



QUAL É SEU MODELO DE GESTÃO?

ESSA PODE SER A SEGUNDA PERGUNTA MAIS IMPORTANTE A QUE EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS DEVEM RESPONDER SOBRE SUA EMPRESA. AFINAL, CADA VEZ MAIS, O MODELO GERENCIAL TENDE A SER UMA VANTAGEM COMPETITIVA EM SI, COMO MOSTRAM QUATRO ANOS DE PESQUISAS DE JULIAN BIRKINSHAW E JULES GODDARD, ESPECIALISTAS DA LONDON BUSINESS SCHOOL. CONHEÇA OS QUATRO MODELOS PRINCIPAIS



Ilustrações: Hugo Horita

A Happy Computers é uma empresa de treinamento em informática sediada em Londres que movimentava US\$ 6 milhões por ano e foi fundada por Henry Stewart. Com um fracasso na bagagem (um jornal chamado *News on Sunday*) e gosto pelas pessoas, Stewart decidiu desenvolver, em meados da década de 1990, uma grande empresa a

Julian Birkinshaw é professor de estratégia e gestão internacional da London Business School, de Londres, Reino Unido, e autor do livro *Giant Steps in Management*, com Michael Mol (ed. Trans-Atlantic), que identifica as inovações mais importantes da gestão dos últimos 150 anos. **Jules Goddard** é membro do Centre for Management Development, da mesma instituição.

partir de um conjunto diferenciado de princípios. Seus executivos são escolhidos com base em sua capacidade de gestão e são abertamente avaliados por seus próprios subordinados, e nunca se pedem as qualificações dos candidatos, pois eles são escolhidos em conformidade com sua resposta ao *feedback* sobre seu estilo de treinamento. Além disso, os erros são celebrados e o índice de satisfação do cliente, atualmente o maior de seu mercado (98,7%), é a medida mais importante de desempenho. A Happy vende seus cursos a £ 200 por dia, mais do que o dobro das £ 90 cobradas por seus concorrentes. Enquanto seu setor de atividade se contraiu em 30% ao longo dos últimos seis anos, a Happy dobrou seu faturamento.

A Topcoder é uma empresa norte-americana de US\$ 20 milhões, fundada por Jack Hughes em 2000. Os

projetos de *software* de clientes são separados em módulos, e cada módulo é aberto para a comunidade de 120 mil programadores da Topcoder. Eles são convidados a completar o projeto dentro de um período determinado. Uma competição típica pode ter de 10 a 20 participantes. Os desenvolvedores da melhor solução ganham um prêmio financeiro – dezenas de milhares de dólares. Hughes compreendeu que, para muitos programadores de primeira linha, a possibilidade de ganhar um prêmio é bem mais motivadora do que ser remunerado regularmente. Criando um modelo baseado em concursos para estruturar o trabalho e recompensar os esforços, ele foi capaz de alcançar o desejo intrínseco de reconhecimento das pessoas diante dos pares. A Topcoder está crescendo rapidamente e gerando alta visibilidade na comunidade do *software* livre.

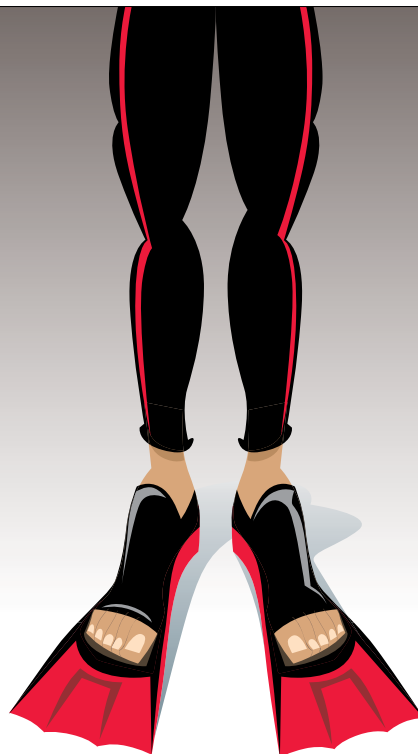
A Happy e a Topcoder compartilham algumas características interessantes. Seu sucesso não pode ser explicado simplesmente por produtos ou serviços diferenciados –seus produtos são, em tese, iguais aos de centenas de outras empresas. E pensar sobre o modelo de negócio apenas nos leva até certo ponto. O modelo de negócio da Happy é idêntico ao de seus concorrentes; a Topcoder tem um modelo diferenciado, devido a sua base de custos flexível, mas seria grave injustiça explicar o sucesso da empresa somente nesses termos. O que explica seu sucesso, então?

