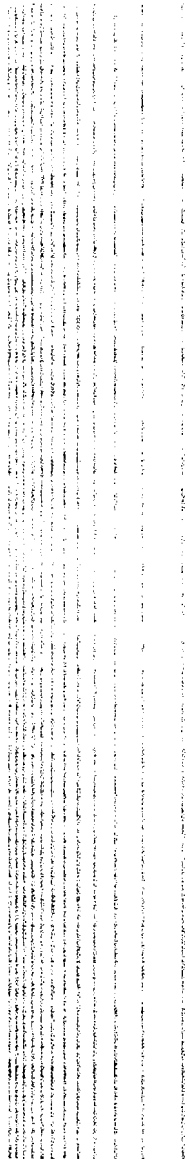


Papel dos Gerentes



Objetivos

Ao terminar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:

- Descrever as principais contribuições para o entendimento do papel dos gerentes nas organizações.
- Analisar as diferenças no trabalho de três tipos de gerentes, definidos de acordo com sua posição na hierarquia da organização.
- Explicar quais são as principais habilidades que influenciam o desempenho dos gerentes.

Introdução

Os gerentes, ou administradores, são os agentes ou protagonistas do processo administrativo. Os gerentes são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações. São também chamados chefes ou dirigentes.

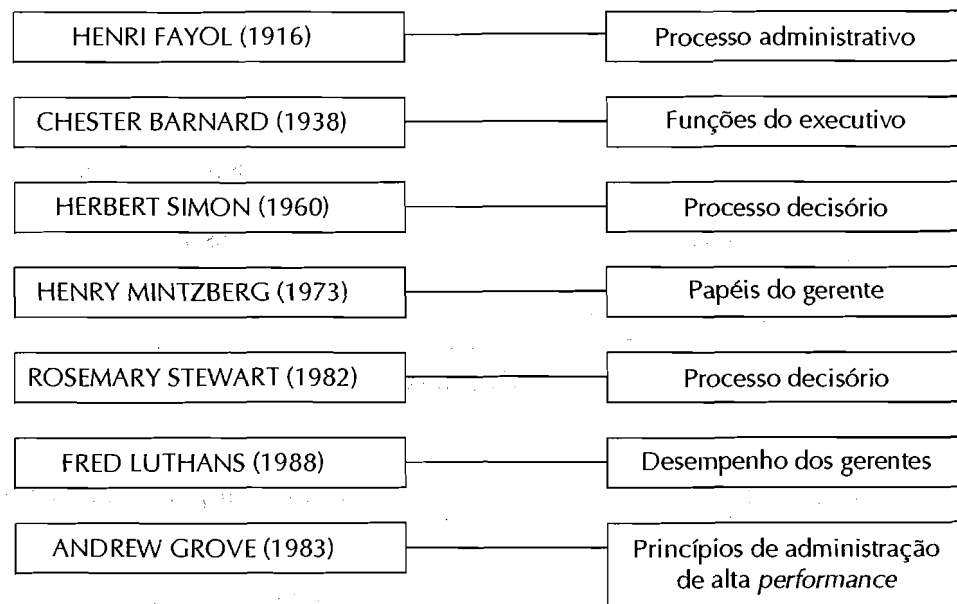
O papel e o trabalho dos gerentes são temas centrais no estudo da administração. Provavelmente, o mais antigo estudioso da gerência foi o historiador romano Plutarco, que viveu entre os anos 46 e 120. Plutarco estudou biografias e comparou, dois a dois, governantes como César e Alexandre, Rômulo e Teseu. Depois de Plutarco, inúmeros historiadores, filósofos e cientistas dedicaram-se a estudar, entender e fazer proposições para a atuação dos dirigentes. Um dos mais importantes foi Henri Fayol, que você estudou no Capítulo 4. Depois de Fayol, muitos outros autores se propuseram a refletir, pesquisar e escrever sobre o papel dos gerentes. São autores como Barnard, Mintzberg e outros, que serão analisados neste capítulo. A Figura 7.1 apresenta uma síntese desses autores e suas idéias.

1 Chester Barnard e as funções do executivo

Chester Barnard nasceu em 1886 e estudou economia em Harvard, sem conseguir completar o curso e obter o diploma. Começando como estatístico em 1909, na American Telephone and Telegraph, chegou, em 1922, a vice-presidente e diretor-geral da Bell Telephone Company da Pensilvânia. Aos 41 anos, foi promovido a presidente da New Jersey Bell Telephone Company. Tinha intensa atividade como voluntário, dirigindo organizações que trabalhavam com serviço social. Em 1948, aposentou-se da companhia Bell para tornar-se presidente da Fundação Rockefeller, na qual ficou até sua morte em 1961.

Barnard tinha sólidas relações com a comunidade acadêmica, na qual era reconhecido como “filósofo-praticante” da administração. Em 1937, foi convidado a mi-

Figura 7.1
Principais autores que estudaram os gerentes.



nistrar um curso aberto em Harvard. Ele conduziu oito sessões sobre as funções do executivo. A editora da universidade o procurou e lhe pediu que transformasse o conteúdo dessas sessões em um livro, que viria a ser *As funções do executivo*, de 1938.

Desde o lançamento, o livro foi criticado por seu volume (330 páginas) e sua falta de regularidade. A maior parte da obra é dedicada à importância da cooperação nas organizações formais. Apenas no final Barnard concentra-se no assunto que está no título. Apesar das críticas, suas proposições foram muito divulgadas e vieram a influenciar e servir de base para boa parte da pesquisa que viria a ser feita a respeito dos gerentes.

