

## **O NOVO GERENTE PARA AS NOVAS TECNOLOGIAS: A VISÃO DE CONSULTORES DE EMPRESAS**

**Eleonora Machado Vidal**<sup>1</sup>  
Rua Washington Luiz, 855  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil  
E-mail: [eleonora@vortex.ufrgs.br](mailto:eleonora@vortex.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Escola de Administração – PPGA/EA  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

### **Resumo:**

O artigo analisa a percepção de consultores de empresas sobre o surgimento de um novo perfil gerencial decorrente das inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas. Objetivou-se identificar quais as características necessárias para que os gerentes tornem-se mais eficazes na forma de administrar suas organizações.

Este artigo fundamenta-se em pesquisa empírica, de natureza qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas com consultores de empresas que através de suas informações, auxiliaram na descrição do novo perfil comportamental dos gerentes de médias e grandes empresas.

**Palavras-chave:** Perfil gerencial, administração eficaz, inovação tecnológica e sócio-organizacional, gerência.

## **O NOVO GERENTE PARA AS NOVAS TECNOLOGIAS: A VISÃO DE CONSULTORES DE EMPRESAS**

### **Introdução**

Este artigo explora a percepção de consultores de empresas a respeito da emergência de um novo perfil gerencial, mais coerente com o momento e com as necessidades atuais das empresas. Parte-se da premissa que, em função da introdução crescente de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, está havendo uma mudança qualitativa no que tradicionalmente se esperava de um gerente em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, e o que dele se espera atualmente.

Pretende-se identificar quais são as tais características que habilitam os gerentes administrarem mais eficazmente suas organizações. Dois pontos passam a ser fundamentais para os gerentes: saber gerenciar as novas tecnologias, envolvendo a aquisição de novos conhecimentos, assim como sua atualização constante, e saber gerenciar pessoas em função das novas tecnologias, fazendo-se necessário que adquiram habilidades e atitudes que levam a maior integração e cooperação entre gerentes e geridos.

Este artigo fundamenta-se em pesquisa empírica, de natureza qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas. Nove consultores, de reconhecida competência, foram questionados sobre as alterações que o ambiente empresarial está vivendo e quais as suas implicações no perfil gerencial desejado atualmente pelas organizações. As considerações dos consultores referem-se aos gerentes de grandes e médias empresas, principalmente do setor industrial, que parece estar mais engajado nos processos de mudanças tecnológicas e organizacionais.

É preciso esclarecer que o termo gerente, neste trabalho, foca a pessoa que está encarregada das funções administrativas encontradas na teoria clássica da administração: o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação (Silva, 1986). Este critério homogeneiza, na prática e na teoria, as diversas denominações existentes para gerentes: executivos, supervisores, facilitadores, etc. No entender de Mintzenberg, todos são gerentes, *Manangers*, no inglês, ou seja, todos aqueles que são encarregados de uma organização ou de uma de suas subunidades. (Mintzberg, 1986).

### **Condicionantes ambientais e perfil gerencial**

A alteração do perfil gerencial aparece dentro de um contexto empresarial conturbado e em mutação. Do mais geral, ao mais específico, serão citados alguns condicionantes que afetam direta ou indiretamente a redefinição do perfil gerencial, a saber:

a) O necessário alinhamento das estratégias de competição das empresas nacionais com os padrões internacionais de competição e qualidade: as empresas devem se tornar mais enxutas, diminuir custos e ser mais ágeis nas suas respostas ao mercado.

b) A crescente introdução de inovações tecnológicas como a microeletrônica, a robótica e a automação na produção, assim como a adoção de novas tecnologias organizacionais, como novos arranjos produtivos, trabalho em grupo, células de produção, sistema *Just-in-time* de produção ou a utilização de CCQ's (Círculos de Controle da Qualidade), para citar alguns exemplos.

c) A busca por certificações internacionais de qualidade como as da ISO 9000, que habilitam as empresas a competirem com as outras, em qualquer parte do mundo, por deterem garantias de padronização de seus processos. Mais recentemente, as empresas estão se reestruturando para obterem a ISO 14000, concernente à proteção do meio ambiente.

d) A adoção de programas de melhorias, de Qualidade Total e também de Reengenharia, introduzem novos conceitos de trabalho e de relação entre gerentes e seus subordinados: a centralização deve dar espaço a uma gradativa partilha das decisões e responsabilidades; a comunicação, antes unilateral, deve ser nos dois sentidos; o conhecimento monopolizado da gerência deve ser estendido às funções subordinadas.