Nós sugerimos que essas duas empresas estão se saindo bem porque seus fundadores optaram por pensar criativamente sobre seus modelos de gestão. Fizeram escolhas conscientes e incomuns sobre como definir objetivos, motivar as pessoas e coordenar o trabalho, e essas escolhas tiveram impacto positivo na qualidade, na reação das pessoas e no custo dos serviços que oferecem.

QUATRO ESCOLHAS

Veja o que descobrimos sobre isso em quatro anos de pesquisas, a partir da identificação de quatro conjuntos de escolhas à disposição do gestor:

- Qual é a natureza dos objetivos da empresa. Os gestores definiram um conjunto claro de metas de curto prazo? Ou eles perseguem um caminho oblíquo, enviesado, a partir da definição de objetivos de mais alto nível e de prazo maior?
- Como as pessoas são motivadas a perseguir esses objetivos. Os gestores tentam contratar e man-



VOCÊ PODE GERENCIAR OBJETIVOS DE MODO DIRETO: OS GESTORES DEFINEM UM CONJUNTO CLARO DE METAS PARA SUA EQUIPE E UM PRAZO PARA CONQUISTÁ-LAS

ter os bons funcionários com recompensas extrínsecas atraentes, como salário, benefícios e bônus? Ou eles focam recompensas intrínsecas, como a oportunidade de contribuir para a sociedade, o sentimento de realização ou o reconhecimento dos pares?

- Como as atividades são coordenadas. Os gestores focam o uso de processos formais e bem estruturados para entregar os resultados? Ou encorajam a coordenação informal e espontânea?
- Como as decisões são tomadas. Os gestores assumem pessoalmente a responsabilidade pelas decisões e confiam principalmente em seu próprio conhecimento e experiência? Ou eles preferem

contar com o conhecimento de seus subordinados e designar uma responsabilidade coletiva?

Natureza dos objetivos

Um modo comum de gerenciar objetivos é a abordagem direta. Os gestores definem um conjunto claro de metas para sua equipe e um prazo para conquistá-las. Um princípio alternativo é gerenciar objetivos obliquamente: mirar o objetivo “A”, mas, no processo de conquistar “A”, chegar a um objetivo “B” que valha a pena. É o caso da empresa moveleira Ikea, cuja visão é “criar uma vida cotidiana melhor para muitas pessoas”. Esse é um objetivo oblíquo e, no processo de alcançá-lo, a empresa tornou-se muito lucrativa.

Esse princípio oblíquo foi formulado pelo economista John Kay em 1998. Seu argumento era que as empresas mais lucrativas são as que têm objetivos de alto nível, em vez de objetivos de lucratividade em si.

A definição direta de objetivos e a obliquidade têm, ambas, seu lugar na empresa moderna. Quando uma organização é relativamente simples e o ambiente no qual opera é bem compreendido e previsível, é possível definir um conjunto específico de objetivos e determinar um plano detalhado para alcançá-los.

Mas, em situações de mais incerteza e complexidade, o planejamento cuidadoso tende a escorrer pelo ralo, naturalmente, e o princípio oblíquo tende a ser mais efetivo. Considere como o presidente do conselho e CEO Eric Schmidt expressou os objetivos do Google em uma entrevista recente: “Quando tentamos priorizar projetos, perguntei-me como eu articularia os quatro ou cinco objetivos da empresa.

