

## PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: [lattes.cnpq.br/2844242339593000](http://lattes.cnpq.br/2844242339593000)

Grupo de Pesquisas GeCaPEP: [dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655)

Essa ação de divulgação de material didático faz parte *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança e Gestão*, pertencente ao Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ/Adm.CEDERJ). Os conteúdos da coleção de textos, audiobooks, audiopapers, casos de ensino e entrevistas com gestores denominados *Insights sobre Liderança e Gestão* são fragmentos do livro *Liderança Empresarial e Estratégica*, de autoria de Marcello Calvosa e/ou de artigos científicos publicados pelo Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal.

Contatos: [mcalvosa@gmail.com](mailto:mcalvosa@gmail.com) ou Instagram: @pesquisas.gecapep

Citar como: CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

### Texto 5: O que é Gerenciamento Organizacional?

**Objetivos de Aprendizagem:** Analisar a Função Gerencial e as Demandas Instáveis, como forma de conceituar e compreender o gerenciamento organizacional.

Pelo menos, desde a Primeira Revolução Industrial, o cenário organizacional mostra profissionais desejosos de alcançar cargos de gestão, de acordo com o tempo de permanência em uma organização e de dedicação a ela, oportunidades de carreira, decisões pessoais e familiares, maior atração por mobilidade e risco. Contudo, muitos limitadores eram creditados para a transformação desse desejo em realidade, entre os principais: a origem social, o pertencimento a determinadas famílias, a propriedade dos bens e meios de produção e a herança eram os fatores limitadores ou potencializadores da concretização do alcance de indivíduos a cargos de gestão. Com o passar dos séculos, outros fatores de competitividade foram atribuídos, pois mudanças culturais, sociais, demográficas, tecnológicas, políticas, econômicas, as guerras, regulamentações e leis, direitos trabalhistas, globalização, alterações de valores morais e éticos, o acesso à escolaridade e a possibilidade de mobilidade social que afetaram todo o mundo externo às organizações, as influenciaram também. Diante disso, não apenas os donos do capital e/ou os indicados por eles passaram a poder disputar cargos gerenciais e de liderança, ou de forma ampla, ser um gestor sobre recursos e sobre pessoas.

Gestor é um termo genérico que poderá designar diversos cargos em uma organização. O foco de atenção para um gerente organizacional ou um líder empresarial é relativamente novo em Administração. Se distancia do chamado “modelo clássico gerencial”, baseado nos modelos de Organização do Trabalho influenciados pelo no século XX pelo Taylorismo (descritos no livro da disciplina Tecnologia e Organização do Trabalho, do seu curso corrente de Administração), que atribuíam papéis conjuntos para gerentes e líderes, que para a época, seriam combinados em uma espécie de “super gerentes”. No século XX, as organizações experimentaram diversas formas de arranjos estruturais/hierárquicos, redimensionamento e criação de novos setores, expansão de atuação, verticalização e horizontalização de atividades, mudanças em seus organogramas, novas designações de papéis e funções organizacionais. O objetivo era deixar a empresa mais produtiva, mais competitiva, melhorar a comunicação entre os vários níveis e atores presentes nas empresas, pois o ambiente começou a apresentar crescentes e

repentinas mudanças. Todas essas mudanças demandavam figuras intermediárias que deveriam ajudar a gerir essas diversas alterações no cenário e ocupar os cargos que compreendiam esses recursos. Imagine uma organização enorme sem atores-chave intermediários que pudessem reproduzir os anseios e os desejos do dono do capital? Tudo se perderia pelo caminho! Foi necessário, muitas vezes por tentativa e erro, instituir indivíduos intermediários que pudessem ajudar a conduzir o processo. Essas pessoas constituíram-se gestores de cada setor ou divisão de uma organização. E tinham como objetivo passar de forma mais íntegra possível os interesses e os anseios dos donos do capital, e ao mesmo tempo, o interesse das pessoas que os circundavam, nos seus setores ou departamentos.