e) A diminuição dos níveis hierárquicos nas empresas. O *downsizing* afeta não só o nível de emprego de profissionais em nível de gerência, mas também a sua qualificação. A redução de níveis hierárquicos geralmente está associada a uma necessidade de cortar custos, mas pode também ser consequência tanto da crescente qualificação dos trabalhadores quanto da intensa racionalização dos processos de

trabalho, decorrentes da informatização e da automação (Tomasko, 1992). A gerência intermediária, por exemplo, é uma função de importância decrescente, tendendo à extinção, já que os próprios trabalhadores passam a assumir muitas das atividades antes atribuídas aos supervisores e aos encarregados.

f) A introdução gradativa de processos de trabalho flexíveis, os quais, por sua vez, demandam a flexibilidade das funções. Isto significa a possibilidade de redução dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, oportunizando a intercambialidade de funções e a polivalência dos trabalhadores.

g) A introdução crescente da informática no meio administrativo, bem como de equipamentos que racionalizam as operações dentro da produção. Além de representar um grande investimento em capital, também significa a necessidade de contar com trabalhadores mais qualificados, capazes de operar sistemas mais modernos.

Tais condicionantes imprimem uma perspectiva diferente para a função gerencial na medida em que novos desafios entram em cena. São demandadas dos gerentes capacidade de visualizar quais são os desafios que afetam diretamente as estratégias de suas empresas. Assim, a prospecção de novas oportunidades e de novas alternativas passa a ter uma importância cada vez maior na função gerencial.

Observa-se também que paralelamente à introdução de inovações tecnológicas e organizacionais são requeridas novas posturas gerenciais que estejam de acordo com a participação crescente dos trabalhadores. Ou melhor, a maior integração entre gerente e trabalhador, e o último com seu trabalho, passa a ser fator de viabilização da eficácia das inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas pelas empresas (Walton, 1985).

Assim, o novo gerente, ou a formação do novo gerente, deve, na medida do possível, levar em consideração tais condicionantes ambientais que se apresentam dentro e fora das organizações. Através das entrevistas com consultores, buscou-se identificar quais as características técnicas e comportamentais que são demandadas pelas empresas com relação aos seus gerentes. Entende-se que esta investigação possa trazer sugestões para o alinhamento dos programas de formação e treinamento gerenciais na medida em que indica as necessidades atuais das organizações.

### **Pesquisa empírica: interpretação e análise das entrevistas com os consultores**

Os consultores entrevistados tinham formação acadêmica e atividades profissionais diversas. A diversidade foi um elemento propositadamente pensado e a expectativa era de que surgissem várias visões sobre o tema. Nesse sentido, os depoimentos individuais várias vezes tangenciavam os dos demais e, por vezes, assumiam uma rota mais específica, de sua especialidade. O que parece ter acontecido foi que os diversos consultores trouxeram contribuições que se complementavam, sendo poucas informações que se complementavam, sendo poucas informações que conflitavam entre si.

Houve concordância entre os consultores de que o gerente encontra-se em processo de redefinição da sua identidade e do seu papel na organização. Anteriormente, as organizações eram relativamente mais estáveis e, não raro, os profissionais nelas ingressavam como office-boys ou estagiários e galgavam várias posições dentro da mesma empresa, ou seja, um sistema previsível no qual a seleção e o encareiramento eram definidos *a priori* e, se não houvesse qualquer desvio, ao final de sua carreira, o profissional teria passado por diversas posições e cargos. A mudança de emprego era considerada uma situação de crise e, ainda mais, se acontecesse durante a experiência gerencial ou diretiva.

Destacaram-se também que, via de regra, as empresas se preocuparam muito com a formação técnica dos seus gerentes. Existiam e ainda existem muitas oportunidades de atualização técnica com relação às novas tecnologias. Entendem que as empresas esperam que o próprio gerente seja o disseminador dos novos conhecimentos e habilidades aos demais trabalhadores, muito embora tal prática seja considerada ainda incipiente nas empresas. Além disso, o fator conhecimento ainda é o que mais conta na ocasião de decidir a contratação de um novo gerente ou na sua avaliação periódica.

Segundo os consultores, particularmente no setor industrial, a grande maioria dos profissionais que hoje se encontra em nível de gerência são engenheiros que por se destacarem pela sua competência técnica, foram promovidos para gerenciar unidades. Nem sempre essa promoção foi acompanhada de um desenvolvimento de suas habilidades de gerenciar pessoas, de liderar grupos, o que gerou, mais tarde, um grande déficit na área comportamental de sua formação gerencial. Como comenta a consultora 5: *“a formação do engenheiro é técnica, altamente matematizada, com bom raciocínio*

*lógico, o que nos permite cultivar esperança nesse jovem é a sua personalidade e a sua sensibilidade humana. Se ele tem isso, ele utiliza o seu raciocínio lógico, e a sua capacidade de matematizar se abre*". Em alguns casos a sua habilidade inata de liderar o torna um bom gerente mas, como esclarecem os consultores, na maioria das vezes, o que se percebeu foi que os gerentes-engenheiros reproduziam os modelos de seus supervisores, quase sempre autoritários e centralizadores.