Anúncio

QUE MODELO É MELHOR PARA SUA EMPRESA?

É evidentemente impossível criar uma lista definitiva que o ajude a escolher “o” modelo correto para você ou sua empresa adotarem, mas levar em conta o que se descreve aqui pode tornar a decisão mais fácil.

MAIS ADEQUADO SOB AS SEGUINTESS CONDIÇÕES

MODELO

De planejamento

- Empresa madura, operando em um setor estável e previsível.
- Situação de retomada ou de crise, na qual regras claras são necessárias.
- Líderes atuam mais confortavelmente como arquitetos mestres ou controladores.

Da busca

- Empresa estabelecida e em crescimento, com uma arena competitiva definida.
- Condições de mercado são dinâmicas e competitivas.
- Líderes enfatizam estratégia e tática, comumente usando metáforas esportivas ou militares; vender é tudo.

Científico

- Empresa intensiva no uso do capital humano, como as de serviços ou de pesquisa e desenvolvimento.
- Condições benignas de mercado, com diversas oportunidades, frequentemente em diferentes domínios.
- Líderes são tipicamente modestos, o primeiro entre iguais, procurando capacitar os demais.

Da descoberta

- Empresa iniciante, operando em ambiente altamente incerto e rapidamente mutável, ou empresa estabelecida buscando rejuvenescer.
- Arena competitiva é ambígua.
- Líderes são experimentadores, abertos à improvisação, às conversações e ao compromisso mútuo.

Qual o objetivo número 1 da empresa? A felicidade do usuário final com a busca. Número 2: a felicidade do usuário final com os anúncios. Número 3: a construção da rede Google de parceiros para realizar os dois primeiros. E 4: conferir escala ao negócio. Então, concluí que nenhuma das coisas que eu deveria fazer como CEO –maximizar o lucro e o valor para o acionista– é objetivo para a empresa. Agora eu digo que, no final, você conseguirá um retorno excepcional por suas ações e será maximizada a felicidade do anunciante, se todos esses objetivos acontecerem. Muitos executivos se confundem com o objetivo. Pensam que o valor

para o acionista é o objetivo. O valor para o acionista é consequência do objetivo”.

Evidentemente, a obliquidade também tem sua parcela de risco. De fato, uma de suas qualidades inerentes é que ela não se ajusta à simples prescrição. Uma visão muito ampla pode ser sintoma de arrogância e/ou de falta de pensamento correto. A Enron mudou sua visão de “a melhor empresa de petróleo e gás do mundo” para “a melhor empresa do mundo”, e todo mundo sabe o que aconteceu depois.

Motivar pessoas

Nos anos 1950, Douglas McGregor

identificou dois princípios da motivação humana. A teoria X foi criada sobre a hipótese de que os funcionários são, por natureza, preguiçosos e precisam de recompensas extrínsecas, principalmente dinheiro, para desempenhar bem. A teoria Y foi criada sobre a hipótese de que os funcionários são ambiciosos, automotivados e valorizam recompensas intrínsecas, como o senso de conquista.

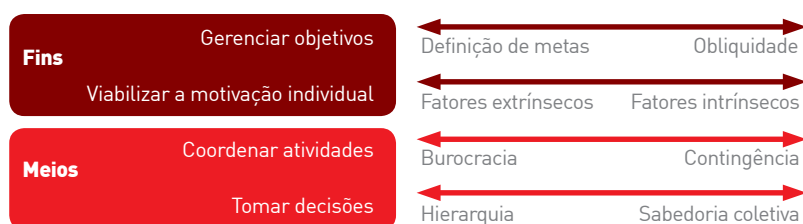
É amplamente aceito hoje que existem tanto motivações intrínsecas como extrínsecas e que os níveis dessas motivações variam com o indivíduo e com a natureza do trabalho. Mas também é am-

ESTRUTURA PARA A GESTÃO DIMENSIONAL 1

Os princípios no lado esquerdo do espectro são imediatamente reconhecíveis e, juntos, podem ser vistos como o modelo “tradicional” de gestão. Mas isso não é necessariamente ruim. Esse modelo serviu muito bem a empresas como a Exxon Mobil e o Wal-Mart por décadas. Compreendendo o espectro de opções, os gestores poderão tomar melhores decisões sobre se é preciso mudar e como fazê-lo.