Ao longo do século XX, as organizações desenvolveram-se, tornaram-se mais complexas e geraram problemas estruturais de difícil solução. Alcançar o planejamento intencionado com grande antecedência passou a ser mais impreciso e depender de variáveis e demandas que não existiam ou não afetavam antes às organizações com tamanha intensidade. As técnicas, os sistemas e os processos passaram a ficar rapidamente defasados e obsoletos. Subseqüentes teorias científicas e estudos organizacionais começaram a ser experimentados no interior das empresas pioneiras e, posteriormente, acompanhados por outras empresas do setor. Passou-se a analisar produtividade e eficiência como forma de diferenciação entre as organizações. A pressão sobre os funcionários por resultados positivos, comportamentos dinâmicos, assunção de riscos e capacitação foi o passo seguinte. Com esse conjunto de elementos, as empresas passaram a precisar de profissionais que fizessem funcionar os sistemas, que soubessem administrar eficientemente os recursos, que poupassem ativos do empregador e fossem treinados para gerar resultados ainda mais positivos e expressivos em seus departamentos ou divisões: gerentes organizacionais.

Por outro lado, necessitava-se de outros profissionais que conseguissem interpretar a mudança que estava acontecendo, influenciar as pessoas a pensarem de uma nova forma e oferecer uma direção mais segura para as organizações: líderes empresariais. Foi devido a seleção e incorporação desses dois tipos de profissionais que as organizações deixaram de investir seus recursos e expectativas em mercados caóticos ou oportunidades que não seriam sustentadas no longo prazo, para descobrirem o potencial de transformação e de inovação que tais profissionais atuando de forma conjunta poderiam gerar. Pois tais mudanças citadas anteriormente demandaram a necessidade de um profissional que não ficasse “preso” apenas aos processos, aos sistemas e às tarefas que são importantes, mas obstruem um olhar mais abstrato e necessário para o cenário externo, que se concentrasse mais nas pessoas e na conexão resultante entre elas. Em relação ao gerente, a necessidade da constituição, da formação, da contratação ou da permanência de um gerente organizacional nas empresas foi uma demanda natural por um cargo que pudesse administrar, de forma competente e ágil, os recursos, os processos, a estrutura, o maquinário, o tempo, as tarefas e os ativos da organização. Aproximadamente, após 1960, os dois cargos funcionais distintos passaram a ganhar evidência mundial, envolvendo produtividade e de competitividade: o gerente organizacional e o líder empresarial. Ambos ocupam posições de gestão, mas com funções e evolução de carreira distintas. Para a sua formação ampla em Administração, as duas posições organizacionais deverão ser compreendidas, estudadas, analisadas e aplicadas.

O escritor e pesquisador Zaleznik (1977) foi o primeiro a argumentar em um livro que gerentes e líderes deveriam ocupar papéis organizacionais distintos, mas as características e requisitos do cargo poderiam surgir indiscriminadamente em qualquer indivíduo. Com isso abriu uma excelente discussão e a possibilidade de estudos: ser gerente ou ser líder ou mesmo, migrar de uma posição para a outra, passou a ser encarado principalmente como uma questão de escolha. Warren Bennis (1996) reforçou tal conceito de “diferenciação de carreira” ao afirmar que um gerente nem sempre terá características de liderança, assim como, um líder nem sempre terá características gerenciais, contudo, ambos são gestores. Anteriormente, de modo equivocado, incentivava-se o desenvolvimento de habilidades essenciais de liderança em gerentes, acreditando-se que isso os faria mais eficazes.

Por meio de estudos científicos e acadêmicos, Calvosa (2012) argumentou que o único motivo para gerar habilidades de liderança em um gerente (ou ao contrário) seria o caso do próprio profissional buscar uma migração de carreira, por se tratar de carreiras distintas. Se esse não for o caso, a iniciativa poderá mostrar-se contraprodutiva para a organização e para os profissionais. O autor também destaca que os gerentes organizacionais, tradicionalmente, ocupam-se e concentram-se em fazer a gestão de ativos tangíveis e recursos inanimados, desenvolvem atividades que impactam a organização no curto e no médio prazos, são orientados para sistemas e rotinas administrativas, ao invés de pessoas, possuem maior estabilidade no cargo e menores remunerações médias que um líder empresarial, tratam com um menor número de *stakeholders* (geralmente, apenas com a própria organização), tem uma comunicação voltada para dentro de sua organização e uma atuação setORIZADA, vinculado a um perfil de tratamento formal e constituído.

