

1. Abordagem individualista;
2. Abordagem deliberativa;
3. Abordagem grupal.

Estilos gerenciais X alto padrão de desempenho

Marcos Antônio da Cunha Fernandes

Assistente do diretor administrativo e financeiro da
Telecomunicações da Paraíba S.A. (Telpa).

I

No desempenho de nossas atividades dentro de uma empresa defrontamo-nos diariamente com problemas cujas soluções exigem a concordância de duas ou mais pessoas para que possam ser implementadas.

Estudando a bibliografia existente sobre o assunto, podemos selecionar várias metodologias para a solução de problemas. Todavia, as abordagens adotadas por esses autores prendem-se a descrever as várias etapas que devem ser desenvolvidas para a solução do problema, deixando de lado um importante aspecto: os impactos causados pelo modo como percorremos essas etapas.

Nosso objetivo é examinar esse importante aspecto, utilizando abordagens desenvolvidas por alguns autores no estudo do comportamento e da eficácia gerenciais.

II

Poucas pessoas têm consciência de como as suas decisões sobre o modo de resolver um problema estão ligadas à sua teoria pessoal de comportamento. Muitas

acham que não têm uma teoria pelo simples fato de não serem capazes de explicitá-la com clareza, esquecidas de que isto não significa que ela não exista.

É fundamental conhecermos as premissas que orientam nosso comportamento, as coisas em que acreditamos, caso queiramos entender como administramos. É mister percebermos as premissas que orientam o comportamento dos nossos companheiros, a fim de que possamos identificar os seus estilos gerenciais e compreender a maneira como se comportam.

Blake & Mouton salientam que “a base para entender a gerência consiste em reconhecer que as ações de cada chefe são ditadas pelas premissas que ele possui com relação a como administrar”.¹

“*Todo ato administrativo se baseia em pressuposições, generalizações e hipóteses — quer dizer, em teoria. Nossas pressuposições são freqüentemente implícitas, às vezes totalmente inconscientes, muitas vezes conflitantes; apesar disso, elas determinam nossas previsões de que se fizermos a, ocorrerá b. Teoria e prática são inseparáveis.*” “(...) é impossível chegar a uma decisão administrativa ou agir administrativamente sem ser influenciado por pressuposições, quer sejam adequadas ou não.”²

Em um grupo de pessoas que discutem um assunto buscando chegar a uma decisão é muito comum alguém ser rotulado de teórico, caso deseje analisar as premissas que estão orientando uma solução que uma pessoa ou grupo de pessoas quer adotar, mesmo que esta seja a coisa mais sensata a ser feita naquela ocasião. Algumas pessoas que rotulam a si mesmas de práticas, dirão que “as coisas são assim porque são assim”. Portanto, não devemos perder tempo discutindo futilidades, necessitamos ser práticos e não “perder tempo com coisas óbvias”. E diante dessa “sólida” argumentação pretendem encerrar a discussão. Caso tais pessoas refletissem sobre suas colocações, concordariam com Douglas McGregor, ao salientar que “a insistência em ser prático, na realidade, significa: Vamos aceitar as *minhas* pressuposições teóricas sem argumentos nem provas”.³

De nossa parte, concordamos plenamente com Frits Hasehoff, quando afirma: “Não há nada de tão prático como uma boa teoria.”⁴ É necessário que comecemos a perder o medo da teoria, a desmistificar esta palavra.

O sucesso na resolução de um problema que envolva duas pessoas está menos relacionado com a metodologia de resolução de problemas escolhida do que com o modo como essas pessoas se comportarão ao percorrer cada fase da metodologia adotada. Em outras palavras, o modo como as pessoas agirão em cada etapa do processo estará criando as condições necessárias e suficientes para que na ocasião da escolha da solução a ser adotada ocorra conflito, acordo ou consenso.

Já vimos anteriormente que o modo de agir de uma pessoa é condicionado por sua teoria do comportamento.

Assim, as premissas que orientam a conduta das pessoas são, na realidade, o fator principal que estará criando as condições de sucesso ou fracasso na resolução do problema. E este é um fato que passa despercebido para um grande número de pessoas.

Nossa intenção é mostrar três abordagens básicas que uma pessoa pode adotar para percorrer as etapas do processo de resolução de problemas, procurando examinar as premissas que orientam tal modo de agir e os seus reflexos para a empresa. É claro que tais abordagens es-

tão longe de esgotar o assunto. São apenas uma tentativa de utilizarmos um referencial teórico para algumas reflexões sobre o assunto.

1. ABORDAGEM INDIVIDUALISTA

Uma maneira de percorrer o processo de resolução de um problema é cada parte seguir o seu próprio caminho, isoladamente. Este tipo de abordagem é mostrado no quadro 1.

