

*O desafio de gerir
pessoas: unindo as
individualidades em favor
do todo e nos diferentes
níveis hierárquicos*



Série A

Um livro-texto
diferente de tudo
que você já viu.

*Ad*MINISTRAÇÃO

BATEMAN | SNELL

2^a Edição

A ética, a onda verde e a
responsabilidade social:
como lidar com as
preocupações da atualidade

SAIBA A VERDADE!

O dia a dia, as dificuldades
e as soluções encontradas
pelos gestores de empresas
consagradas



**Mc
Graw
Hill**



B328a Bateman, Thomas S.
Administração [recurso eletrônico] / Thomas S. Bateman,
Scott A. Snell ; tradução: Allan Vidigal Hastings ; revisão
técnica: Gilmar Masiero. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto
Alegre : AMGH, 2012.

Editado também como livro impresso em 2012.
ISBN 978-85-8055-082-5

1. Administração. I. Snell, Scott A. II. Título.

CDU 658

A comunicação descendente orienta, motiva, treina e informa

A **comunicação descendente** refere-se ao fluxo de informação dos níveis mais altos para os mais baixos na hierarquia de uma empresa. Alguns exemplos são um gestor que dá uma tarefa a um assistente, um supervisor que faça um anúncio aos seus subordinados e o presidente de uma empresa dizendo algo à equipe de administração. Uma comunicação descendente que forneça informações relevantes promove a identificação dos funcionários com a empresa, atitudes de apoio e decisões condizentes com os objetivos dela.⁹⁰

As pessoas precisam receber as informações necessárias para realizar suas tarefas e tornar-se – e permanecer – membros fiéis da empresa. Mas muitas vezes lhes faltam informações adequadas.⁹¹ A falta de informação se deve a diversos problemas:

- *Sobrecarga informacional* – Gestores e funcionários veem-se bombardeados com tanta informação que não conseguem absorver toda ela. Muito da informação não é de grande importância, mas o volume faz com que se percam informações relevantes.
- *Falta de abertura entre gestores e funcionários* – Os gestores podem achar que “Não receber notícias é uma boa notícia”, “Não tenho tempo para mantê-los informados de tudo o que querem saber”, ou “Não é da conta deles mesmo”. Alguns gestores retêm informações mesmo quando compartilhá-las seria útil.
- *Filtragem* – Como já vimos neste capítulo, quando as mensagens passam de uma pessoa para outra, parte da informação se perde. Quando uma mensagem passa por muitas pessoas, é possível que se perca informação a cada transmissão. A mensagem também pode ser distorcida à medida que as pessoas acrescentem a ela palavras ou interpretações. A filtragem representa problemas sérios nas empresas quando as mensagens são comunicadas de forma descendente por muitos níveis organizacionais e perde-se muita informação.

● ● OA12.5

Explicar como melhorar a comunicação descendente, ascendente e horizontal.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ser um comunicador hábil é essencial para ser um bom gestor e líder de equipe. Mas a comunicação também precisa ser gerida em toda a organização. A cada minuto de cada dia, incontáveis elementos de informação são transmitidos por meio das organizações. O fluxo informacional afeta o desempenho das pessoas. Quando o sucesso de um grupo depende da descoberta de novas informações, as pessoas que extraem independentemente informações de diversas fontes ajudam a atingir esse sucesso. Para avaliar informações e chegar a decisões, as pessoas dos grupos mais eficazes comunicam-se com os membros de suas equipes (uma rede altamente conectada). As equipes mais produtivas alternam entre o uso de redes centralizadas e redes altamente conectadas.⁹² Esses padrões de comunicação podem incluir comunicações de fluxo descendente, ascendente, horizontal e informal dentro da empresa.

Os dados da Figura 12.2 sugerem que, quando as mensagens chegam às pessoas às quais se destinam, os destinatários podem obter muito pouca informação de valia. Quanto menor o número de níveis pelos quais a comunicação precise passar, menor será a perda ou distorção de informações. Com isso, em empresas mais achatadas, a filtragem representa um problema menor de comunicação descendente.