Nesse livro ele expõe idéias que se tornariam dominantes no estudo da administração nas décadas seguintes. Eficiência, eficácia, equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão são algumas de suas idéias mais importantes sobre as organizações e os gerentes:

- A sobrevivência de uma organização depende muito mais do equilíbrio com um ambiente externo em contínua mudança do que dos sistemas internos.
- O executivo, para garantir a sobrevivência da organização, deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da organização informal. A organização informal, se devidamente reconhecida e compreendida, pode oferecer uma grande contribuição para a sobrevivência da organização formal.
- A cooperação entre os funcionários e os gerentes pode ser avaliada em termos de sua eficácia e eficiência. A capacidade de realizar objetivos explícitos, segundo Barnard, é a eficácia de um sistema cooperativo. A eficiência de um sistema é sua capacidade de satisfazer aos motivos dos indivíduos, incentivando-os a cooperar. Eficiência, em outras palavras, segundo Barnard, é a capacidade de atender aos objetivos das pessoas.
- A disposição para cooperar depende do equilíbrio que o indivíduo percebe entre o esforço (contribuição, segundo Barnard) que dedica à organização e os benefícios que dela recebe. Os benefícios são incentivos financeiros e também recompensas não materiais e persuasão (ou doutrinação).
- Uma das tarefas mais significativas do executivo é a obrigação de doutrinar seus empregados, inculcando neles um senso de propósito moral. Barnard deu grande ênfase aos trabalhadores, que considerava o *fator estratégico básico* em qualquer organização.
- A arte da tomada de decisão é extremamente importante no papel dos gerentes. Este tema viria a despertar grande atenção dos pesquisadores e teóricos do processo decisório.
- Os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões. O executivo prudente não emite ordens que ele sabe serão rejeitadas por sua equipe. O conceito tradicional de autoridade deve ser revisto, porque a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gerente.

Este último ponto ajuda muito a entender como, na concepção de Barnard, se administram outras pessoas. Ele acrescenta que o direito de dar ordens e o

poder de se fazer obedecer não garantem que os subordinados se comportem da maneira esperada pelos gerentes. A aceitação por parte dos subordinados é essencial para que a autoridade seja eficaz. Se as pessoas seguirem as ordens cegamente, os gerentes não precisam encará-las como seres humanos pensantes. A *teoria da aceitação* da autoridade destaca uma importante dimensão comportamental da administração e da relação entre administrador e subordinado. Barnard acreditava que os objetivos individuais e organizacionais poderiam ser compatibilizados se os gerentes entendessem a idéia da *região da indiferença* – aquilo que o empregado aceitaria fazer sem questionar a autoridade do gerente. Quanto maior a quantidade de tarefas que estivessem dentro da região de indiferença, maior seria a cooperação.

Entretanto, Barnard acrescentou que o essencial do trabalho do executivo não era dirigir pessoas, que, trabalhando em regime de cooperação, deveriam ser autogeridas.

Em resumo, as funções do executivo, de acordo com Barnard, abrangem três responsabilidades principais:

- (1) Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal.
- (2) Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes.
- (3) Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

2 Herbert Simon e o processo decisório

Herbert Simon, nos anos 60, fez uma contribuição de grande importância para o estudo do trabalho dos gerentes. De acordo com Simon, administrar é sinônimo de tomar decisões. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória. Com esse ponto de vista, Simon isolou um aspecto do trabalho gerencial que já havia sido abordado por Fayol e Barnard, ampliando-o para estudo.

O processo de tomar decisões tem três fases, segundo Simon (Figura 7.2):

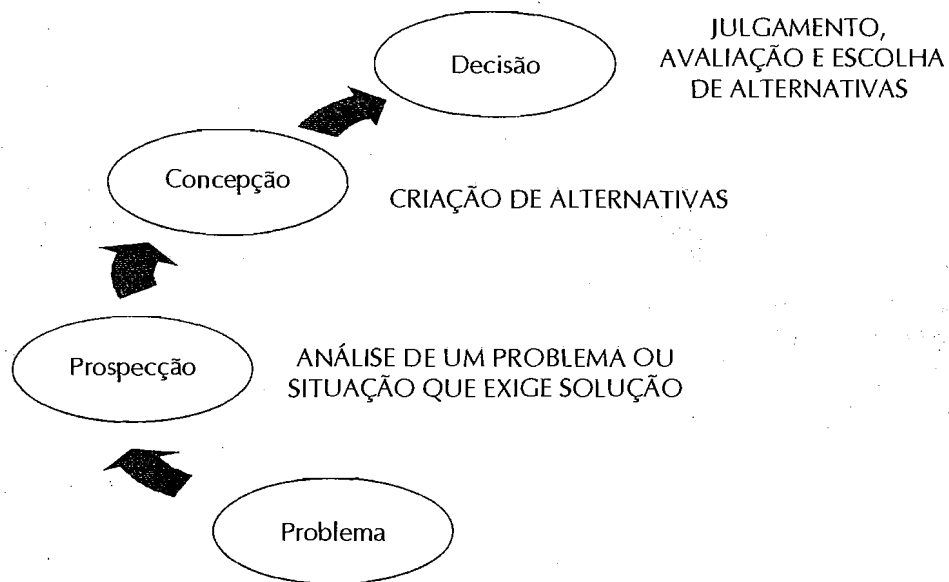
- I. Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
- II. Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
- III. Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Cada fase é um processo decisório em si, assim como a implementação das decisões.

Idealmente, as decisões gerenciais, de acordo com Simon, têm sua base na teoria econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da

Figura 7.2

O processo de tomar decisões, segundo Herbert Simon.



racionalidade. Ou seja, os gerentes (e as pessoas, de forma geral) procuram agir segundo o modelo do *homem econômico*, que consegue lidar com toda a complexidade do mundo e reduzi-la a variáveis controladas. O homem econômico seleciona o melhor curso de ação, dentre todas as possibilidades, de modo a aproveitar todas as vantagens. O modelo simplifica pensamento e ação, já que a racionalidade tem limites e não é possível apreender toda a complexidade do mundo. Simon compartilha com March a criação do conceito de *racionalidade limitada*, que exprime essa incapacidade.