Em contraste ao cargo gerencial, líderes empresariais em uma organização estão mais próximos ao nível estratégico (excetue a figura de um líder informal, pois apesar de poder ser um líder para um grupo em uma empresa, esse não ocupa uma posição organizacional de líder empresarial), enquanto gerentes, mais próximo ao nível tático. Líderes empresariais sempre influenciam e exercem autoridade sobre colaboradores, enquanto que gerentes lidam melhor com recursos, processos, sistemas e ativos. Não existe em uma organização a nomenclatura de cargo ‘líder empresarial’, por isso, torna-se necessário reconhecê-lo, não ser apresentado a ele. Porém, a classificação a seguir ajudará um pouco mais nessas definições: existem gerentes chamados ‘tradicionalistas’ ou ‘colaborativos’, que diferem-se da forma como organizam o poder, a tomada de decisão e a sua cadeia de comando.

Porém, ainda existe a nomenclatura popular do “chefe”. O chefe é um tipo de gestor que, no imaginário de seus subordinados, só está ali devido ao poder hierarquizado e constituído pela organização. O termo geralmente tem uma conotação pejorativa, simbolizando coerção, submissão, domínio, formalidade e conservadorismo. É um termo em desuso e pode ser atribuído a qualquer posição de gestão. Comumente aparece mais nas esferas inferiores de gestão, pois seria o lugar menos danoso para se perpetuar, por isso, de maior incidência. Não é possível ter um gestor de alta performance com essas características em longo prazo em uma organização competitiva de mercado.

A origem etimológica da palavra “gerente” é interessante! A palavra que em português chamamos de ‘gerente’ teve uma evolução e aplicações ao longo da História que nos dão pistas sobre o indivíduo, atividades e obrigações por trás deste cargo. De acordo com o Concise Oxford Dictionary, o vocábulo management (gerenciar) origina-se do italiano *maneggiare*, que por sua vez vem do latim vulgar *manidare*. Com a evolução da língua, tudo indica que management, gerenciar em inglês, e manejar, em português, originam-se do mesmo radical latino *manus*, cujo significado é mão. Logo, de forma geral, gerenciar simboliza “pôr a mão na massa”, como dizem popularmente! Significa manusear, movimentar, executar de forma tátil, ou seja, realizar atividades e tarefas de perto, de forma própria e pessoal! Uma espécie de supervisão direta, com base em uma habilidade que já foi experimentada, executada e “manuseada” por ele mesmo. Não por coincidência, os gerentes são, com frequência, funcionários mais antigos e/ou destacados de um determinado setor da organização.

A primeira aplicação de tais termos para o ambiente comercial que se tem registro histórico, data da época do apogeu romano, cerca de 2.100 anos atrás. Tratava-se de um indivíduo que “manuseava habilidades específicas e realizava ações para otimizar recursos”. Ele era chamado de *maneggio* (ou gerente, atualmente), pois era o executor da função *maneggiare*. Esse indivíduo era o trabalhador destacado para ser o responsável por um estábulo, pela seleção e uso eficaz de cavalos. Deve ser notado que naquela época os estábulos eram ‘organizações estratégicas’ de grande prestígio. Os estábulos eram os locais responsáveis por selecionar, desenvolver, reproduzir e treinar animais para fins bélicos,

comerciais, logísticos, esportivos e de lazer, em uma cultura em que a criação de cavalos simbolizava desenvolvimento e superioridade regional ou nacional. Seria o equivalente hoje a um gestor na maior empresa automobilística ou indústria aérea mundial. Nascia, pelo que parece, o uso racional e reiterado de uma função organizacional para gerir recursos de forma mais vantajosa e apropriada para uma organização, a mesma que chamamos hoje de ‘gerente’. Nesses mais de dois mil anos até os dias de hoje, o “cargo” de gerente e os seus requisitos para ocupá-lo sofreram grandes alterações. Mas assim como a Função de Liderança (abordada em outro texto dessa coleção) apresenta-se como uma parte imutável do processo de liderança, existe uma parte imutável no processo de gerenciamento organizacional.