Os gestores podem lidar com algumas dessas dificuldades por meio da criação de uma cultura que valorize a comunicação. Em uma grande empresa de telecomunicações, os funcionários classificavam consistentemente a divisão de recursos humanos (RH) como a que melhor se comunicava com eles. O presidente da divisão enviava mensalmente mensagens sobre novas contas, produtos em desenvolvimento, tendências de contratação de pessoal e realizações de funcionários específicos. Os funcionários e gestores também eram mantidos atualizados por meio de comunicações presenciais em reuniões gerais trimestrais, reuniões mensais dos gestores de linha e reuniões semanais da alta administração. E o presidente convidava 10 funcionários por vez para comunicações informais em cafés da manhã e almoços mensais.⁹³

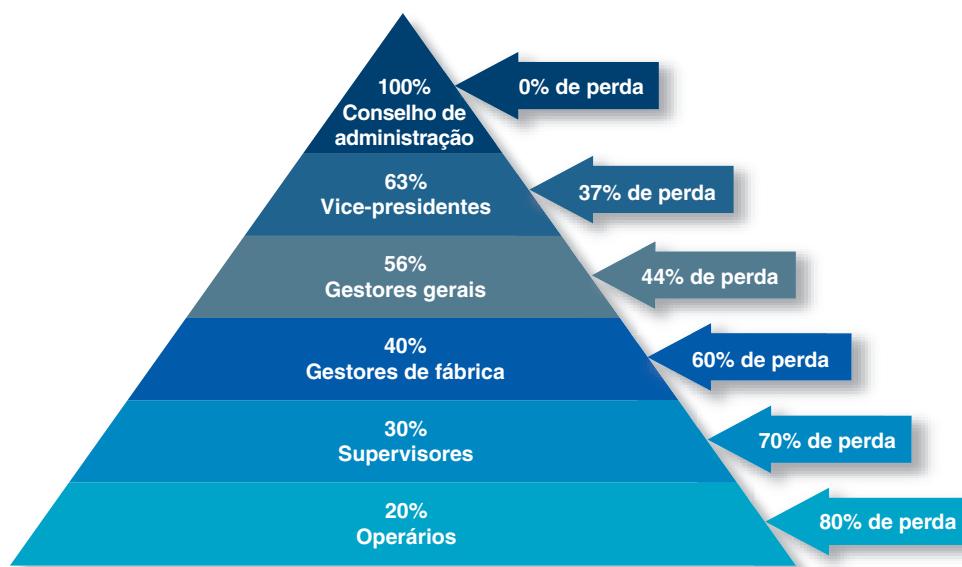
coaching Algumas das principais comunicações descendentes ocorrem quando os gestores dão *feedback* de

desempenho aos seus subordinados diretos. Já tratamos da importância do *feedback* e dos reforços positivos, quando merecidos. Também é importante discutir abertamente o mau desempenho e áreas que possam ser aprimoradas.

O **coaching** é um diálogo que tem por objetivo ajudar outra pessoa a ser mais eficaz e realizar plenamente seu potencial no cargo.⁹³ Quando bem realizado, desenvolve os executivos e melhora o desempenho.⁹⁴ Quando as pessoas têm problemas de desempenho ou apresentam comportamentos que precisem mudar, o *coaching* é frequentemente a melhor maneira de ajudá-los a ter sucesso. E o *coaching* não é só para os de desempenho fraco; como sabem os grandes atletas, é para todos que sejam bons e aspirem a excelência. Os coaches de executivos às vezes são trazidos de fora, mas um *coach* externo pode não compreender inteiramente o contexto no qual trabalhamos.⁹⁵ Assim, não devemos aceitar automaticamente seus conselhos. A melhor maneira de usar um *coach* é como ouvinte, ajudando-nos a pensar bem o impacto potencial de nossas ideias, gerar novas opções e aprender com as experiências passadas.