Em lugar do homem econômico, Simon propõe o modelo do *homem administrativo*, que procura tomar as decisões satisfatórias (em lugar das decisões maximizadas). As decisões satisfatórias são aquelas que atendem aos requisitos mínimos desejados. Os tomadores de decisão contentam-se com simplificações da realidade, nas quais há os elementos mínimos que as limitações humanas conseguem manejar. Os administradores guiam-se pela regra de que qualquer decisão serve, desde que pareça resolver o problema.

Simon distingue dois tipos de decisões: programadas e não programadas. As decisões programadas são repetitivas e tomadas automaticamente. Hábito, rotinas, manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas. As decisões não programadas não dispõem de soluções automáticas. Lançar novos produtos, reduzir o quadro de funcionários e mudar a sede da empresa são exemplos de decisões não programadas.

Para lidar com as decisões não programadas, Simon indica que os gerentes devem desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Estas habilidades permitem lidar com a complexidade de modo mais eficiente do que a tendência à simplificação excessiva que caracteriza as decisões satisfatórias.

3 Henry Mintzberg e os papéis gerenciais

No início dos anos 70, uma grande contribuição ao entendimento do papel dos gerentes foi oferecida pelo professor canadense Henry Mintzberg, com base em seus estudos de doutoramento no MIT (Figura 7.3). Em sua tese, que se tornou um livro clássico



Figura 7.3

Henry Mintzberg (Cortesia de Henry Mintzberg).

para o estudo da administração, Mintzberg questiona a idéia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Essas funções dizem respeito ao processo administrativo, mas os gerentes têm muitas outras funções. Ou seja, os gerentes têm outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo. Mintzberg estudou um pequeno grupo de altos executivos, por meio da técnica da observação direta e registro exaustivo de suas atividades em diários. Ele concentrou-se nas atividades que os gerentes realizam: o que eles fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos e assim por diante.

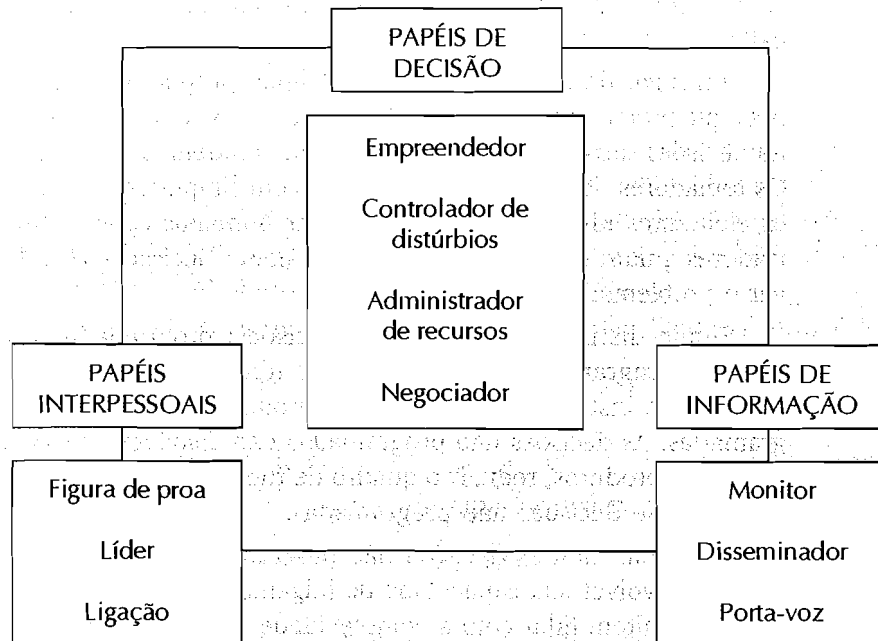
Essa pesquisa deu-lhe a base para fazer a proposição de que as atividades dos gerentes classificam-se em dez papéis. Mintzberg definiu um papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável e agrupou os dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão (Figura 7.4).

Os estudos de Mintzberg permitem concluir que:

- (1) Há três aspectos básicos no trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações.

Figura 7.4

Dez papéis que os gerentes desempenham, segundo Mintzberg.



- (2) O trabalho dos gerentes varia de acordo com nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores. A personalidade e os valores do gerente também influenciam a maneira como ele trabalha.
- (3) O trabalho do gerente não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções do processo administrativo diluem-se e combinam-se com o desempenho dos papéis, especialmente com os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões.

3.1 Papéis interpessoais

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização: símbolo, líder e ligação.

- (1) Símbolo. O gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. O papel de símbolo está presente em um certo número de tarefas. Nenhuma dessas tarefas envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.
- (2) Líder. A liderança permeia todas as atividades do gerente. A importância da liderança é subestimada quando se analisam apenas as atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a direção de pessoas. A liderança envolve todas as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas.
- (3) Ligação. O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Nesses relacionamentos, ele vincula sua equipe com outras, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.

3.2 Papéis de informação

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa.

- (4) Monitor. No papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Este papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a "rádio peão".
- (5) Disseminador. O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro.
- (6) Porta-voz. Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

3.3 Papéis de decisão

Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

- (7) *Entrepreneur*. Como *entrepreneur* (empreendedor), o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. São as mudanças desejadas pelo próprio gerente, que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.
- (8) Controlador de distúrbios. Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises, ou os conflitos. Para lidar com estas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios.
- (9) Administrador de recursos. Segundo Mintzberg, a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. O papel de administrar recursos, que é inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. A administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais – administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.
- (10) Negociador. De vez em quando, a organização envolve-se em negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, que podem lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

O desempenho dos papéis propostos por Mintzberg parece depender do nível hierárquico do gerente. Para os gerentes de nível mais alto, os papéis de disseminador, símbolo, negociador, ligação e porta-voz parecem ser mais importantes, ao passo que o papel de líder parece ser importante em todos os níveis. A especialidade do gerente também influencia o desempenho dos papéis. Os papéis interpessoais são mais importantes na área de vendas, enquanto os papéis de informação predominam na área de finanças.