Existe uma postura laboral que uma organização espera de um gerente que não mudou com o tempo. Desde a Roma antiga até os tempos atuais, ser gerente, em essência, significa cumprir institucionalmente a mesma função: “maximizar o retorno organizacional, otimizando os recursos disponíveis na organização e, ao mesmo tempo, minimizando as perdas organizacionais, gerando métodos e rotinas de trabalho”. A expectativa organizacional sobre um gerente e sobre a sua atuação em uma empresa continua inalterada, mesmo com o passar do tempo, das muitas mudanças nas demandas da humanidade, das organizações e da sociedade de consumo. Essa atuação e representação são o exercício do que se chama **Função Gerencial**, que é a contraposição da oferta de um gerente a uma organização, depois de contratado e empossado, independentemente de suas características pessoais, comportamentais ou intelectuais, do tipo de empresa que atua, do porte ou setor de mercado no qual a organização está inserida, da relação com os *stakeholders* e do poder de influência do macroambiente. É a razão pela qual foi contratado e ocupa uma posição de gestão: a valorização do interesse do empregador no nível intermediário da organização.

**FUNÇÃO GERENCIAL é a parte imutável e atemporal do trabalho de um gerente, atrelando ao seu conjunto de tarefas, serviços e obrigações, a necessidade de zelar pelos interesses e conduzir a resultados expressivos o setor ou a organização de sua responsabilidade, pela racionalidade e ampliação do retorno sobre os ativos e recursos organizacionais e ao mesmo tempo, restringir e minimizar as perdas envolvendo as diversas operações, em um sistema produtor e contínuo (CALVOSA, 2021, p. 67).**

A Função Gerencial é uma parte do trabalho do gerente que não se modifica com o passar do tempo, com as diferentes demandas organizacionais e com as demandas sociais que são alteradas pela mudança de cultura e exposição das pessoas aos fatores ambientais externos. No quadro a seguir podem ser observadas algumas definições de gerenciamento, atreladas ao autor que a elaborou. Assinale aquela com a qual você mais se identificar.

**Quadro: Algumas Definições de Gerenciamento Organizacional**

Autor	Definições de Gerenciamento	
Abraham Zaleznik	( )	“Gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de capacitação que envolve alguma combinação de pessoas e ideias, interagindo para estabelecer uma estratégia e tomar decisões”.
Arie de Geus	( )	“Gerenciar é aprender”.
George Weathersby	( )	“Gerenciar é alocar recursos escassos visando aos objetivos da organização, e o estabelecimento de prioridades”.
James Hunter	( )	“Gerência é o que fazemos e liderança é quem somos. Muitos líderes eficazes são gerentes sofríveis e o inverso também é verdadeiro”.
John Kotter	( )	“O gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente, enquanto a liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias”.

John Mariotti	( )	“Os grandes gerentes simplesmente obtêm resultados bem planejados e às vezes bem executados. Os gerentes são os construtores”.
Peter Drucker	( )	“Gerenciar é embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura organizacional”. “O que você não pode medir, não pode gerenciar”.
Richard Pascale	( )	“Gerenciar é o exercício de autoridade e influência para atingir níveis de desempenho coerentes com os níveis previamente alcançados...”.
Stephen Covey	( )	“Gerenciar é fazer as coisas do jeito certo...”.
Vincente Falconi	( )	“Gerenciar é resolver problemas”.
Warren Bennis	( )	“Gerenciar é fazer com que as pessoas façam o que tem que ser feito. Os gerentes comandam e aceitam o status quo. O gerente é o clássico bom soldado”.

Fonte: Adaptado e elaborado a partir de Covey, 2005; Kotter, 1997; Hunter, 2004, Calvosa, 2012.