Algumas empresas, como a Coca-Cola, por exemplo, usam o *coaching* como elemento essencial do processo de desenvolvimento de executivos. Quando bem realizado, o *coaching* é um verdadeiro diálogo entre duas pessoas comprometidas e engajadas com a solução conjunta de problemas. É muito mais do que uma oportunidade de dar destaque a mau desempenho, repreender ou aconselhar. O bom *coaching* exige uma verdadeira compreensão do problema, da pessoa e da situação; a geração conjunta de ideias a respeito de como agir; e o incentivo à pessoa para que se aprimore. Os bons coaches fazem muitas perguntas, são bons ouvintes, fornecem insumos e encorajam os outros a pensar por conta própria. O *coaching* eficaz exige franqueza, calma e apoio, tudo isso somado a um desejo genuíno de ajudar. A principal e mais duradoura forma de ajuda é capacitar as pessoas e analisar e resolver os próprios problemas.

FIGURA 12.2 Perda de informação na comunicação descendente



comunicação descendente em momentos difíceis

Uma comunicação descendente adequada pode ser especialmente valiosa em momentos difíceis. Durante fusões e aquisições, os funcionários sentem-se ansiosos e tentam imaginar como as mudanças os afetarão. Idealmente (e eticamente), a alta administração deve comunicar-lhes as mudanças o quanto antes.

Há quem se oponha a essa abordagem, argumentando que informar os funcionários a respeito da reorganização pode levá-los a pedir demissão cedo demais. Também nesse caso, a alta administração muitas vezes se fecha, gerando rumores e ansiedade. Os presidentes-executivos e outros gestores graduados cercam-se de advogados, bancos de investimento e outras pessoas pagas para fazer a transação acontecer, não necessariamente dar certo. Mas é preciso aumentar, e não reduzir, a comunicação com as pessoas afetadas pelo negócio.⁹⁶

Em uma fusão de duas empresas da *Fortune 500*, duas fábricas receberam informações muito diferentes.⁹⁷ Todos os funcionários de ambas receberam a mesma carta inicial do presidente-executivo informando-os da fusão. Depois disso, contudo, uma unidade foi mantida no escuro, enquanto a outra era continuamente informada do andamento. A alta administração deu aos funcionários informações sobre demissões, transferências, promoções e rebaixamentos, assim como sobre mudanças de salário, cargos e benefícios.

Qual das unidades se deu melhor durante os difíceis meses de transição? Nas duas, a fusão reduziu a satisfação dos funcionários com o cargo e seu comprometimento com a organização, enquanto aumentou a crença em que a empresa era indigna de confiança, desonesta e não se importava com eles. Na fábrica em que os funcionários receberam poucas informações, os problemas persistiram por muito tempo. Na outra, contudo, a situação se estabilizou e as atitudes retornaram aos níveis normais. A comunicação aberta não só aju-

● COMUNICAÇÃO DESCENDENTE

Informações que fluem dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos de uma organização.

● COACHING

Diálogo que tem por objetivo ajudar outra pessoa a ser mais eficaz e realizar seu potencial pleno no cargo.

● GESTÃO DE LIVRO

ABERTO A prática de compartilhar com funcionários de todos os níveis da organização informações vitais anteriormente reservadas à administração.

dou os funcionários a superar um período de ansiedade como também serviu como valor simbólico, sinalizando atenção aos funcionários e preocupação com eles. Sem essas comunicações, as reações dos funcionários a fusões ou aquisições podem ser negativas a ponto de prejudicar a estratégia corporativa.

gestão de livro aberto Os executivos muitas vezes se orgulham de seus boletins, encontros de administração, vídeos e outros veículos de comunicação descendente. Muitas vezes, as informações prestadas referem-se a times esportivos da empresa, aniversários e novas máquinas copiadoras. Mas uma filosofia menos convencional tem ganhado impulso. A **gestão de livro aberto** é a prática de compartilhar com funcionários de todos os níveis da empresa informações vitais anteriormente reservadas à administração. Essas informações incluem metas financeiras, orçamentos, vendas, projeções e outros dados relevantes sobre o desempenho e os prospectos da empresa. A prática é drasticamente diferente da tradicional abordagem fechada segundo a qual as pessoas podem ou não saber como anda a empresa, podem ou não acreditar naquilo que a administração lhes diz e podem ou não acreditar que seu desempenho pessoal faça alguma diferença. A gestão de livro aberto é controvertida e muitos gestores preferem reservar essas informações para si. Compartilhar planos estratégicos e informações financeiras com os funcionários pode levar a vazamentos de informação ou à insatisfação daqueles com a remuneração. Mas as empresas que compartilham essas informações relatam um impacto favorável sobre a motivação e a produtividade. Segundo Cecil Ursprung, presidente do conselho e executivo da Reflexite Corporation de New Britain, estado de Connecticut, “Por que dizer a 5% da equipe como anda o placar e não dizer aos outros 95%?”⁹⁸