4 Rosemary Stewart e as escolhas gerenciais

Outra contribuição acadêmica importante para a compreensão do papel dos gerentes foi feita pela professora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford. A professora Stewart desenvolveu um esquema para ajudar a *compreender a natureza genérica dos cargos gerenciais e as diferenças entre eles, e que pode ser usado para analisar um cargo em particular e a forma como um indivíduo o desempenha. O esquema pode ser útil para*

gerentes preocupados com sua própria eficácia, e para aqueles que devem selecionar, avaliar e treinar outros.

Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca, quanto pelo fato de que, ao desempenhá-los, os ocupantes *escolhem* o que fazer e a maneira de fazer. No esquema de Rosemary Stewart, os cargos gerenciais têm três dimensões: escolhas, exigências e restrições.

Ao contrário do modelo de Mintzberg e de outros autores, Rosemary Stewart não procura interpretar o conteúdo dos cargos gerenciais. Ela não diz qual é o trabalho dos gerentes, mas como se pode estudá-lo.

4.1 Exigências

Exigências são as tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar, porque fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. As exigências, ou demandas, compreendem o que é obrigatório fazer, como atingir certos padrões de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões, ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais.

4.2 Restrições

As restrições são os fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As restrições impostas ao desempenho de um cargo podem se originar da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades da organização, e de muitas outras fontes.

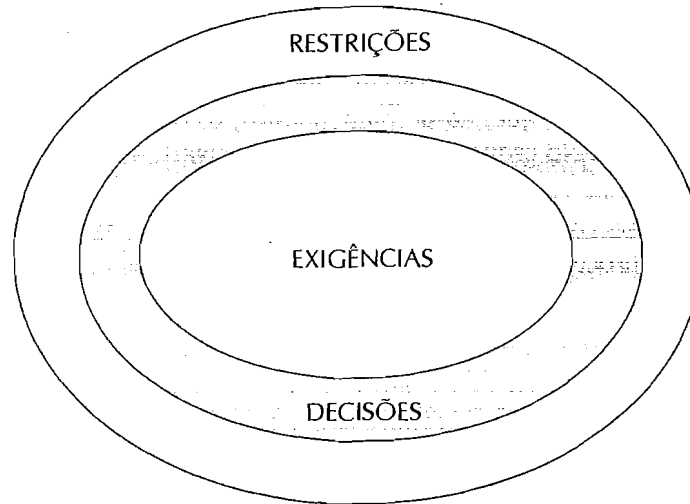
4.3 Escolhas

Escolhas são as atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a realizar. São estas as oportunidades para fazer tarefas diferentes de outros e de maneira diferente de outros. As escolhas gerenciais relacionam-se tanto ao tipo de trabalho em si quanto à forma de desempenhá-lo. São exemplos de escolhas as tarefas que o gerente decide ignorar ou delegar a subordinados, as habilidades que ele prefere aprimorar, e a ênfase de sua atenção para certos aspectos de seu trabalho e da unidade que ele administra. Escolhas, em resumo, são as decisões que o gerente toma.

Essas dimensões dos cargos gerenciais, de acordo com a professora Stewart, podem ser representadas como círculos concêntricos. A área de cada um em relação aos outros dois permite visualizar a distribuição das exigências, restrições e escolhas (Figura 7.5).

Figura 7.5

Três dimensões do papel dos gerentes, segundo Rosemary Stewart.



5 Fred Luthans e o desempenho dos gerentes

Outro estudo, conduzido por Fred Luthans, concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

- a) Funções gerenciais: tomar decisões, planejar e controlar.
- b) Comunicação: trocar e processar informações; processar documentação.
- c) Administração de recursos humanos: motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
- d) Relacionamento (*networking*): manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da organização.

Luthans também fez uma distinção entre gerentes de sucesso (que realizam objetivos pessoais importantes, como avançar na carreira) e gerentes eficazes (que realizam objetivos importantes para a organização e são bem avaliados por sua equipe). Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são aqueles que fazem as carreiras mais rápidas. Os gerentes de sucesso despendem mais tempo com *networking* (48%) e comunicação (28%), ao passo que os gerentes eficazes despendem mais tempo com as atividades de comunicação (44%) e administração de recursos humanos (26%). A Figura 7.6 sintetiza os números da pesquisa de Luthans.

6 Princípios de Andrew Grove

O húngaro naturalizado americano Andrew Grove, Homem do Ano de 1997 da revista *Time*, foi um dos fundadores e presidente da Intel. Como cientista, Grove teve

Figura 7.6
 Prioridades diferentes determinam diferentes resultados para os gerentes, segundo Fred Luthans.

PRIORIDADES	SUCESSO	EFICACIA
1	Networking	Comunicação
2	Comunicação	Recursos humanos
3	Administração	Administração
4	Recursos humanos	Networking

participação importante no desenvolvimento dos microprocessadores e na indústria da computação. Como executivo, Grove tem concepções originais sobre a administração. Em primeiro lugar, ele também acredita que todos são administradores. Em suas palavras, devem ser incluídos entre os administradores...

... as pessoas que, embora não supervisionem alguém diretamente, nem mesmo ocupem algum cargo relevante, afetam e influenciam o trabalho dos outros. São gerentes de tecnologia, que representam fontes de conhecimento, habilidade e experiência para muita gente dentro da empresa. São como peritos ou especialistas, que agem como consultores para outros membros da empresa: são na verdade nós de uma rede maldefinida de informação. Professores, pesquisadores de mercado, especialistas em computador e engenheiros de tráfego modelam o trabalho de outras pessoas por meio de seu know-how, tanto ou mais que o administrador tradicional com autoridade funcional. Assim, um gerente de tecnologia pode legitimamente ser chamado de administrador médio. De fato, à medida que nosso mundo torna-se cada vez mais orientado para a informação e a prestação de serviços, os gerentes de tecnologia vão adquirindo maior importância como membros da administração média.