Devemos deixar claro que essas são raramente opções excludentes. Em muitas empresas evoluídas, os gestores estão tentando fazer as duas coisas –motivar as pessoas com uma combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas, por exemplo. Em nossa experiência, entretanto, uma vez que trocas e escolhas estão envolvidas, as empresas nunca atingem uma posição de desempenho máximo em ambos os lados.

Assim, é recomendável considerar os dois polos de cada dimensão separadamente.



plamente aceito que a maioria dos indivíduos dedica-se mais a suas atividades voluntárias fora do trabalho do que àquelas pelas quais são pagos. Seria essa diferença em esforço devida ao fato de sermos remunerados? Ou à maneira como somos pagos? Ou, ainda, ao fato de a natureza do trabalho remunerado ser menos intrinsecamente interessante do que, digamos, o trabalho caritativo ou a elaboração de um perfil no Facebook? As respostas não estão claras, mas uma abordagem fértil à inovação do modelo de gestão envolve buscar novas maneiras de fortalecer a motivação intrínseca relacionada ao trabalho remunerado. É o caso da Topcoder, que alinhou sua estrutura de recompensa à necessidade intrínseca de reconhecimento pela comunidade. A empresa é capaz de gerar níveis bem mais altos de comprometimento do que geraria no modelo convencional de remuneração aos desenvolvedores de *software*.

O CEO da empresa indiana HCL Technologies, Vineet Nayar, apregoa que “os funcionários vêm em primeiro lugar e os clientes seguem depois”. E, com o objetivo de contratar e reter os melhores profissionais, ele está sempre à procura de maneiras de melhorar a gestão. Então, Nayar fez com que os resultados das avaliações do tipo *feedback* de 360° fossem publicados *online* e desenvolveu o conceito de “*tickets* de serviço”, relatórios nos quais cada funcionário expressa suas preocupações sobre o trabalho, as despesas ou até mesmo a cadeira em que se senta. Esse *ticket* só pode ser encerrado pelo próprio funcionário, e o número de *tickets* abertos é uma medida da qualidade da resposta da empresa em relação a seus funcionários.

A abordagem de Nayar trata funcionários como clientes, a fim de motivá-los a permanecer na empresa. “Os funcionários estão se acostumando a certo nível de serviço e têm dificuldade em buscar outras

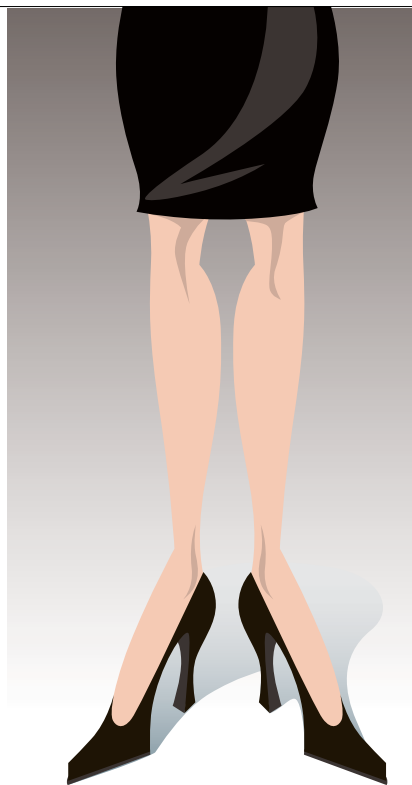
empresas nas quais não podem nem levantar essas questões. Então, estamos criando uma experiência única ao funcionário”, diz Nayar.