Frederick Taylor, o “pai” da administração científica no começo do século XX, teria considerado uma “idiotice” abrir os livros a todos os funcionários.⁹⁹ Mas foi isso que Jack Stack experimentou fazer na Springfield ReManufacturing Corporation, que estava à beira do colapso.¹⁰⁰ O resultado? Um jornalista referiu-se à empresa como “a força de trabalho mais motivada e treinada em negócios que já vi”. E “Conheci retificadores de bomba de combustível que conheciam a margem bruta de todos os bicos e bombas que produziam. Conheci torneiros de eixo e montadores de motores que eram capazes de discutir o retorno sobre o investimento de suas ferramentas”. As recompensas também eram parte da história: “Conheci um cara que trabalhava em turbinas e tocava sua área como se fosse a própria microempresa. E por que não? Como os outros funcionários, ele também era dono da SRC”.¹⁰¹

Outras pequenas empresas uniram-se ao movimento. Depois, outras maiores, como a BP Canadá, a R. H. Don-

nelley, a Wabash National e a Baxter Healthcare começaram a usar a gestão de livro aberto.

Abrir os livros, quando feito da maneira correta, representa um sistema completo de comunicação que faz sentido tanto para o pessoal do chão de fábrica quanto para os altos executivos. O deslocamento em direção à gestão de livro aberto envolve os seguintes passos fundamentais:¹⁰²

1. Fornecer informação.
2. Ensinar fundamentos de finanças e negócios.
3. Dar às pessoas o poder de tomar decisões com base no que sabem.
4. Certificar-se de que todos compartilhem diretamente do sucesso (e dos riscos) da empresa, por exemplo, por meio de distribuição de ações e bonificações.

A comunicação ascendente é de valor inestimável para a administração

A **comunicação ascendente** vai dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos. A boa comunicação ascendente é importante por diversos motivos:¹⁰³

- Os gestores ficam sabendo do que acontece. A administração obtém uma visão mais precisa do trabalho, das realizações, dos problemas, dos planos, das atitudes e das ideias dos subordinados.
- Os funcionários têm a oportunidade de comunicar-se ascendente. Com isso, podem aliviar algumas frustrações, obter um maior senso de participação no negócio e aumentar o moral.
- Uma comunicação ascendente eficaz facilita a descendente comunicação na medida em que há bons ouvintes dos dois lados.

Uma empresa industrial usou a comunicação ascendente enquanto se preparava para ter turnos ininterruptos. Os gestores esperavam que a mudança seria difícil para alguns funcionários e, por isso, reuniram um grupo de foco de operários para informar a administração de como os novos turnos iriam afetar os compromissos familiares e outros dos trabalhadores, inclusive seus estudos noturnos. A discussão de possibilidades com o grupo de foco antes do anúncio formal da mudança criava o risco de que os funcionários espalhassem boatos, mas a administração determinou que esse risco era menor do que o de avançar sem conhecer as preocupações deles. A mudança de turno levou em conta as preocupações dos funcionários e transcorreu sem transtornos.¹⁰⁴

Os problemas comuns na comunicação ascendente assemelham-se aos da comunicação descendente. Os gestores, assim como seus subordinados, veem-se bombardeados com informações e podem negligenciar ou deixar de perceber aquelas vindas de baixo. Além disso, alguns funcionários nem sempre são abertos com seus chefes; a filtragem se dá

“ Muitas pessoas acreditam que se estivermos fazendo um bom trabalho e realizando algo, seus chefes necessariamente saberão, mas não sabem. ” Jeffrey Pfeffer, professor de comportamento organizacional, Stanford¹⁰⁵

tanto na comunicação ascendente quanto na descendente. As pessoas tendem a compartilhar com os superiores apenas as boas novas, suprimindo as más por diversos motivos:

- Querem parecer competentes.
- Não confiam nos chefes e temem ser punidos se eles ficarem sabendo de algo que tenham feito.
- Temem que o chefe puna o mensageiro, mesmo que o problema relatado não seja culpa de quem deu a informação.
- Acham que estarão ajudando o chefe se o protegerem de problemas.