A formação lógica-matemática dos engenheiros funcionou perfeitamente quando o modelo de organização vigente era relativamente estável e a ênfase era no processo interno das empresas, nas organizações ditas mecanicistas (Morgan, 1986). Engenheiros, via de regra, são profissionais hábeis na análise de processos, capazes de buscar soluções práticas e lógicas. Entretanto, em situação de gerência, muitos mostravam-se inadequados por não possuírem conhecimento na administração de pessoas (consultora 5).

Gradativamente as empresas foram se tornando mais permeáveis à interação com o ambiente externo a ela, sendo alteradas, influenciadas por fatores que não podiam ser controlados pelos seus dirigentes em algumas vezes, não podiam nem ser previstos. o gerente sentiu necessidade de ter mais informações, de ter um conhecimento mais amplo, pois dele eram demandadas novas posturas para com clientes, concorrentes, colaboradores, superiores, fornecedores. Para um dos consultores, nesse momento, o gerente-engenheiro percebe que *"atingiu o seu ponto de saturação dentro da empresa e ele percebeu, não pelo esclarecimento, mas pela frustração interna que ele deveria estar com uma visão mais ampla"* (Consultor 2)

Além disso, o novo tipo de empresa que se espera construir, uma empresa flexível, adaptável e integrada ao ambiente, requer relações externas intensas e multifacetadas: não só os gerentes têm contato com clientes e fornecedores, mas também os demais funcionários passam a ter um maior contato com o público externo. Percebe-se a necessidade de prover todos os níveis hierárquicos de mais informações para garantir uma produção com melhor qualidade; a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais também vão requerer que os funcionários tenham um conhecimento mais abrangente. Detentores de maiores informações, os funcionários passam, então, a ser mais críticos, mais questionadores, a aproximarem-se mais de seus chefes, de seus gerentes - essa aproximação é tanto física, com a diminuição gradativa dos níveis hierárquicos, quanto uma aproximação de idéias e de relacionamento.

A consultora 5 entende como primordial que empresas e gerentes comecem a questionar o estilo gerencial baseado na gerência científica, ainda muito presente nas empresas brasileiras, que considera o trabalhador como uma parte da engrenagem da produção e, como tal, não questiona, não opina, não participa. O consultor 3 vai mais além: refere que, quando o funcionário é considerado um simples objeto necessário para a produção, a única relação de trabalho que pode existir é a paternalista, na qual o relacionamento entre gerências e subordinados não é uma relação entre adultos, madura e consciente.

Para que se estabeleça um relacionamento mais maduro no local de trabalho, segundo os entrevistados, o perfil gerencial deve ser muito diverso do existente atualmente. Indicam um profissional com alto grau de flexibilidade, ou seja, capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças, com uma visão ampla da empresa e do contexto em que ela se insere, possuidor de um potencial criativo e intelectual privilegiado e que tenha habilidades de gerenciar organizações em processo de mudanças, como as implantações de programas de Qualidade Total e Reengenharia. Não se procura mais um profissional generalista sem uma especialidade, afirma o consultor 9: *“esse é o ponto cada vez mais procurado: o profissional que consiga ter uma visão, tenha uma bagagem ampla, que traga experiências, que venha a somar para uma organização, mas que tenha uma especialidade e (...) ao mesmo tempo, uma visão genérica da empresa.”*

Mas quantos gerentes se encaixam nesse perfil? Para alguns consultores, a formação desse profissional será lenta e demandará uma geração nova de profissionais que devem passar por uma educação formal mais eficiente, que também não é a que se encontra atualmente nas universidades e nem nos cursos de pós-graduação. Segundo um dos depoimentos, não é possível enxergar instituições educacionais, rigidamente constituídas, formando indivíduos criativos, inovadores, muito menos empreendedores. Por sua vez, poucas são as empresas que incentivam a iniciativa, a aceitação de risco por parte dos seus gerentes. Tudo indica que as empresas estão perdendo muito em talento humano e em potencial criativo.