É claro que as recompensas extrínsecas ainda têm seu lugar nas empresas. Alguns prefeririam canalizar a maior parte de seu esforço adicional em trabalho voluntário. Certos trabalhos não são inerentemente atraentes e nenhuma dose de reformulação criativa convencerá o funcionário do contrário. Mas argumentamos que a maioria das empresas tem graus significativos de liberdade nessa dimensão, e elas podem drasticamente mudar o equilíbrio entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Por exemplo, fazer o *debug* (depuração) do código de um *software* é uma tarefa altamente tediosa. A Microsoft criou, com essa finalidade, uma competição. Os vencedores recebem reconhecimento e prêmios em categorias como “o *bug* mais interessante descoberto” ou “o *bug* mais crítico descoberto”.

Coordenar atividades

A maior parte das grandes empresas é burocrática: aplica regulamentos formais e estruturas que assegurem a conformidade de comportamentos e gerem resultados coerentes. A burocracia é um princípio saudável, desde que os objetivos da empresa sejam eficiência, qualidade e redução de desperdícios. Se o objetivo é inovação e adaptabilidade, porém, ela atrapalha e o princípio alternativo da contingência (ou emergência) torna-se valioso. A contingência significa, essencialmente, a coordenação espontânea por meio de comportamentos autointeressados de atores independentes.

Sob determinadas circunstâncias, a imposição de regras e procedimentos deixará o sistema mais lento. As



peças normalmente descobrirão a melhor maneira de agir se a decisão realmente for deixada para elas.

Isso não significa que o princípio da contingência seja sempre o melhor, mas sugere que existem muitas situações nas quais ele é melhor (quando a atividade gerencial não é apenas redundante, mas também potencialmente prejudicial ao comprometimento e às capacidades dos funcionários).

Há empresas que estão ativamente testando essas ideias. Considere, por exemplo, como a maioria das empresas de serviços de consultoria forma suas equipes de projetos. Os procedimentos usados para otimizar as necessidades dos clientes, o uso interno dos recursos humanos, o desenvolvimento de carreira e outros fatores são pesados, consomem tempo e raramente são eficazes. A empresa de consultoria Eden McCallum, inglesa, adotou um lindo e simples modelo. Não emprega consultores em tempo integral. Em vez disso, tem um *pool* de 300 *freelancers* cuidadosamente selecionados, que costumam dedicar de 10% a 50% de seu tempo aos projetos da Eden McCallum. Quando um cliente procura a empresa, ele escolhe quais consultores participarão de seu projeto. Isso torna os clientes mais felizes. Trata-se de um exemplo elegante sobre como coordenar sem um coordenador.

O risco da contingência é que pode resultar em eficiência de curto prazo à custa da eficácia de longo prazo. E isso pode trazer consequências deletérias à empresa. Pense, por exemplo, nos mercados de trabalho internos – a ideia de que as divisões são livres para contratar qualquer um e de que os funcionários são livres para se candidatar a qualquer divisão de que gostem. Isso é muito

VOCÊ PODE GERENCIAR OBJETIVOS OBLIQUAMENTE: MIRAR O OBJETIVO "A", MAS, NO PROCESSO DE CONQUISTAR "A", CHEGAR A UM OBJETIVO "B" QUE VALHA A PENA

atraente à primeira vista, mas as empresas acabaram descobrindo que os funcionários tendiam a mudar de trabalho muito frequentemente, levando a enormes taxas de rotatividade e a rupturas.

Tomar decisões

O princípio da hierarquia confere aos gestores responsabilidade direta pelas decisões que tomam e dá-lhes autoridade legítima sobre sua equipe, porque valoriza a experiência e o conhecimento. O princípio alternativo é o da inteligência coletiva, que sugere que, sob determinadas condições, o conhecimento agregado de grande número de pessoas pode

produzir previsões mais acuradas e melhores decisões do que poderia o conhecimento de pequeno número de especialistas.