Qual das definições lhe chamou mais a atenção? Qual assinalou? No quadro anterior pode-se observar diversas definições de gerenciamento e insights de renomados autores e pensadores sobre o tema. Porém, algumas se diferenciam bastante de outras. Uma são mais simples e diretas, outras divagam e são mais complexas. Algumas são mais teóricas, outras são mais ligadas à vivência organizacional. Todas são úteis no processo de construção do termo gerente e no impacto dessa figura simbólica tanto para o alcance de resultados organizacionais, quanto para a distinção do termo líder empresarial. Contudo, na prática, fugindo um pouco dos livros e dos acadêmicos, no interior das organizações, gerenciar não significa filosofar sobre uma posição na empresa, limitar a atuação de um cargo ou atingir uma definição por exclusão de requisitos ou habilidades da atuação de um líder empresarial. Significa ação! É o exercício de compreender e aplicar a Função Gerencial (parte imutável) aos anseios e às demandas dos empregadores, da comunidade na qual a empresa está inserida e de sua sociedade de consumo (parte mutável) que são instáveis e sofrerão alterações de forma lenta e gradual, dependendo da evolução dos sistemas ou de forma abrupta, de acordo com fatores macroambientais incontroláveis: apresentam-se como **demandas instáveis**.

**DEMANDAS INSTÁVEIS** são exigências, contestações, aspirações ou reivindicações diversificadas que podem surgir no cenário organizacional ou na sociedade que afetam a forma de gerenciar de um gestor, devido ao constante sistema em transformação entre o setor e a organização ou entre a sociedade e a organização, que determina alterações de necessidades comerciais; troca, inclusão ou exclusão de *stakeholders*; mudança de relacionamento com intervenientes do microambiente; ajustes às forças macroambientais; aceção de uma cultura ou um valor social; fusões, aquisições ou incorporações ou a entrada de um novo líder empresarial (CALVOSA, 2021, p. 69).



**Figura 1: Comportamento Esperado de um Gerente Eficaz em uma Organização**

Fonte: Calvosa, 2021

Por isso, o gerenciamento pode apresentar semelhanças entre alguns indivíduos e organizações, pois parte do exercício que gerenciar será reproduzir os melhores sistemas e rotinas administrativas, que podem ser comuns a excelentes gerentes, de uma mesma organização ou a metamodelos de outras organizações. E pode apresentar grandes diferenças nas demandas instáveis, entre empresas de portes variados, localizadas em regiões geográficas distintas, em segmentos de mercados diversos, afetadas por culturas e economias regionais, com critérios de desempenho diferentes, com ameaças ou oportunidades oriundas de fatores que afetam uma organização ou um setor e outro não, organizações com missões,

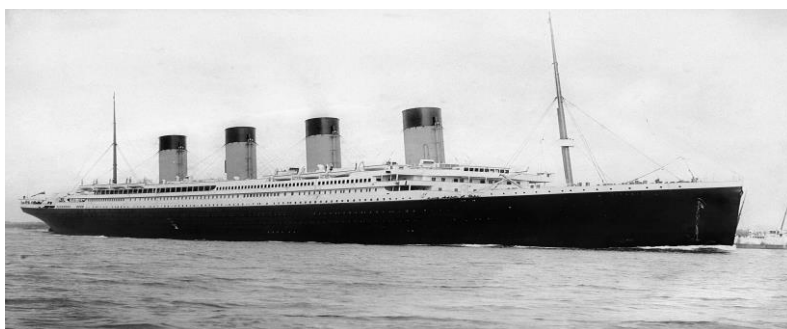
visões e objetivos estratégicos díspares ou com um conjunto de relacionamento dessemelhante com os seus principais *stakeholders*.

Uma pequena diferença pode ser significativa para que o gerente tenha a sensibilidade de adaptar e atender a demanda específica surgida para que o seu gerenciamento seja eficaz: em uma parte reproduz competências, na outra, adapta-se ou inova de acordo com a inconstância e a incerteza. Ao adicionar esse novo conhecimento, os insights e as considerações do que é Função Gerencial e o que são Demandas Instáveis, torna-se necessário conceituar uma definição de **gerenciamento organizacional** que tenha distanciamento da definição de liderança empresarial.

**GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL é o desenvolvimento de um sistema de gestão pautado pelo estabelecimento de competências para exercício de funções, a execução de atividades, a realização de tarefas e o uso consciente de recursos e ativos, de modo a potencializar o retorno esperado pelo empregador e minimizar perdas de capital, de tempo, de energia, de desperdícios, de motivação ou de qualquer natureza que possa afetar a competitividade da instituição, atendendo a objetivos pré-definidos pela cúpula estratégica (CALVOSA, 2021, p. 73).**

Esse sistema de gestão é moldado pelas incertezas e instabilidades das demandas organizacionais e sociais, geralmente limitado a um setor, e atua de forma tática e intermediária em uma organização. Em uma organização, os gerenciamentos de recursos, ativos e pessoas foram temas de muitos livros, estudos e pesquisas científicas que culminaram em artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e reportagens em magazines. Muitos autores dedicaram a sua vida acadêmica e profissional para tentar definir, entender e aplicar uma função gerencial de forma generalista ao cargo de gerente, em obras escritas, palestras e consultorias, devido ao grande impacto dessa posição organizacional para a competitividade de uma grande empresa.

Covey (2005) ilustrou o poder e as limitações do gerenciamento em uma organização de uma forma bem prática. Ele comparou uma grande organização ao famoso navio Titanic. No Titanic, naufragado em 1912, todos os “setores” (metaforizados como “subáreas organizacionais” de uma empresa) tinham excelência em expertises técnicas e experiência em suas atividades de execução. O comandante era o mais competente e famoso da época, no mundo! A tecnologia era extraordinária e foi usada para construir um potente e robusto navio. O serviço de arrumação e cozinha eram impecáveis! Os músicos eram profissionais de prestígio do início do século XX! A engenharia era a mais moderna disponível! Cada setor ou parte do navio, como subárea organizacional, estava incrivelmente gerenciada! Contudo, apesar de tanta excelência, o navio afundou! E por um motivo externo: um iceberg! O que faltou então, já que o navio, do ponto de vista de gerenciamento estava imaculável? Faltou liderança empresarial! Alguém que olhasse para fora do sistema existente e conseguisse determinar variáveis que internamente não poderiam ser detectadas, apesar de um esforço para se fazer tudo certo, da melhor maneira possível. Como diz um ditado popular: “faltou olhar fora da caixa”! Gerenciamento concentra-se apenas na excelência de um sistema.



**Figura 2: Navio Titanic em sua viagem inaugural e única!**

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/RMS\\_Titanic#mediaviewer/File:RMS\\_Titanic\\_3.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/RMS_Titanic#mediaviewer/File:RMS_Titanic_3.jpg)

O gerenciamento organizacional envolve a condução de sistemas existentes previamente estruturados fundamentados na experimentação e na reatividade, constituindo-se uma visão dos métodos e não das metas. Isso significa que gerentes dão atenção às partes intermediárias dos processos e não aos impactos de longo prazo das ações da organização. São executores do dia a dia, no curto e médio prazo. Costumam reagir às questões que são propostas, procurando uma melhor forma de resolver os problemas ou gerar produtividade. Não são treinados para se anteciparem de forma estratégica às grandes questões organizacionais e nem planejar ações de longo prazo, que possuam um impacto impreciso para a organização e para as pessoas.

Segundo a pesquisa de Calvosa (2006, 2011, 2012), o gerente ocupa um cargo sujeito às mudanças externas do ambiente organizacional, como todos os outros, mas não é de sua responsabilidade distinguir e decidir sobre que mudanças terão de ser implantadas pela organização, apenas trabalhar sobre elas depois que a cúpula estratégica estabelecer qual caminho deverá ser seguido. Um gerente consegue reproduzir os modelos existentes, gera ganho de produtividade por administrar questões cotidianas, fazendo com que os sistemas continuem produtivos e com alto desempenho. Gerentes trabalham com eficiência em ambientes previamente estruturados, mas podem apresentar dificuldades em se estabelecer em ambientes que mudam com frequência ou são mais instáveis ou abstratos, que não tenha um fluxo de ações organizado.