A situação encontrada é, por um lado, uma carência de profissionais que detenham o perfil desejado pelas empresas, observado pelo crescente índice de *turnover* entre profissionais em nível de gerência (consultora 7). Por outro, a perplexidade dos profissionais que sabem da necessidade de se adequarem ao novo perfil, mas que esbarram em deficiências da sua própria formação. Ansiedade,

medo, insegurança, ameaça e perda são sentimentos que afligem os gerentes que devem pensar e atuar dentro de um modelo de gerência radicalmente diferente do modelo no qual foram formados. O gerente mais experiente tem que mudar sob pena de perder seu emprego para outro que tenha se adaptado antes, ou para alguém mais jovem. É a ameaça à sobrevivência que leva à mudança *“quando o indivíduo sente que a ameaça da sobrevivência está chegando, ele vislumbra que pode acontecer com ele, e aí ele resolve mudar”*(consultor 9).

### **O novo perfil gerencial para a nova empresa**

A partir das entrevistas com os consultores foi possível elaborar dois perfis gerenciais; não houve a intenção de generalizar as características para todos os gerentes, apenas relacioná-las com o objetivo de análise. O **primeiro perfil gerencial** refere-se às características que, segundo os consultores, os gerentes possuem atualmente. É uma visão muito pessimista, que vê o gerente basicamente como um ser reativo e retraído.

Segundo os consultores, com relação aos conhecimentos os gerentes atualmente desconhecem a realidade externa e não possuem o hábito de acompanhar as tendências e os acontecimentos que estão indiretamente relacionados à sua realidade organizacional. São pessoas basicamente orientadas para os processos internos da empresa, e que têm certa dificuldade de posicionarem-se criticamente com relação à aspectos políticos e econômicos que possam afetar colateralmente as estratégias empresariais. Por isso, o consultor 2 advoga a necessidade dos gerentes dedicarem-se 20% ao seu tempo para a empresa e 80% para o seu exterior: *“eu acho que abrir para o cenário externo é abrir para as transformações políticas, para as transformações administrativas”*.

Alguns gerentes possuem grandes lacunas na sua formação básica, talvez por terem sido promovidos por base em sua competência técnica, sem que se considerasse, na oportunidade, a sua educação formal como um fator relevante. Os que vêm da engenharia, primam por um raciocínio lógico-quantitativo que norteia todas as ações dentro do seu âmbito gerencial. A tendência é analisar todos os processos segundo a lógica matemática, na qual a subjetividade não tem espaço. Sem querer generalizar, os consultores entendem que os profissionais oriundos dos cursos de administração, além de não possuírem conhecimentos sólidos na área lógico-quantitativa, carecem de uma postura crítica

que lhes permita analisar, comparar, julgar e até, por vezes, agir adequadamente. Um dos consultores foi mais adiante, dizendo que, na dúvida entre o engenheiro e o administrador, “*you almost have to opt for an engineer, because the other does not have criticism, does not have logical reasoning, has difficulty using mathematical processes, so it is a person, with few exceptions, that the decision is its personality*”(consultora 5).

Geralmente, os gerentes desconhecem os objetivos a longo prazo da empresa, assim como têm pouca inserção e influência nas negociações, que determinarão as futuras estratégias organizacionais. Ficam sabendo das alterações de rumos quase que simultaneamente com os seus subordinados.

Com relação às habilidades, os consultores destacam que os gerentes têm grande dificuldade de assumir a função de planejador, de estrategista. Comumente associam a sua atividade a tarefas e rotinas, desviando-se da função primordial que deveria ser a de desvendar novos caminhos para a sua unidade ou departamento.

Não possuem habilidade de liderar grupos, o que pode ser resultante de grandes deficiências na sua comunicação com seus subordinados. Aliás, a comunicação é um item que realmente os gerentes não privilegiam, nem mesmo com seus pares e superiores, Além disso, preferem controlar e responder sobre resultados quantificados e objetivos.

Mas as maiores deficiências dos gerentes parecem mesmo ser com relação às atitudes. Alguns consultores indicam que uma das características mais fortes nos gerentes é a sua incapacidade de assumir riscos, de inovar, ou como colocou o consultor 3 “*they do not leave the tracks*”. Isso pode estar relacionado com os fatos dos gerentes preferirem assumir uma postura reativa e submissa, que evidencia o medo e a timidez.

Além disso, tendem a ver a sua área como um feudo e, assim, alvo de constantes ameaças de outras áreas. Estimulam desta forma a desintegração da empresa já que, pela sua visão, o alcance de seus objetivos departamentais é mais importante do que os objetivos de toda a empresa. Desconhecem o significado da palavra sinergia e agem voltados para os seus próprios territórios como sendo sagrados.

Ainda com relação às atitudes, percebem que os gerentes geralmente não demonstram os seus sentimentos e são pouco afetivos com os seus subordinados. O consultor 4 acredita ser possível

combinar o lado mais emocional com o racional de uma forma produtiva; aliás repudia as organizações que desvinculam esses dois importantes lados do ser humano.