O princípio da inteligência coletiva é aplicado nos mercados de ações, na prevenção de acidentes e na previsão de resultados de eleições. Entretanto, suas implicações têm sido ignoradas.

Ao mesmo tempo que a hierarquia é necessária na maioria dos sistemas sociais como meio de canalizar a informação e subdividir tarefas, um subproduto indesejado da hierarquia é a suposição de que posição hierárquica é equivalente a *expertise*. Como resultado, os processos que surgiram em grandes organizações trazem embutida a crença de que os que estão no topo podem tomar decisões em nome da organização toda. Mas isso não está sempre correto e há muitos exemplos de empresas que usam a inteligência coletiva de seu pessoal.

Uma abordagem alternativa é o programa "Voice of Youth", instituído pela Infosys, da Índia, no começo dos anos 1990. Sob a liderança de N.R. Narayana Murthy, presidente do conselho, a empresa decidiu que cinco ou seis de seus gestores de alto potencial e de menos de 30 anos deveriam apresentar seus pensamentos e *insights* na reunião anual de planejamento. Essa iniciativa ajudou os executivos da alta administração a ficar atualizados quanto ao pensamento do mundo veloz da tecnologia da informação. Então, levaram todo o processo de recrutamento para o ambiente virtual e realizaram eventos e programas para as jovens famílias dos funcionários.

A sabedoria coletiva também tem limitações. Um de seus riscos é fracassar em acessar uma comunidade adequada. O conceito de pensamen-

QUAL É SEU MODELO DE GESTÃO?

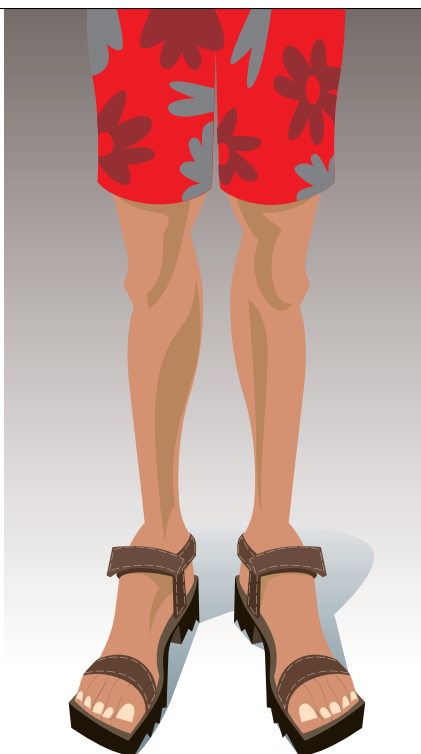
to de grupo nos lembra que uma coleção de indivíduos com histórias semelhantes alcançará o consenso muito rapidamente, mas de maneira inapropriada. A recente crise de crédito é apenas um exemplo desse perigo. As agências de classificação de risco, bancos e investidores acreditaram que hipotecas requeitadas, no mercado extremamente aquecido das moradias, poderiam ser de qualidade superior.

O segundo risco é permitir que o grupo realize demais – as pessoas podem oferecer conhecimentos ótimos, mas não devem ser substitutas para a avaliação gerencial. E, finalmente, o esforço coletivo tem capacidade limitada para tarefas criativas. A editora Penguin Group, da Inglaterra, tentou criar uma novela *wiki* em 2006, e os resultados foram desastrosos. Os colaboradores não mostraram nenhum interesse em dar continuidade ao texto dos outros e novos personagens apareciam a cada página. A inteligência coletiva funciona melhor com tarefas bem específicas, como a revisão dos valores da empresa (como fez a IBM), mas funciona mal se a tarefa carece de estruturação.