Os aspectos mais corriqueiros do gerenciamento incluem planejamento de curto e médio prazo, organização de tarefas, recrutamento de pessoal, direção de pessoal e ativos, controle de recursos e solução de problemas. E um de seus principais desafios é reconhecer e manter os talentos em uma organização, que por falta de identificação, ausência de mentoria, ou mesmo por experimentarem um ambiente de competição com o próprio gerente, tendem a sair da organização, em busca da afiliação de um líder empresarial que os guie e os oriente para o próximo nível de carreira. Por isso, em geral, equipes de gerentes tendem a ser menos criativas e menos inovadoras que as de líderes empresariais. Mas, por outro lado, apresentam resultados mais constantes e eficientes.

Pode ser uma questão de predileção pessoal, identificação organizacional e simetria entre valores pessoais (tema de uma próxima aula), um colaborador querer ser um gerente organizacional ou querer ser conduzido por um gerente em seu desenvolvimento e gestão de carreiras. Enquanto outros optem por serem líderes empresariais ou serem conduzidos por líderes empresariais, pelos mesmos motivos. Ao ponderar sobre a posição de um gerente organizacional, você saberia responder o quê os gerentes fazem e o porquê as organizações precisam de cargos gerenciais?

Os gerentes são gestores que fazem atividades e tarefas que nenhum outro profissional de comando e direção faria em uma organização, nem os líderes empresariais. Conduzem sistemas, executam atividades, estabelecem métodos eficazes, planejam seus setores, controlam e dirigem as pessoas próximas a ele, supervisionam ativos e recursos destinados à execução do seu serviço em curto e médio prazos, em um modelo de administração que outros determinaram como o “ideal” para ser seguido e executado. Sem gerentes uma organização seria caótica, nunca atingiria os seus objetivos e metas estratégicas, por mais que tivesse excelentes líderes empresariais! Assim como na ilustração inicial, Moisés não seria um líder aceito, ouvido e aclamado se não houvesse interlocutores e disseminadores de sua mensagem para instruir toda a população de israelitas. Apesar de um líder icônico e emblemático para o povo, a sua liderança não seria comunicada, reproduzida, direcionada, organizada, os problemas de curto prazo não seriam solucionados, a distribuição de recursos e de pessoal não seriam adequadas (e isso fica evidente no conhecimento da história da narrativa bíblica desse personagem) se não houvesse intermediários, quer estivessem mais próximos, quer estivessem mais distantes dele.

O gerenciamento organizacional e a liderança empresarial são complementares nas organizações. Sem um, o outro não se desenvolve e a empresa está fadada ao fracasso! Para ter sucesso, uma organização precisa de ambos: Precisa de gerentes que consigam fazer com excelência os sistemas funcionarem internamente e sigam exatamente o que o nível estratégico determinou para a organização. Mas, também de precisa de pessoas que consigam enxergar fora da organização, que tenham a capacidade de antecipar cenários futuros e convencer as pessoas a cooperarem com a organização, para que a empresa seja competitiva não apenas no presente, mas nessa visão de futuro, que ainda não virou realidade.

### Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

O que uma organização espera de um gerente desde a antiguidade até os dias de hoje, também chamado de ‘Função Gerencial’?

### Resposta Comentada

Uma organização, independentemente de seu ramo de atuação, porte ou nicho de mercado, espera que o profissional ocupante de um cargo gerencial gere maior produtividade ao maximizar o retorno de sua organização, por atuar de forma eficiente no uso, transmissão e controle de recursos, otimizando a sua aplicação e, ao mesmo tempo, minimizando as perdas organizacionais, suscitando competências em seu trabalho e nos outros ao seu redor. Adicionalmente, perceba que, na prática, a função gerencial poderá englobar esses exemplos: (i) reduzir custos; (ii) aumentar a lucratividade de uma operação; (iii) envolver a equipe em uma visão holística do negócio; (iv) mudar o foco de uma atividade de operacional para estratégico; (v) diminuir o número de pessoas envolvidas para a execução de uma tarefa; (vi) aumentar a velocidade de decisão ou de resultados; (vii) pular etapas sequenciais; (viii) utilizar melhor um mix de tecnologias; (ix) diminuir o tempo de execução; (x) diminuir o consumo de insumos; (xi) gerar sentimento empreendedor e proativo; (xii) antever questões estratégicas para o futuro; (xiii) melhorar a comunicação interna, entre outras ações.