O **segundo perfil gerencial**, apresenta os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os gerentes, segundo a ótica dos consultores, deveriam desenvolver para estarem de acordo com as exigências do novo contexto empresarial. Assim como o perfil anteriormente delineado, não se espera que os gerentes venham a possuir todas as características listadas e sim, propõe-se a ser um referencial.

Com relação aos conhecimentos, os consultores julgam importante os gerentes terem um mínimo de informação sobre os cenários externos à empresa. Acreditam ser essencial que ele tenha noção dos acontecimentos na área social, econômica, cultural e política. Desta forma, os gerentes estariam atualizados com as tendências e principalmente com as transformações que podem ou não afetar especificamente sua atuação.

No lado pessoal, a atualização constante aparece como um ponto fundamental. Os profissionais em nível de gerência devem sempre procurar conhecimentos adicionais, além da sua especialidade. Informática e língua estrangeira são atualmente requisitos mínimos para qualquer cargo executivo. Além disso, ter uma formação profissional eclética, resultante da experiência em várias realidades empresariais, tem se mostrado um diferencial muito valorizado.

Os gerentes devem optar por uma formação multidisciplinar, preferencialmente que os habilite transitar pelas demais áreas da empresa com certa naturalidade: marketing, recursos humanos, produção e finanças; conhecer um pouco de cada uma das áreas que não são a sua especialidade. Essa visão global da empresa deve ser complementada pelo conhecimento dos diversos processos e mecanismos internos, que lhes permitam conhecer as potencialidades e as fraquezas de cada área.

Ter conhecimento sobre oportunidades profissionais que a organização pode lhe oferecer. Os profissionais devem estar constantemente se perguntando sobre os resultados que obtêm para a empresa, qual o seu diferencial, qual o seu coeficiente empregabilidade. Da mesma forma, devem ter claro quais são os seus objetivos pessoais, e se a organização em que se encontram tem condições de satisfazê-los. Cada vez mais o profissional deve assumir a postura de gerenciador de sua própria carreira.

Com relação às habilidades exigidas dos gerentes destaca-se a de visualizar o entorno da organização, englobando a visão de causa-efeito, de independência, crítica e conceitual e a de novas

alternativas e oportunidades. O profissional cada vez mais deve se direcionar para fora da empresa, na atitude de prospecção de novos rumos.

As habilidades interpessoais assumem um caráter extremamente importante nas empresas em que o trabalho em equipe é uma constante, fazendo com que os gerentes sejam hábeis na condução de processos interdisciplinares. Além disso, os gerentes serão os responsáveis pelo desenvolvimento do perfil criativo e inovador dos seus subordinados, atuando como agentes potencializadores das habilidades da equipe.

Os gerentes devem ser integradores e facilitadores do trabalho dos subordinados ou da equipe. Eles passam a ser disseminadores de informações, e também os responsáveis por renovar a iniciativa do grupo, a criatividade e a inovação. Para tanto, devem privilegiar a comunicação, o diálogo e a negociação. Repudiam-se atitudes centralizadoras e autoritárias, como esclarece o consultor 9: *“um profissional com perfil de centralização é um profissional bastante em declínio, você precisa ter um perfil de delegação muito forte”*. Entretanto, é importante saber agir conforme a maturidade da sua equipe.

Adotar a prática do planejamento como uma constante e saber negociar com subordinados, superiores, pares, clientes, fornecedores e acionistas são cada vez mais requeridas dos gerentes. As funções de Recursos Humanos voltadas ao desenvolvimento e manutenção do seu quadro efetivo devem, também, fazer parte das suas atribuições.

No plano das atitudes, ressalta-se a necessidade dos gerentes serem justos, éticos e atenciosos para com os seus subordinados. Devem evitar todo e qualquer favorecimento e privilegiamento em prol de determinado indivíduo ou grupo. Recomenda-se que os gerentes distribuam os méritos das conquistas com seus subordinados, atitude que reforça a adesão e o comprometimento do grupo.

Serem abertos a novas idéias e experiências é também desejável. Nesse sentido, não devem temer correr riscos. A prospecção de novos rumos e novas oportunidades para a sua unidade ou empresa deve nortear suas atitudes: *“a busca de situações novas, de aceitar o comprometimento (...) é sem dúvida um ponto indispensável. Se ele não estiver aberto para esse tipo de coisa, vai ser um profissional que tende a ficar para trás”* (consultor 9).

