

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

ESTUDO DE CASO 3

Olhando de volta para o futuro

Terry Galinky entrou na Hewlett Packard, em 1982, recém saída da faculdade, com seu título de bacharel em engenharia elétrica. Em 1986, era supervisora de produção. Hoje ela chefia uma equipe de projetos. Pedi a Terry que voltasse a 1986 e descrevesse como a tecnologia influenciara seu cargo e que comparasse seu trabalho na época com o atual.

“Naquela época, éramos uma companhia hierarquizada. Eu dirigia um departamento com 15 pessoas. Passava muito tempo em reuniões e comitês. As comunicações tendiam a obedecer a cadeia de comando. Recebíamos relatórios informativos semanais da alta administração que nos mantinham informados dos últimos acontecimentos. E, considerando que as mudanças eram mais lentas naquele tempo, conseguíamos nos preparar melhor para elas. A vida útil de um modelo de impressora HP naquele tempo era de quatro anos. Hoje é mais provável que seja de 12 a 18 meses. Na década de 1980, dispunhamos de muito mais tempo para nos ajustar a mudanças previstas. Agora elas chegam a nós a 100 km/h.

Em 1986, eu era gerente de departamento. Agora sou líder de uma equipe de projetos. A participação em minha equipe é flutuante. As pessoas vêm e vão. Em alguns meses tenho 20 pessoas em minha equipe; em outros, apenas 10 ou 12. E a diferença maior se deve, sem dúvida, à nossa rede de computadores. Era muito diferente nos anos 1980. Nossos computadores individuais não eram conectados a uma rede. Eu recorria muito aos relatórios semanais que o departamento central de sistemas elaborava para mim. Agora posso obter aquelas informações pessoalmente, em menos de um minuto, acessando nos bancos de dados centrais. E as pessoas que trabalhavam para mim, naquela época, estavam juntas e consolidadas geograficamente e, com isso, eu podia supervisioná-las diretamente. Hoje, os membros da minha equipe se encontram espalhados por todos os lados. Mas podemos nos comunicar como se estivessemos todos na mesma sala devido ao desenvolvimento de *software* de rede.”

Questões

1. Pense no futuro e descreva os avanços tecnológicos que você acha que têm condições reais de serem desenvolvidos, até o ano 2020, e que poderão reformular o cargo de gerente.
2. Agora descreva especificamente como esses avanços tecnológicos poderiam alterar o cargo de Terry.