Por esses e outros motivos, os gestores podem não ficar sabendo de problemas importantes. Como observou um perito em liderança, “Se as mensagens vindas de baixo disserem que estamos fazendo um trabalho impecável, peça uma avaliação mais sincera”.¹⁰⁶

 Quando Howard Stringer tonou-se o primeiro presidente-executivo estrangeiro da Sony Corporation, teve diversos problemas de comunicação ascendente – e descendente – com seus colegas japoneses. A equipe de administração que herdou preferia lidar com os problemas da maneira tradicional japonesa – discretamente, sem informá-lo de que estava acontecendo. Embora o método possa ser eficaz para lidar com pequenas desavenças pessoais, acabou virando um grande problema para a Sony, resultando no atraso do lançamento do PlayStation 3 e em um *recall* de baterias. Stringer tinha tentado encorajar seus altos gestores a cooperar uns com os outros e considerar novas maneiras de desenvolver produtos, mas eles resistiram. Assim, quando o PlayStation atrasou e aconteceu o *recall* de baterias, Stringer decidiu que era hora de reorganizar sua equipe.

Ele substituiu o chefe da divisão de videogames (que era especialmente fechado) e começou a receber todos os relatórios referentes a problemas de fabricação, inclusive aquilo a que se refere como “mais e-mails do que gosto de ler”. Stringer, mesmo percebendo que “não se pode atacar uma empresa japonesa com uma marreta”, passou a afirmar sua autoridade com mais frequência. Diz, ainda, que a Sony começou a apresentar mais comunicação entre gestores de um mesmo nível. Segundo Stringer, “Hoje podemos dizer, em qualquer dia, todos os incidentes ocorridos em nossa produção; assim, acho que aprendemos muito com a experiência”. O presidente-executivo da Sony espera nunca mais passar por um dia em que não saiba exatamente o que está acontecendo na empresa.¹⁰⁷ 

gestão da comunicação ascendente

Gerar informações úteis a partir de baixo exige que os gestores *facilitem e motivem* a comunicação ascendente. Por exemplo, podem ter uma política de portas abertas e incentivar as pessoas a fazer uso dela, almoçar ou tomar café com os funcionários, usar pesquisas de opinião, instituir um programa de produtividade para sugestões, ou realizar assembleias abertas. Podem pedir conselhos aos funcionários, fazer visitas informais às fábricas, pensar realmente nas sugestões dos funcionários e responder a elas, e distribuir resumos de novas ideias e práticas inspiradas em sugestões e atitudes deles.¹⁰⁸

Alguns executivos praticam a gestão baseada no passeio (MBWA, *Management By Wandering Around*). O termo, cunhado por Ed Carlson, da United Airlines, refere-se a simplesmente sair do escritório, dar uma volta e falar frequente e informalmente com os funcionários.¹⁰⁹ Na sede da Secura Insurance, de Appleton, estado de Wisconsin, o presidente-executivo John Bykowski tem o hábito de andar pelo prédio e conversar com os funcionários.¹¹⁰ Nos escritórios do jornal *South Florida Sun-Sentinel*, o editor Earl Maucker é conhecido por passar pelos escritórios e baías dos funcionários. Maucker é famoso entre seus quadros de redação por ser acessível e franco e, por isso, eles confiam no que ele diz.¹¹¹

● COMUNICAÇÃO ASCENDENTE

Informações que fluem dos níveis mais baixos para os mais altos na hierarquia de uma organização.

● COMUNICAÇÃO HORIZONTAL

Informações compartilhadas entre pessoas de um mesmo nível hierárquico.