Como em outras dimensões dessa estrutura, é tentador ver o outro lado (nesse caso, a hierarquia) como o velho jeito de trabalhar que deve ser desafiado. Entretanto, essa seria uma interpretação equivocada. Os gestores sempre serão solicitados a fazer escolhas difíceis. Mas há maneiras importantes e efetivas de acessar a inteligência coletiva de seus funcionários.

COMO USAR ESSA ESTRUTURA

Convém entender as dimensões-chave da escolha e os princípios da gestão que ancoram cada dimensão, mas o valor real de nosso trabalho é



■ DA RELAÇÃO DA EMPRESA ■ COM OS FINS E OS ■ MEIOS, CHEGA-SE AOS ■ QUATRO MODELOS DE ■ GESTÃO BÁSICOS: DE ■ PLANEJAMENTO, DA ■ BUSCA, CIENTÍFICO E DA ■ DESCOBERTA

colocar as dimensões juntas e identificar padrões ou arquétipos que podem ser chamados de “modelos de gestão”. Tal abordagem propicia às empresas o poder que buscam para usar seu modelo de gestão como fonte de vantagem competitiva.

Para fazer progressos nessa área, separamos as quatro dimensões em “fins” (por exemplo, motivar as pessoas) e “meios” (por exemplo, tomar decisões). E, para cada uma, fizemos a distinção entre princípios rígidos e flexíveis. Isso nos permite identificar quatro modelos de gestão fundamentais:

1. Modelo de planejamento: Mui-

tas empresas grandes operam com objetivos de curto prazo, processos de gestão claramente definidos e tomada de decisão estritamente hierárquica. Essas são as empresas de melhor desempenho no mercado de ações, como a Exxon Mobil e o Wal-Mart.

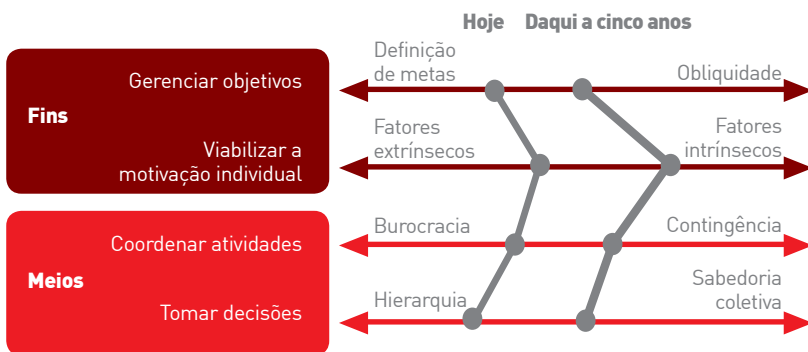
2. Modelo da busca: Em relação ao modelo de planejamento, os meios da gestão são mais frouxos, mas há forte controle sobre os fins. É dizer aos funcionários o que fazer, mas não como fazê-lo. É típico de empresas de alto crescimento nas quais o fundador tem uma visão clara do que ele está tentando conquistar e encoraja as pessoas a perseguir esses objetivos por uma série de meios. Também é cada vez mais comum em empresas grandes que buscam retomar sua vitalidade. Nesses casos, a intenção costuma ser simplificar ou livrar-se da burocracia e da hierarquia, nos pontos em que elas atrapalham o crescimento.

A UBS Wealth Management, por exemplo, identificou que seu processo de orçamento era um entrave à evolução da empresa. Em 2003, seus gestores decidiram constituir um grupo de trabalho para viabilizar e conduzir o crescimento e eliminaram o orçamento como um item central de suas agendas. Surgiu um novo modelo: em vez de comparar o desempenho dos consultores do banco com um número do orçamento, a diretoria financeira os avaliaria em relação aos resultados do ano anterior e em relação a seus pares. Os consultores poderiam gastar quanto quisessem, mas seriam responsabilizados pelo retorno sobre tal investimento. Ao transferir o foco de um processo interno para o mercado real, a mudança de comportamento foi drástica. A empresa

ESTRUTURA PARA A GESTÃO DIMENSIONAL 2

Uma amostra de 70 organizações britânicas dos setores público e privado foi pesquisada em relação a seus princípios de gestão, e as respostas foram mapeadas de acordo com os dois pontos de vista polares sobre como cada conjunto de atividades é entregue (veja quadro na página 63).

