast Company*, julho de 2000, p. 270-284.
52. TETENBAUM. "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos".
53. Ibid.
54. BARTLETT, Christopher A. e GHOSHAL, Sumantra. "The Myth of Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles". *California Management Review* 40, n. 1, outono de 1997, p. 92-116.
55. POHLMANN, Tom, CAMERON, Bobby, JASTIRZEMBSKI, Emily e PULLEY, Mary Lynn. "Building e-Business Leadership", (Forrester Research 2001), do *Wharton Leadership Digest*, Wharton Center for Leadership and Change Management, <http://leadership.wharton.upenn.edu/digest/index.shtml>
56. BYRNER. "Management By Web".
57. KIRSNER, Scott. "Every Day, It's a New Place". *Fast Company*, abril-maio de 1998, p. 130-134. COY, Peter. "The Creative Economy". *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2000, p. 76-82. MAIN, Jeremy. "The Shape of the New Corporation". *Working Woman*, outubro de 1998, p. 60-63.
58. Citado em STERN GOLD, James. "Power Crisis Abates, But it Hounds Gov. Davis". *The New York Times*, 5 de outubro de 2001, A16.
59. Essa seção é baseada em WAYNE, Leslie e KAUFMAN, Leslie. "Leadership, Put to a New Test". *The New York Times*, 16 de setembro, seção 3, 1, 4; USEEM, Jerry. "What it Takes". *Fortune*, 12 de novembro de 2001, p. 126-132. BOWEN, Andy. "Crisis Procedures that Stand the Test of Time". *Public Relations Tactics*, agosto de 2001, p. 16.
60. ORENSTEIN, Susan. "Our Focus Had to Be on People". *Business 2.0*, novembro de 2001, p. 30-31.