Para Grove, há três idéias básicas que orientam a administração de alta performance: produção, trabalho de equipe e empenho individual.

6.1 Produção

Todos “produzem” de alguma forma. Há funcionários que fabricam *chips*, enquanto outros emitem faturas, ou criam *softwares* ou anúncios publicitários. Esta perspectiva básica proporciona uma maneira sistemática de administrar, da mesma forma como a linguagem e os conceitos financeiros criam uma abordagem comum para avaliar e administrar investimentos.

Produção, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O encarregado da fabricação de bolachas de silício, das quais se cortam os *chips*, produz bolachas bem acabadas e processadas, e de alta qualidade. O supervisor de um grupo de projetos produz projetos completos, que funcionem e estejam prontos para entrar em produção. Se administra uma faculdade, ele produz alunos bem treinados e educados, que já completaram o secundário ou estão aptos a passar de ano.

6.2 Trabalho de equipe

A maior parte das atividades humanas são realizadas por equipes, não por indivíduos. Os resultados do administrador são os resultados das unidades organizacionais sob sua supervisão direta ou influência – os resultados de sua equipe e de outras equipes. Se o administrador tem um grupo de pessoas que se reportam a ele, ou um círculo de pessoas sob sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas. Se o administrador é um especialista, seu potencial para influenciar as organizações “vizinhas” é enorme. O consultor interno, que proporciona a visão adequada a um grupo que luta contra um problema, afetará o trabalho e o produto de todo o grupo.

Grove resume essa idéia na seguinte proposição:

Produção do administrador = Produção de sua organização + produção das organizações localizadas em sua área de influência

Então, pergunta ele: o que podem fazer os administradores para ampliar os resultados de sua equipe? Especificamente, que atividades devem os administradores realizar, sendo o tempo limitado? A resposta é: a produtividade elevada do administrador depende da escolha de atividades de alta *alavancagem administrativa*, as atividades que maximizam a produção.

Grove recomenda aos administradores que se concentrem nas atividades com maior potencial de alavancagem, como as seguintes:

- Dedicar com antecedência tempo para as atividades de planejamento (planejar a atividade de planejar).
- Envolver-se pessoalmente no aproveitamento de grandes oportunidades ou problemas mais severos, como queixas de consumidores.
- Evitar desperdícios e efeitos negativos sobre a atividade alheia, como participar de uma reunião sem preparar-se adequadamente, ou transmitir informações de baixa qualidade.
- Partilhar seu conhecimento com outros, que o transmitirão a outros.
- Dedicar *pouco* tempo a atividades que afetarão por *muito* tempo as atividades de outras pessoas, como a avaliação de desempenho.
- Delegar e acompanhar.

6.3 Desempenho individual

Segundo Grove, uma equipe só trabalha bem quando cada um de seus integrantes empenhar-se ao máximo. O empenho, ou desempenho, de uma pessoa na realização de seu trabalho depende de suas capacidades e sua motivação.

Como a tarefa mais importante do administrador é obter o máximo desempenho da equipe, há duas formas de lidar com a alta produtividade: treinamento e motivação. Ambos são responsabilidades primárias do administrador. Ao tratar de

motivação, Grove recorre a Maslow, para estabelecer a ligação entre a teoria da hierarquia das necessidades (abordada no Capítulo 12 deste livro) e as motivações dos funcionários.

Na Figura 7.7, encontra-se um resumo das principais idéias de Andrew Grove a respeito do papel dos administradores.

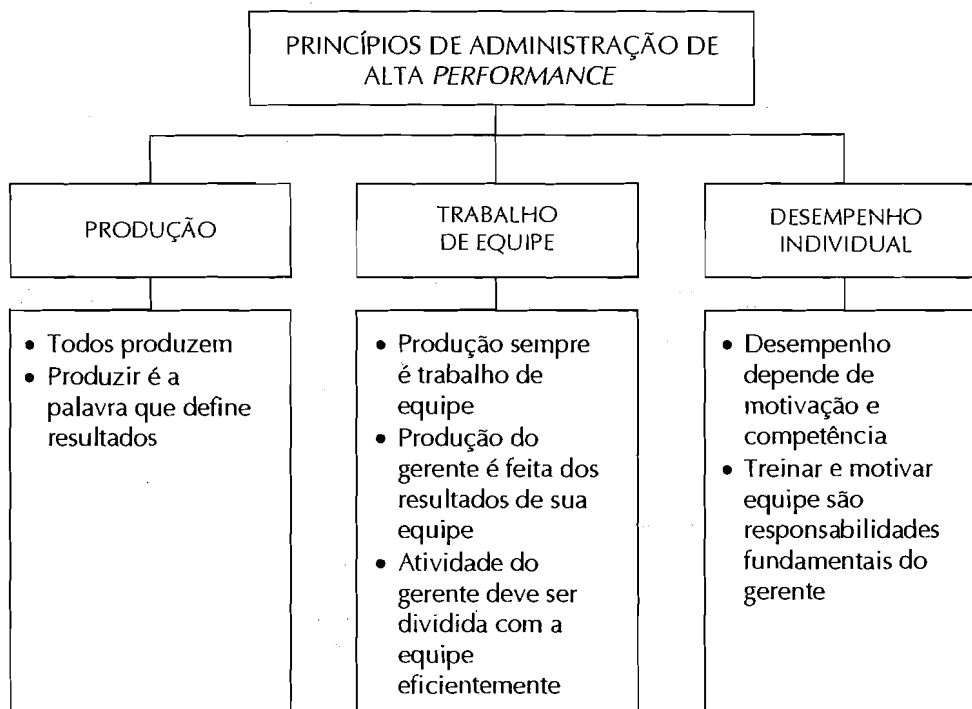
7 Níveis de administração

O estudo da administração deve muito à reflexão de Fayol, Sloan, Barnard, Grove e os outros autores analisados nas seções anteriores. O estudante de administração tem muito a ganhar com a leitura crítica das biografias e relatos de experiências dessas e de outras pessoas que são ou foram gerentes.