Os gerentes devem privilegiar o desenvolvimento do raciocínio lógico que lhes permita analisar, criticar, comparar. No lado pessoal, dar relevância ao auto-desenvolvimento, à autocrítica e à auto-

educação. Ter um perfil inquieto, que busca o seu aperfeiçoamento contínuo, que lhes permita estar qualificado de acordo com as exigências de mercado competitivo, como insiste o consultor 9:

*“é terrível ver profissionais que não conseguem buscar novos desafios, que se acomodam, que não buscam inovações, que não buscam qualificar o próprio perfil. E as empresas estão atentas a isso. É um mundo competitivo, um mundo que você tem uma economia cada vez mais aberta, que você tem competitividade em todos os setores (...) você acaba num mercado amplo, você tem que mostrar qualidade”* (Consultor 9).

O Quadro 1 apresenta resumidamente os dois perfis gerenciais acima desenvolvidos. Os perfis podem ser considerados complementares uma vez que, na sua maioria, as características consideradas insuficientes ou insatisfatórias no perfil I (o encontrado atualmente nas empresas) são apresentadas como relevantes no perfil II (o perfil desejado).

### **Algumas considerações teóricas**

Os consultores apresentam uma visão muito crítica e abrangente sobre o perfil gerencial que se encontra atualmente e o desejado, como se demonstrou acima. Na perspectiva dos consultores, os gerentes ainda mantêm muitos traços de autoridade, centralização e acúmulo de responsabilidades, características que reportam aos estudos das escolas administrativas científica, clássica e burocrática. Isto pode ser observado na dificuldade do nível gerencial em delegar tarefas, dividir informações e confiar nos seus subordinados.

Destacam também a inadequação existente entre a formação técnica e a principal demanda que a função gerencial tem: administrar pessoas. Tal fato pode ser decorrente do pouco preparo que os gerentes, em geral, têm para assumir tal função. Hill (1993) mostra que as empresas dão muita importância a que o novo gerente adquira competências, ou seja, conhecimentos e habilidades, restando a parte relacional e comportamental, que então deve ser aprendido na prática, no seu dia-a-dia. Conclui que os novos gerentes aprendem como ser um gerente através da sua própria vivência: “primeiro, por sua experiência anterior como contribuidores individuais (observando como trabalhavam os seus

gerentes) e, depois, por suas interações com outros enquanto desempenhavam as funções e as atividades de gerenciamento” (Hill, 1993:9).

Os consultores falam sobre outras deficiências que os gerentes apresentam, acreditando que eles, via de regra, subutilizam suas capacidades, reduzindo suas funções à atividades rotineiras, quando deveriam estar dedicando a maior porção do seu tempo à prospecção, à inovação. Desta forma, afastam-se das características que formam um gerente dentro do conceito de empresa adaptável ao seu meio, da empresa flexível (Tofler, 1985), que precisa contar com profissionais sem condicionamentos, que não temem ousar, que procurem novos desafios, tanto para a empresa como para as suas carreiras.

Os entrevistados concordam que os gerentes estão passando por um momento de definição de novos valores, novas posturas. Isto porque as empresas estão sendo obrigadas a mudarem e, para atingirem outros patamares, necessitam de gerentes que saibam agregar os esforços de seus subordinados. O modelo mecanicista (Morgan, 1986) não é mais eficaz, por silenciar os trabalhadores, inibindo a sua criatividade, não permitindo que o trabalhador sugira, critique ou dê opiniões.

Peters e Waterman (1982) entendem que a gerência deve contar com funcionários maduros, responsáveis, capazes de tornar uma empresa realmente excelente. Os autores partem da teoria da personalidade madura de Argyris (1969), enfatizando que somente quando as empresas passarem a tratar seus funcionários como adultos, estarão rumando a níveis maiores de produtividade: “Tratá-las (as pessoas) como adultos, tratá-las como parceiros, tratá-las com dignidade, tratá-las com respeito. Tratar as pessoas (...) como fonte primária de ganhos de produtividade” (Peters e Waterman, 1982:258).

Cabe também lembrar que revigora-se a preocupação com a comunicação, a delegação e a liderança, o que constitui a base das críticas às organizações burocratizadas e rígidas (Mintzberg, 1983). Assim, os gerentes deveriam preocupar-se mais em formar e informar seus subordinados do que controlá-los. Neste aspecto, destaca-se a grande influência que a introdução de programas de qualidade total nas empresas tiveram. Um dos pilares desse modelo é o envolvimento dos trabalhadores com os processos de melhoria, devendo a gerência priorizar e incentivar o trabalho em equipe. Torna-se importante a disseminação de informações para que possa ter um conhecimento lateral, envolvendo os demais aspectos da produção. Além disso, o trabalhador deve conhecer o resultado do seu trabalho no produto final. O perfil gerencial é aberto ao diálogo, tanto para a negociação e o alcance do consenso do grupo, como também para catalisar as sugestões dos seus funcionários.