Em uma empresa do setor aeroespacial, a administração contratou consultores porque a confiança e a comunicação entre administração e funcionários eram baixas. Os consultores estabeleceram uma equipe de funcionários para estudar o problema e sua recomendação prioritária era a de que os gestores dessem passeios informais, visitando os funcionários em suas áreas de trabalho. Os membros da equipe de solução de problemas disseram à administração que desejavam essas visitas como sinal de que os gestores se importavam em conhecê-los, passar tempo com eles e escutar o que tinham a dizer.¹¹²

A boa comunicação ascendente deve ser reforçada, não punida. Alguém que tente conversar com um gestor a respeito de algum problema não deve ser afastado. As políticas de portas abertas devem ser verdadeiras. Além disso, as pessoas precisam confiar em seus supervisores e saber que não haverá retaliação pelo fornecimento de informações negativas. Para obter franqueza, os gestores precisam escutar, nunca punir o mensageiro por ser franco e agir com base em comentários válidos que recebam.

A comunicação horizontal alimenta a colaboração

Pessoas em um mesmo nível hierárquico precisam compartilhar muitas informações. Essa **comunicação horizontal** pode se dar entre pessoas de uma mesma equipe de trabalho ou em departamentos diferentes. Por exemplo, um comprador discute um problema com um engenheiro de produção, ou uma força-tarefa de líderes de departamento se reúne para discutir uma questão específica. A comunicação horizontal também ocorre com pessoas de fora da empresa, inclusive investidores em potencial.¹¹³

A comunicação horizontal desempenha muitas funções importantes:¹¹⁴

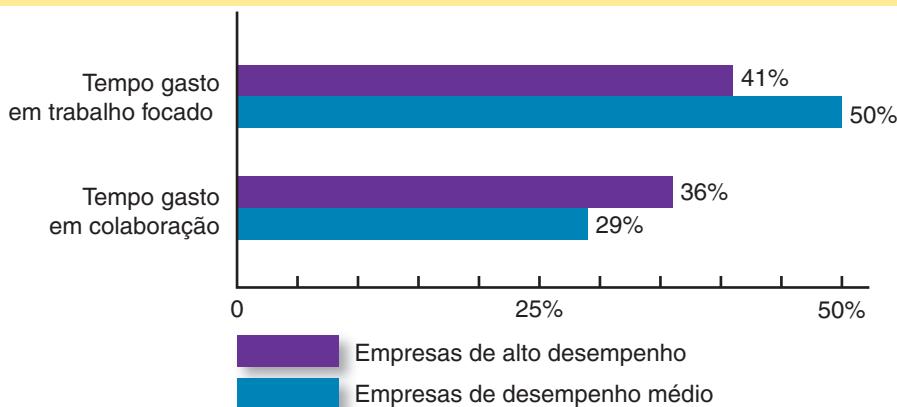
- Permite que as unidades compartilhem informações, coordenem os trabalhos e solucionem problemas comuns.
- Ajuda a solucionar conflitos.
- Ao permitir interação entre pares, fornece apoio social e emocional.

Todos esses fatores contribuem para o moral e a eficácia. David Carere, vice-presidente financeiro de crédito e liquidação de contas da Rich Products, destaca o fato de que seu pessoal precisa colaborar com os funcionários em outras funções, principalmente vendas e atendimento ao cliente. Essa colaboração horizontal ajuda a empresa de sobremesas refrigeradas a garantir que suas vendas mantenham-se lucrativas e que os créditos de liquidação duvidosa sejam mantidos em níveis mínimos. Para alimentar a comunicação entre seus funcionários e os de outros departamentos, Carere promove reuniões nas quais o departamento de crédito explica seu papel aos funcionários de outros departamentos e aprende mais sobre o que eles fazem.¹¹⁵



VOCÊ SABIA?