Outros exemplos que o estudante de administração pode e deve estudar incluem executivos como Lee Iacocca, Akio Morita, Bill Gates e Taiichi Ohno. Essas pessoas, em sua maioria, como Fayol, Sloan ou Barnard, são ou eram presidentes de empresas ou, de forma geral, pertencem à alta administração.

Embora o entendimento do papel dos executivos de nível mais elevado seja fundamental para o estudante de administração, as organizações têm dois outros tipos de gerentes, cujo papel é importante estudar: os gerentes intermediários e os supervisores de primeira linha.

Figura 7.7
Princípios de administração de alto desempenho, segundo Andrew Grove.

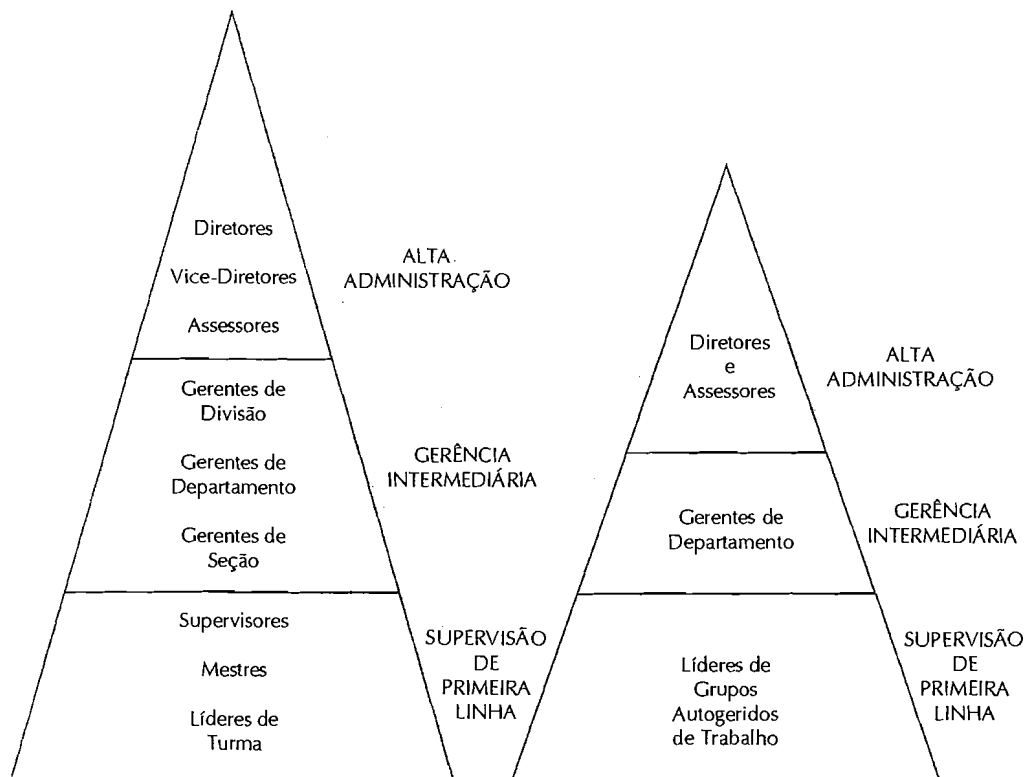


Desde que os primeiros autores escreveram a respeito da administração, até os dias de hoje, a divisão de responsabilidades entre os três níveis principais de administração sofreu radicais transformações. Até a década de 70, os três níveis principais subdividiam-se em inúmeros níveis intermediários. Eram comuns as empresas com mais de 10 escalões gerenciais. O processo administrativo e a comunicação eram extremamente fragmentados nessas estruturas. Dos anos 70 em diante, e com maior velocidade nos anos 80, ganharam força os processos de *downsizing*, que provocaram a diminuição dessa hierarquia, reduzindo-a a três ou quatro níveis efetivos. Dos anos 90 em diante, tornaram-se comuns as pirâmides achatadas. Em seguida, os três níveis de administração serão considerados (Figura 7.8).

7.1 Alta administração

A composição da alta administração depende do tamanho, da complexidade e do grau de profissionalização da organização. Numa empresa de grande porte, a alta administração compreende o *executivo principal* (*presidente* ou *diretor geral*) e os *diretores*, logo abaixo. Acima do cargo do executivo principal, não há outros ocupantes de cargos com poder executivo.

Figura 7.8
Dois tipos de estruturas organizacionais.



No entanto, os executivos principais e os diretores muitas vezes não administram sozinhos e compartilham sua autoridade por meio de alguma forma de *administração colegiada*. Por exemplo:

- O presidente da República, os governadores e os prefeitos dividem o poder com o Congresso, as Assembléias e as Câmaras de Vereadores.
- Os acionistas das empresas de capital aberto são representados por um *conselho de administração*, que tem poderes para nomear ou destituir o executivo principal. Usualmente, o presidente do conselho de administração cuida dos interesses dos acionistas no longo prazo, enquanto o executivo principal cuida do dia-a-dia dos negócios.
- Os associados ou proprietários de condomínios e clubes são representados por um *conselho deliberativo*, que tem poderes para nomear e destituir o síndico ou presidente.
- Algumas empresas têm comissões de fábricas, conselhos de representantes de funcionários, ou mesmo conselhos de gestão, com autoridade e responsabilidade para tomar determinadas decisões por conta própria e outras por consenso com os executivos principais.

Na prática, esses órgãos colegiados fazem parte da alta administração, junto com os executivos.

7.2 Supervisores de primeira linha

Os supervisores de primeira linha, como o próprio nome indica, ocupam o primeiro degrau da administração, quando se olha a escada de baixo para cima. Eles estão na posição oposta à dos executivos principais. Estão na base da pirâmide, cuidando dos especialistas, técnicos ou operadores, as pessoas que desempenham o trabalho operacional, fabricando peças, prestando serviços, atendendo clientes, ensinando alunos ou fazendo a manutenção de equipamentos.