A intensa absorção por parte das empresas de novas tecnologias e de sistemas de informação implica que os gerentes atualizem-se constantemente. As novas tecnologias introduzem uma concepção de empresa dinâmica, na qual as decisões são tomadas por profissionais altamente qualificados, energizados, que possuem autonomia e, conseqüentemente, alto nível de responsabilidade. O gerente passa a ser visto como um consultor: tanto para a empresa, com a qual desenvolve uma relação de comprador-vendedor; como para seus subordinados, pessoas multiqualficadas, com as quais não é eficaz um controle diretivo. E desejável que ele tenha um perfil empreendedor, inovador, curioso.

### **Conclusão**

Tendo em vista a proposta desta pesquisa que era desenhar um novo perfil gerencial em virtude das alterações que as empresas estão passando atualmente, resta salientar que os consultores listaram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os gerentes devem desenvolver. Entretanto, foi consenso geral de que os gerentes deveriam enfatizar mais as habilidades e atitudes do que o conhecimento. Isso se explica pelo fato de que as inovações que se propõem dependem muito mais do relacionamento saudável entre os agentes produtivos, do que o conhecimento, a técnica ou prática, juntos.

A gerência é uma função que realiza os objetivos organizacionais através de pessoas e, para tanto, precisa contar com as habilidades e a competência do grupo. Mas, para obter tal cooperação, a ênfase deverá ser no relacionamento aberto, baseado na discussão de metas, na delegação, na descentralização. Uma gestão que privilegie o consenso ao invés da imposição, a comunicação ao invés do monopólio das informações, a proximidade ao invés da distância.

Aqueles que comandam empresas nas quais as pessoas são parte, e não apenas fazem parte, possuem um papel de educadores, de fomentadores de iniciativa dos subordinados, de líderes participativos. Esse gerente vai administrar a auto-estima, assim como as deficiências dos seus subordinados.

O quadro 2 apresenta as características comportamentais que os consultores julgam importantes nos gerentes desenvolverem. Tais características já foram largamente comentadas nos dois perfis, o que dispensa maiores elaborações. Este quadro permite ver o perfil comportamental no seu todo, indicando

um caminho que as empresas poderiam seguir caso quisessem desenvolver mais o lado relacional e atitudinal de seus gerentes.

Concluindo, os consultores concordam que os gerentes possuem menos problemas com sua atualização técnica do que com a absorção de novas posturas de relacionamento. As empresas que queiram modernizar o seu nível gerencial deveriam dar mais atenção ao desenvolvimento do lado comportamental dos seus gerentes, já que a tecnologia ainda precisa da intervenção do homem para ser eficaz.

QUADRO 1: Perfis gerenciais atual e desejável, segundo os consultores

<b>C O N H E C I M E N T O S</b>	<b>PERFIL I (atual)</b>	<b>PERFIL II (desejado)</b>
	<b>Não conhece</b> - os cenários externos; é pouco informado e não acompanha as transformações em nível global; - os objetivos a longo prazo da empresa; - as negociações, as estratégias da empresa.	<b>Deve conhecer</b> - os cenários externos e as transformações que estão ocorrendo em nível político, econômico, social, cultural; - os processos internos da organização; - informática, idiomas (inglês ou espanhol, preferencialmente); - as metas da empresa, os objetivos dele esperados e de sua equipe; - marketing, finanças, organização produtiva, gestão de RH.
	<b>Formação profissional</b> - tem lacunas na educação formal; - tem raciocínio essencialmente lógico-matemático (engenheiro); - tem dificuldades de se posicionar criticamente (administrador).	<b>Formação profissional</b> - tem uma formação profissional eclética e multidisciplinar; experiência nas diferentes áreas da empresa e/ou com diferentes situações organizacionais.
	<b>Carreira e empresa</b> - não preocupa-se com o seu encarecimento e não visualiza suas oportunidades futuras.	<b>Carreira e visualização de oportunidades</b> - está preocupado com a sua competência, com a sua atualização; - conhece a cultura da empresa/ideologias, os processos de mudanças; - planeja sua carreira de desenvolvimento profissional, assim como sua sucessão; - sabe avaliar seu potencial/sua empregabilidade.
<b>H A B I L I D A D E S</b>	<b>Não é hábil em:</b> - comunicar e disseminar informações; - perceber rapidamente as mudanças; - agir articuladamente e de acordo com as demandas mutantes; - trabalhar em grupo; - planejar, é tarefairo.	<b>Deve ser hábil em:</b> - comunicar e disseminar informações; - visualizar o entorno da organização; adaptar-se permanentemente ao contexto em transformação; - desenvolver o trabalho de equipe; - desenvolver e utilizar o potencial de criatividade, inovação (próprio e da equipe); - facilitar o trabalho dos seus subordinados, potencializar talentos, educar e orientar os subordinados;
	<b>Geralmente:</b> - privilegia o técnico sobre o conceitual e o interpessoal;	