A curva "Hoje" indica onde as organizações, em média, estão relativamente aos dois polos neste momento. "Daqui a cinco anos", por sua vez, sugere como as características do modelo de gestão tendem a mudar, com base na extrapolação de tendências atuais.



de gestão de patrimônio viu seu lucro crescer de 4,4 bilhões de francos suíços em 2003 para 6,6 bilhões em 2005, graças, em parte, a esse novo modelo.

3. Modelo científico: Mais um caminho alternativo ao modelo de planejamento é deixar os fins soltos e controlar os meios. É assim que a ciência evolui: há um cânone do conhecimento e existem regras claras de compromisso, na forma de revisões, citações, divulgação de resultados etc. Mas os objetivos da ciência foram deliberadamente estruturados no sentido mais amplo possível: a busca do conhecimento.

Como isso se aplica aos negócios? Um exemplo interessante é o da Bill & Melinda Gates Foundation. Quando Gates decidiu criar a maior fundação filantrópica do mundo, em 2000, ele poderia ter mobilizado um exército de cientistas para avançar no combate às doenças que afetam

as pessoas dos países em desenvolvimento de maneira desproporcional. Mas ele percebeu que nenhum planejamento o prepararia para fazer isso, então tomou uma estrada diferente. Em maio de 2005, pediu à comunidade internacional da saúde para lhe dar ideias que poderiam radicalmente mudar a saúde para melhor. Dessas ideias, ele e sua equipe científica identificaram 14 grandes desafios. Os pesquisadores, então, foram convidados a colocar propostas para sanar esses desafios; 45 das 405 propostas recebidas foram iniciadas em 2005. Ao envolver a comunidade científica em estruturar os objetivos da fundação, Gates gerou muito mais comprometimento e maior credibilidade pessoal do que se tivesse tentado agir sozinho.

4. Modelo da descoberta: Tanto os fins como os meios são mais soltos. Pode parecer a receita para o caos, mas pode ser eficaz para certas

atividades e em alguns períodos. É o caso dos negócios iniciantes, operando em ambientes altamente ambíguos, nos quais há diversos caminhos potenciais e o sucesso é alcançado por tentativa e erro. Também é promissor para empresas estabelecidas que estejam buscando novas trajetórias para o futuro.

HÁ MAIS MODELOS

Esses quatro modelos de gestão ilustram as extremidades da estrutura. As empresas tendem a fazer suas escolhas entre as quatro dimensões e, inclusive, dentro de uma dimensão específica. Nosso propósito neste artigo não é prescrever um modelo à custa dos demais, mas trazer a terminologia "modelo de gestão" ao léxico e começar a fazer com que os gestores confrontem suas suposições escondidas sobre como o trabalho da gestão deve ser realizado.

O mundo da gestão continua a evoluir de modo interessante, e a emergência de novas tecnologias baseadas na internet está acelerando esse processo de evolução. Não é coincidência que algumas das práticas mais interessantes aqui discutidas estão sendo implantadas por empresas de internet, porque elas são adeptas de aproveitar o poder da tecnologia e apresentam menor probabilidade de ficar estagnadas pelos modos tradicionais de trabalhar. Ao apresentar esses princípios alternativos, esperamos tanto enriquecer como dar sentido ao fluxo de novas práticas de gestão.

HSM Management

© MIT Sloan Management Review
Reproduzido da MIT Sloan Management Review. © 2009, Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados.
Distribuído por Tribune Media Services.

Anúncio