No passado, os supervisores de primeira linha eram chamados feitores, capatazes ou líderes de turma. Os supervisores “tomavam conta” das pessoas, dizendo-lhes o que fazer, controlando seu desempenho e disciplinando-as quando cometiam alguma falta. O papel do supervisor sofreu mudanças drásticas na atualidade. Os trabalhadores assumiram funções mais complexas que a simples operação de máquinas: administração da qualidade, operação de computadores, conhecimento das cadeias de clientes-fornecedores e de métodos de aprimoramento dos processos de trabalho. Muitas empresas implantaram modelos de autogestão e autocontrole, transferindo para os grupos de trabalho algumas atribuições que anteriormente pertenciam aos supervisores e outros gerentes. O papel de supervisor é freqüentemente desempenhado por todos os membros do grupo de trabalho, em rodízio.

7.3 Gerência intermediária

Entre os executivos e os supervisores de primeira linha, ficam os gerentes intermediários, responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional.

Até os anos 80 do século XX, as grandes organizações costumavam ter muitos escalões hierárquicos cheios de gerentes intermediários: gerentes de departamentos, gerentes de divisão, chefes de seção e assim por diante. Com a mudança de conceitos a respeito dos trabalhadores e dos supervisores de primeira linha, o papel dos gerentes mudou também.

Uma das mudanças mais importantes foi a diminuição das hierarquias. As estruturas organizacionais “enxutas” (*lean*) reduziram a gerência intermediária a poucos níveis, mesmo nas empresas de grande porte. Os gerentes intermediários, em menor quantidade, continuam sendo os elos de ligação entre os grupos de trabalho operacional e a administração superior.

8 Habilidades gerenciais

O desempenho de qualquer papel gerencial, na alta administração, na gerência intermediária, ou em um grupo autogerido de trabalho, depende de habilidades. Habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização. Diversos autores também se ocuparam desse assunto. Em seguida, serão consideradas algumas das perspectivas mais importantes sobre as habilidades gerenciais.

8.1 Habilidades segundo Katz

Um dos autores que estudaram as habilidades gerenciais foi Robert L. Katz, retomando e aprofundando idéias adiantadas por Fayol. Num trabalho que alcançou grande repercussão, Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

- **Habilidade técnica.** A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica. Por exemplo, a habilidade técnica de um diretor comercial compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercados, e técnicas de vendas.
- **Habilidade humana.** A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.
- **Habilidade conceitual.** A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Para Katz, conforme se sobe na hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um super-

visor de primeira linha, que está diretamente ligado ao trabalho operacional, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração (Figura 7.9).

8.2 Habilidades segundo Mintzberg

Segundo Mintzberg, a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Mintzberg acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. Ele identifica maior número de habilidades que Katz, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou.

As habilidades propostas por Mintzberg são oito:

(1) Habilidades de relacionamento com colegas

Para Mintzberg, nesta categoria está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas nesta categoria são:

- Construção de uma rede de contatos.
- Comunicação formal e informal.
- Negociação.
- Política (compreensão e sobrevivência dentro da estrutura de poder das grandes burocracias).

Figura 7.9
Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz.

Administração superior	HABILIDADES CONCEITUAIS
Gerência intermediária	HABILIDADES HUMANAS
Supervisão de primeira linha	HABILIDADES TÉCNICAS

(2) Habilidades de liderança

As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade. De acordo com Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade inata.

(3) Habilidades de resolução de conflitos

Estão incluídas nesta categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização destas habilidades produz tensão. Portanto, esta habilidade exige outra: a tolerância a tensões.

(4) Habilidades de processamento de informações

Para Mintzberg, os estudantes de administração devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.

(5) Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade

Em sua maior parte, as situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir. Além disso, o gerente não lida com uma decisão de cada vez. Frequentemente, o gerente enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos. Ambigüidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações. Para Mintzberg, a ambigüidade é inerente a muitas decisões gerenciais.

(6) Habilidades de alocação de recursos

Os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender a necessidades que concorrem entre si. Eles devem decidir a quais atividades alocar seu tempo, ou a quais projetos alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores.

(7) Habilidades de empreendedor

Segundo Mintzberg, “estas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais”. Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a este assunto, “é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial”.

(8) Habilidades de introspecção

Habilidades de introspecção, para Mintzberg, relacionam-se com a capacidade de reflexão e auto-análise. O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização. Para Mintzberg, a capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

Estudo de caso: Seleção de um executivo

Você faz parte de uma comissão formada para contratar o executivo principal de um empreendimento de grande complexidade e importância. Quatorze candidatos se apresentaram, dos quais vocês decidiram escolher três. Para iniciar o processo seletivo, vocês pediram que cada um deles dissesse, de forma sucinta, qual o aspecto mais importante no papel de um executivo. Eis as respostas:

1. Candidato W. DEMING:

– Satisfação do cliente, isso é o que importa. Não tenho nenhuma dúvida de que clientes satisfeitos são a base de qualquer empresa de sucesso. Todo executivo deve colocar no mais alto nível de prioridade a satisfação do cliente por meio da qualidade dos produtos e serviços. Ele ou ela deve sempre fazer a empresa toda pensar nos clientes internos e externos. Sem cliente satisfeito, não há negócio de sucesso.

2. Candidato H. FORD:

– Para mim, o aspecto mais importante no trabalho de um executivo é a produção, ou seja, “fazer a fábrica funcionar”. O executivo deve assegurar o funcionamento do sistema de operações da empresa que fornece bens e serviços ao cliente. O sistema não pode falhar.

3. Candidata R. STEWART:

– Decisão é o fundamental. Para mim, o executivo deve ter a capacidade de tomar as decisões certas a respeito de objetivos e recursos, dentro de um contexto de restrições. Meu ponto de vista é o mesmo de Chester Barnard. Quem sabe tomar decisões sabe cuidar bem de qualquer negócio.