Atualmente, os trabalhadores de escritório dedicam-se a quatro modos de trabalho: *focado* (concentração em uma tarefa que pode envolver pensamento, redação e reflexão), *colaboração* (trabalhar com outras pessoas para gerar e avaliar ideias), *aprendizado* (aquisição de novos conhecimentos) e *socialização* (desenvolvimento de relacionamentos). Os funcionários das empresas de mais alto desempenho dedicam mais tempo às modalidades de trabalho que exigem mais comunicação horizontal – inclusive 16% mais tempo de socialização.¹²³



gestão da comunicação horizontal Em ambientes complexos, nos quais as decisões de uma unidade afetam outras, a informação precisa ser compartilhada horizontalmente. Um exemplo de boa comunicação horizontal é a conferência anual da Motorola para intercâmbio de melhores práticas entre grupos funcionais e de negócio de toda a empresa. A NASA faz intercâmbio entre cientistas de diferentes disciplinas. E a Hewlett-Packard usa bases de dados compartilhadas entre diferentes grupos para promover a troca de informações e ideias.¹¹⁶

A General Electric dá um ótimo exemplo para usar a comunicação horizontal produtiva como ferramenta competitiva.¹¹⁷ As unidades da empresa poderiam operar independentemente, mas espera-se que cada uma ajude as demais. Elas transferem entre si recursos técnicos, pessoa, ideias e dinheiro. A GE realiza esse alto nível de comunicação e cooperação por meio da facilidade de acesso entre divisões e ao presidente-executivo; uma cultura de abertura, franqueza, confiança e dever mútuos; e reuniões trimestrais nas quais todos os altos executivos trocam informações e ideias. Atividades similares ocorrem também nos níveis mais baixos.

OA12.6

Resumir como trabalhar com a fofoca na empresa.

É preciso dar atenção à comunicação informal

As comunicações organizacionais variam segundo a formalidade:

- *Comunicações formais* são eventos oficiais de transmissão de informação, sancionados pela organização. Podem ser ascendentes, descendentes ou horizontais e muitas vezes são previamente arranjados e necessários para a realização de alguma tarefa.



- A *comunicação informal* é menos oficial. Pode haver fofoca; funcionários podem reclamar de seus chefes; as pessoas conversam a respeito dos seus times prediletos; equipes de trabalho ensinam aos recém-chegados como se orientar.¹¹⁸

A “**fofoca**” é a rede social de comunicação informal. As redes informais proporcionam informação às pessoas, ajudam-nas a resolver problemas e ensinam-lhes como realizar com sucesso seu trabalho. Precisamos desenvolver uma boa rede de pessoas dispostas e capacitadas a ajudar.¹¹⁹ Mas a fofoca pode ser destrutiva quando boatos irrelevantes ou enganosos proliferam e prejudicam as operações.¹²⁰

O que isso significa para nós? Não nos envolver em fofoca eletrônica. Episódios embaraçosos podem vir a público e processos judiciais por difamação e invasão de privacidade já usaram e-mails como provas. Mas também não devemos evitar a fofoca.¹²¹ Precisamos escutar, mas avaliar antes de acreditar no que ouvimos. Quem é a fonte? Qual o seu grau de credibilidade? O boato faz sentido? É ou não condizente com outras coisas que ouvimos? Devemos buscar mais informações e evitar jogar gasolina na fogueira.

gestão da comunicação informal Surge boatos sobre todos os tipos de assuntos, inclusive salários, segurança na empresa, erros dispêndiosos e a identidade das pessoas que estão deixando a empresa ou sendo promovidas. Boatos são capazes de destruir a fé e a confiança das pessoas na empresa – e umas nas outras. Mas não é possível eliminar a fofoca. Por isso, os gestores precisam trabalhar *com* ela. Há diversas maneiras de gerenciar a “rádio peão”.¹²²

- Se um gestor ouvir algo que possa fugir ao controle, deve *conversar com as principais pessoas envolvidas* para chegar aos fatos e obter seus pontos de vista. Não devemos permitir fofocas maliciosas.