### BOX CURIOSIDADE: Gerente Tradicional vs. Gerente Colaborativo

Gerente Tradicional é uma classificação dada àquele que na prática, usando a nossa nova linguagem aprendida nessa aula, usa uma abordagem *Top-down* (do inglês, de cima para baixo) de tomada de decisões e fluxo de comunicação, orientando a sua gestão no sentido descendente. Existem vantagens organizacionais, e em alguns momentos a necessidade, em ter uma abordagem assim: foco nos resultados, maior velocidade na execução das tarefas, concentração nas rotinas administrativas, clara cadeia de comando, grande ênfase na organização de tarefas, menor perda de comunicação. Sobre esse tipo de gerência tradicional, quando corroborado pelo comportamento indelicado e descortês de um gestor, atribuiu-se o rótulo de “chefe”. Gerente Colaborativo é uma classificação dada àquele que na prática usa uma abordagem *Bottom-up* (do inglês, de baixo para cima) de tomada de decisões e fluxo de comunicação, orientando a sua gestão no sentido ascendente.

Existem vantagens em ter uma abordagem assim: o gestor coloca-se em uma posição de facilitador e interlocutor dos colaboradores, melhor circulação de ideias e da experiência potencial de algum colaborador, ambiente geralmente mais dinâmico e agradável de trabalho, gera senso de pertencimento e eleva o espírito de equipe.



## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. A Nova Liderança. *In*: JULIO, C.; SALIBI NETO, J. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31-46. (Coletânea HSM Management).
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CALVOSA, M.; CARVALHO, C.; LIMA, M.; JANUÁRIO, E. **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais: uma visão sobre as postagens e as publicações de novos líderes e influenciadores digitais**. *In*: Seminários em Administração FEA-USP - XXIII SEMEAD, 2020. Disponível em: <[https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=973](https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=973)>. Acesso: 15.out.2021.
- CALVOSA, Marcello. **Criar Valor ao Liderar Novas Gerações em Ambientes Corporativos**. *In*: Liderança Estratégica. M. Calvosa. Apostila de Pós-Graduação: São Paulo: HSM, 2012.
- CALVOSA, Marcello. **Liderança Empresarial: o surgimento de uma nova teoria com foco no perfil de credulidade do subordinado**. *In*: Congresso do Instituto Brasileiro de Supply Chain - III IBPSC, 2011, p. 1-24.
- CALVOSA, Marcello. (2006). **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ**: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor. Dissertação do Progr. de Pós-grad. em Admin. - Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil.
- CHARAN, Ram. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A.; MAYER, D. Discovering Your Authentic Leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2 (fev.), 2007.
- HUNTER, James. **O Monge e o Executivo – uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MEGGINSON, L; MOSLEY, D; PIETRI Jr., P. Administração: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Editora Habra, 1986.
- KOTTER, J. Os Líderes Necessários. *In*: JULIO, C.; SALIBI NETO, J. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31-46. (Coletânea HSM Management).
- KOTTER, J. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STANLEY, Chris; ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm; SALIBI NETO, José; FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio; CALVOSA, Marcello; GOMES, Adriana Salles; ANAZ, Sílvia; ALMEIDA, Lizandra; LAFUENTE, Florencia. **Liderança e Pessoas: Artigos de David Ulrich, Claudio Fernández-Aráoz e Outros Grandes Autores**. 1. ed. São Paulo: Editora HSM, 2015. 101p.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 7 ed. UpperSaddleRiver: Pearson Education Inc., 2009.
- ZALEZNIK, A. “Managers and Leaders: Are They Different?”. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 3, p. 67-78, 1977.