4. Candidato P. DRUCKER:

– Acho que o executivo deve enfatizar os objetivos da empresa, segundo a visão do acionista. Se o objetivo é o lucro, o executivo deve enfatizar o lucro. Para definir o aspecto mais importante no trabalho do executivo, devo saber quais são os objetivos dos acionistas. Sem objetivos não há administração eficaz.

5. Candidata M. P. FOLLETT:

– Uma empresa, antes de tudo, é formada por pessoas. Acho que o executivo deve concentrar-se em criar um clima que seja positivo para as pessoas. Cuidem das pessoas, que elas cuidarão da empresa. Sou uma entusiasta das idéias dos humanistas da administração.

6. Candidato I. ANSOFF:

– A essência do trabalho de um executivo é a estratégia. Planejar e executar estratégias orientadas para a sobrevivência e eficácia da empresa, esse é o negócio do executivo. É preciso pensar constantemente nos clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores. Ao mesmo tempo, o executivo deve ter uma boa visão dos pontos fortes e das vulnerabilidades da empresa. Além disso, a empresa deve estar bem relacionada com sindicatos, associações de classe e o ambiente político. É importante fazer *lobby*, relacionar-se com figuras importantes... Isso garante o sucesso de qualquer negócio.

7. Candidato F. TAYLOR:

– Eficiência, essa é minha preocupação básica. A questão mais importante da qual o executivo deve cuidar é a eficiência. O que é eficiência? Bem, é eliminação de desperdícios, desburocratização, simplificação, tudo bem organizado... Uma empresa eficiente tem custos mais baixos e é mais rápida em tudo. Portanto, tem mais competitividade, que é o que realmente importa.

8. Candidato T. OHNO:

– A empresa de sucesso é a empresa flexível. Para mim, o mais importante que o executivo tem a fazer é montar uma empresa que seja capaz de acompanhar as oscilações do mercado. A demanda sobe, a empresa produz mais. A demanda cai, a empresa produz menos. Como fazer isso? Ora, com um horário flexível de trabalho, uma boa gestão de suprimentos e um sistema *just in time* de produção.

9. Candidato H. FAYOL:

– Planejamento, organização, direção e controle, isso é administração. O executivo deve definir objetivos, organizar as pessoas, dar as ordens, controlar o andamento das atividades e fazer a avaliação do desempenho da empresa. Não vamos ficar inventando. O que é essencial no trabalho do executivo os clássicos já disseram.

10. Candidato A. SLOAN:

– Sempre digo que descentralizar é a receita para o crescimento e o sucesso. Vejam o exemplo das corporações multinacionais. Elas só conseguem crescer por

meio de unidades de negócios com grande autonomia. Para mim, o aspecto mais importante no trabalho de um executivo é a capacidade de delegar e transferir poder de decisão para todos os funcionários. Uma empresa eficaz é aquela em que todos os funcionários assumem responsabilidade de tomar decisões, cada pessoa e grupo em seu âmbito de trabalho. Quem precisa de chefe não sabe decidir por conta própria.

11. Candidato B. GATES:

– Informação é o fundamental. Em minha experiência, os executivos só recebem as boas notícias, porque as pessoas receiam transmitir a eles as informações desfavoráveis. Em outras palavras, o executivo deve procurar receber tanto as boas quanto as más notícias, para ter uma visão completa dos fatos e tomar as decisões corretas.

12. Candidato NAPOLEÃO BONAPARTE:

– Quando se trata de definir o trabalho de um executivo, fico com a opinião de Maquiavel. A qualidade de um dirigente é reflexo da qualidade de seus auxiliares. Não tenho nenhuma dúvida de que o aspecto mais importante do trabalho de um executivo é sua equipe. Vejam o exemplo dos grandes líderes da História. Todos cercados de líderes competentes, como eles. Dêem-me pessoas com as quais eu possa formar uma equipe de primeiro nível, e eu lhes darei uma grande empresa.

13. Candidato MOISÉS:

– Antes de tudo, o executivo deve ser um líder. Definir a missão, incentivar e motivar os funcionários, saber mandar e cobrar, conduzir a empresa como só os líderes sabem fazer... Liderança é a questão fundamental. Em qualquer organização de sucesso, seja uma empresa, país ou exército, há um líder vigoroso e respeitado por seguidores leais.

14. Candidato G. ARONSON:

– Em minha opinião, concentrar-se no detalhe e perder a visão de conjunto é uma receita segura para o fracasso. O executivo não deve ficar exclusivamente tomando conta da loja e dos clientes. Isso o leva a se descuidar da empresa. Esse é o caminho da ruína nos negócios.

Questões

1. Se você fosse candidato, qual seria sua resposta?
2. Escolha três candidatos, explicando a essência de suas idéias.
3. Junto com seus colegas de grupo, faça uma lista única dos três candidatos que passarão para a segunda fase do processo seletivo.

4. Por consenso com seus colegas, explique sinteticamente as idéias desses três candidatos.
5. Decida se essas idéias são conflitantes ou se harmonizam com a resposta do candidato H. Fayol.
6. Eventualmente, acrescente outros candidatos a sua lista, com base em seu conhecimento de personalidades do mundo dos negócios e das teorias da administração.
7. Analise a coincidência ou conflito das idéias desses candidatos adicionais com as idéias anteriores, inclusive sua resposta.

Referências e leituras complementares

- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- GROVE, Andrew S. *Administração de alta performance*. São Paulo: Futura, 1997.
- HAMPTON, David R. *Management*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, p. 33-42, Jan./Feb. 1955.
- LUTHANS, Fred; HODGETTS, Richard M.; ROSENKRANTZ, Stuart A. *Real managers*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing, 1988.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- SHELDRAKE, John. *Management theory*. Londres: International Thomson Business Press, 1996.
- STEWART, Rosemary. *Choices for the manager*. Londres: McGraw-Hill (UK), 1982.