- Para *impedir* o surgimento de boatos, os gestores podem explicar eventos que sejam importantes, mas não tenham sido esclarecidos; desfazer incertezas com o fornecimento de fatos; e estabelecer, ao longo do tempo, comunicação aberta e confiança.¹²⁴ Esses esforços são de especial importância em tempos de incerteza, como após uma fusão ou uma demissão em massa, ou quando as vendas esmorecem porque os rumores aumentam com o nível de ansiedade. Por exemplo, quando caíram as receitas de publicidade da R. H. Donnelley, que publica listas de páginas amarelas, a administração aumentou seus esforços para garantir que os funcionários escutassem diretamente da administração, e não da imprensa, quaisquer notícias sobre a empresa. A Donnelley também incentivou seus gestores a visitar regularmente os vendedores para responder eventuais perguntas.¹²⁵
- O gestor deve *neutralizar* os rumores que já tenham surgido. Reconsiderar o boato se este for improcedente; confirmar abertamente elementos verdadeiros; fazer comentários públicos (a ausência de comentários é encarada como uma confirmação do boato); negar o boato, se a negação for verdadeira (não devemos fazer negações falsas); garantir que a comunicação sobre o tema seja coerente; escolher um porta-voz de nível hierárquico e de conhecimento apropriado; e realizar reuniões abertas, se necessário.¹²⁶

● ● OA12.7

Descrever a organização sem fronteiras e suas vantagens.

A organização sem fronteiras não opõe barreiras ao fluxo de informação

Atualmente, muitos executivos e acadêmicos de gestão acreditam que as organizações precisam garantir acesso livre à informação em todas as direções. Jack Welch, quando presidente-executivo da General Electric, cunhou o termo *sem fronteiras*. Uma **organização sem fronteiras** é uma organização sem barreiras ao fluxo de informação. Se não houver fronteiras separando pessoas, cargos, processos e lugares, as ideias, a informação, as decisões e as atitudes podem chegar aonde são mais necessárias.¹²⁷ Esse livre fluxo não implica em um caos de comunicação ilimitada e sobrecarga informacional. Implica em informação disponível *na medida do necessário*, movendo-se rápida e facilmente para que as funções organizacionais operem melhor como um todo do que como elementos separados.

● **FOFOCA** Rede informal de comunicação.

● **ORGANIZAÇÃO SEM FRONTEIRAS** Organização que não possui barreiras ao fluxo de informação.

O diretor de aprendizagem da GE usa a metáfora da organização como uma casa com três tipos de fronteiras: o chão e o teto, as paredes que separam os cômodos e a parede externa. Nas organizações, essas barreiras correspondem às fronteiras entre diferentes níveis organizacionais, entre diferentes unidades e departamentos e entre a organização e seus interessados externos, como fornecedores e clientes. A GE também identifica uma quarta parede: fronteiras globais que separam as operações domésticas das internacionais.¹²⁸

Um método para derrubar fronteiras é o famoso programa Workout da GE, uma série de reuniões de membros da empresa de diferentes níveis hierárquicos, caracterizadas por discussões extremamente francas e duras que derrubam as fronteiras verticais. O Workout já envolveu centenas de milhares de pessoas da GE; em qualquer semana, milhares delas podem estar participando de um programa Workout.¹²⁹ O Workout também se dá com clientes e fornecedores, derrubando fronteiras externas. A GE estendeu a mão à comunidade, compartilhando esse conhecimento com organizações sem fins lucrativos, como a CommonBond Communities, uma provedora de moradia barata. Um funcionário da GE liderou uma sessão de Workout na qual funcionários da CommonBond identificaram como melhorar processos e a comunicação horizontal.¹³⁰

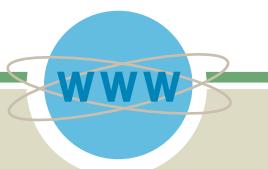
A GE também usa diversas outras técnicas de derrubada de fronteiras. É implacável na realização de *benchmarking* com concorrentes e empresas de outros setores para aprender as melhores práticas de todo o mundo. A empresa reúne fisicamente funções diferentes, como engenharia e produção. Compartilha serviços entre unidades. E às vezes divide instalações físicas com seus clientes.

As organizações sem fronteiras criam intencionalmente um diálogo transfronteiriço, transformando barreiras em membranas permeáveis. Como observou o pessoal da GE, pessoas de diferentes partes da organização aprendem “como conversar”.¹³¹ Mas também precisam aprender “como andar”. Ou seja, o diálogo é essencial, mas precisa ser seguido de atitudes correspondentes. ■

ACESSE

<<http://www.grupoa.com.br>>

para materiais adicionais de estudo,
incluindo apresentações em PowerPoint.



Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.