## O novo gerente para as novas tecnologias: a visão de consultores de empresas

	- controla através de resultados financeiros.	- mobilizar e motivar os seus subordinados; - usar o planeamento como ferramenta da prática gerencial; - negociar com os pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores; - auto desenvolver-se, auto-educar-se, auto-criticar-se.
<b>A T I T U D E S</b>	<p><b>Geralmente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- é submisso, passivo, reativo, fatalista e tímido;</li> <li>- é pouco envolvido com o trabalho em equipe;</li> <li>- é centralizador e autoritário;</li> <li>- tem medo de comprometer-se, de arriscar-se e de perder o emprego;</li> <li>- tem dificuldades em integrar-se com outras áreas da empresa;</li> <li>- está voltado para os processos internos da empresa;</li> <li>- não mostra as suas emoções, é excessivamente racional</li> </ul>	<p><b>Deve ser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justo, ético e atencioso para com os seus subordinados;</li> <li>- mais afetivo, dando atenção ao lado psicológico e emocional das pessoas;</li> <li>- prospectivo, explorador, voltando-se para fora da empresa;</li> <li>- aberto à negociação e ao diálogo;</li> <li>- aberto às mudanças, novas idéias e novas experiências.</li> </ul> <p><b>É desejável que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- distribua os méritos das conquistas com o grupo;</li> <li>- reforce a iniciativa, a criatividade, a inovação de seus subordinados;</li> <li>- incentive a adesão, o envolvimento e o comprometimento dos seus subordinados;</li> <li>- trabalhe conforme a maturidade do grupo;</li> <li>- assuma o papel de agente de desenvolvimento dos Recursos Humanos.</li> </ul>

QUADRO 2: Características comportamentais desejáveis nos gerentes, segundo os consultores

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser aberto ao diálogo, sabe escutar</li> <li>2. Privilegiar a comunicação</li> <li>3. Ser facilitador do trabalho dos seus subordinados</li> <li>4. Incentivar a criatividade, a iniciativa e a autonomia dos seus subordinados</li> <li>5. Ser justo, ético e atencioso</li> <li>6. Ser um líder educador</li> <li>7. Reforçar a adesão, o envolvimento e o comprometimento da sua equipe</li> <li>8. Renovar a mensagem da empresa, os objetivos esperados da equipe, atuando como agente motivador</li> <li>9. Privilegiar o trabalho em equipe</li> <li>10. Ser negociador</li> <li>11. Aceitar críticas</li> </ol>
---

### Bibliografia

ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização. O conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

- FRIGOTTO, Gaudêncio. As mudanças Tecnológicas e Educação da Classe Trabalhadora: Politécnica, polivalência e qualificação profissional. Coletânea CBE. Trabalho e Educação. Campinas: Papirus: Cedes; São Paulo: Anped, 1992.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia. Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HILL, Linda A. Novos Gerentes. Assumindo uma nova identidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- HUMPHREY, John. O Impacto das Técnicas “Japonesas” de Administração na Indústria Brasileira. Novos Estudos CEBRAP, n. 38, 1994.
- LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação Produtiva e Novas Formas de Gestão de Mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C.A. de et al. (org.). O Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- MACHADO, Lucila Regina de S. Mudanças tecnológicas e a Educação da Classe trabalhadora. Coletânea CBE. Trabalho e Educação. 1992.
- MINTZBERG, Henry. Designing Effective Organizations. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- MORGAN, Gareth. Images of Organization. California: Sage Publications, 1986.
- PETERS, Thomas. Making Bloated Giants Entreprenurial. Success. April, 1993, p. 34-6.
- PETERS, Thomas; WATTERMAN, Robert Jr. Vencendo a Crise. Como o bom senso empresarial pode superá-la. 6ª. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1982.
- PICCININI, Valmiria Carolina. Trabalho, Qualificação Profissional e Tecnologia: Um Estudo Comparativo. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 19 de set. 1996. Anais... v. I, n.9, Recursos Humanos.
- SILVA, Benedito (coord.) . Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: FGV - Instituto de Documentação, 1986.
- TOFLER, Alvin. O Choque do Futuro. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
- \_\_\_\_\_. A empresa flexível. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TOMASKO, Robert. Downsizing. Reformulando e Redimensionando sua Empresa para o Futuro. São Paulo: Makron Books, 1992.
- WALTON, Richard E. From Control to Commitment in the Workplace. Harvard Business Review. mar/apr, n. 2, 1985.