Quadro 1
Abordagem individualista

Partes envolvidas	Fatos	Formulação dos requisitos situacionais	Soluções propostas	Verificar se a solução preenche os requisitos situacionais	A escolha da solução produz
Eu	<i>Meus fatos que são analisados e interpretados de acordo com <i>minha</i> experiência</i>	<i>Eu</i> defino independentemente os requisitos situacionais que a <i>minha</i> solução deverá atender	<i>Minha</i> solução que <i>eu</i> acredito ser boa e com a qual <i>eu</i> me sinto comprometido	Realizada independentemente em termos de <i>minha</i> experiência	Conflito ou acordo
O outro	<i>Seus</i> fatos que são analisados e interpretados de acordo com a <i>sua</i> experiência	<i>O outro</i> define independentemente os requisitos situacionais que a <i>sua</i> solução deverá atender	<i>Sua</i> solução que você acredita ser boa e com a qual <i>você</i> se sente comprometido	Realizada independentemente em termos de <i>sua</i> experiência	

Fonte: Adaptado de Likert, R. & Likert, J. G. *Administração de conflitos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

O problema é encarado como uma disputa entre as duas partes: Eu e o Outro. Os fatos são coletados, analisados e interpretados separadamente, por cada parte, de acordo com a sua percepção subjetiva da situação e não conforme a realidade objetiva dos fatos. Os requisitos situacionais, isto é, as condições ou critérios que uma solução deve preencher para ser satisfatória como, por exemplo, estar coerente com as diretrizes da empresa e manter-se dentro do orçamento aprovado, são formulados separadamente, de acordo com a experiência e a "ótica" de cada um. Desta maneira, cada parte chegará a uma solução que considerará como sua e com a qual estará altamente comprometida. Cada pessoa analisa e interpreta separadamente a sua solução, verificando se ela atende aos requisitos situacionais.

Ao percorrerem, desta maneira, as etapas do processo de resolução do problema, o que acontecerá quando as duas partes se sentarem para examinar as suas soluções? O comportamento adotado em cada etapa foi construindo o cenário para uma confrontação do tipo ganhar-perder. A única possibilidade de evitar este tipo de confrontação é as duas pessoas gerarem duas soluções idênticas, o que é uma possibilidade remotíssima de acontecer. Deste modo, o mais provável é a apresentação de duas soluções diferentes, gerando dois cursos alternativos de ação: conflito ou acordo.

A esta altura, algumas indagações surgem naturalmente: De que modo ocorrerá conflito ou acordo e quais as consequências para as pessoas envolvidas? Que premissas orientam o comportamento de pessoas que agem assim? Qual o estilo predominante do gerente que adota

este tipo de postura? Qual o padrão de desempenho esperado de uma empresa que aceita este tipo de comportamento?

Quando as duas soluções são diferentes e cada uma das partes acha que a sua solução é a única viável, procurará impô-la à outra, criando uma situação de conflito. Caso um dos oponentes consiga impor a sua solução ao outro, considerar-se-á um "vencedor" e estará motivado a implementá-la. O "perdedor" estará motivado a retirar-se de cena e, caso seja possível, sabotar a solução oponente, a fim de mostrar que não era a melhor.

Caso não seja possível impor a sua solução, os oponentes poderão negociar um acordo em que um procura, através de barganha, forçar o outro a fazer uma mudança maior. Uma vez que cada um prescindiu de alguns aspectos importantes de sua solução ideal, geralmente a solução final será considerada inadequada em algumas partes. Nenhuma das pessoas sente que a solução vem ao encontro pleno de suas necessidades e ambas estarão apenas meio propensas a pô-la em prática.

As pessoas que adotam esse tipo de abordagem são orientadas, entre outras, pelas seguintes premissas:

- vencer, dominar a todos, com a finalidade de aumentar o seu poder;
- não se deve confiar nas pessoas;
- os indivíduos, não os grupos ou equipes, são as unidades de produção;
- é necessário impor direção e controle através de toda a hierarquia organizacional.

Uma pessoa que orienta o seu comportamento por tais premissas está atuando dentro dos limites dos Sistemas 1 e 2 de Likert, É um 9,1 típico, segundo a tipologia de Blake & Mouton. As organizações que permitem ou estimulam este tipo de comportamento, através de instrumentos, estrutura e sistemas que conduzem ao emprego dessas premissas, poderão apresentar resultados satisfatórios a curto prazo. Entretanto, a longo prazo a tendência será a de haver pouca ou nenhuma criatividade em toda a organização, dependência total dos gerentes para tomada de decisões pertinentes aos assuntos mais irrelevantes, pessoal sem iniciativa nem estímulo à inovação. A lentidão e a incapacidade de reagir às mudanças ambientais caracterizam a organização. Um outro fator negativo será a formação de grupos que buscam aumentar o seu poder e prestígio guerreando os outros grupos, situação essa em que é comum serem adotadas medidas que são prejudiciais à empresa, mas beneficiam o grupo que as patrocina.

Se levarmos em consideração que “nos últimos anos a velocidade cada vez mais vertiginosa das mudanças ambientais está modificando rápida e constantemente os cenários político, econômico, tecnológico e social — introduzindo no processo decisório das variáveis como a ecologia, a escassez de matérias-primas básicas, uma maior intervenção do Estado na economia, o retorno de altas taxas de inflação, a emergência das mulheres no mercado de trabalho, as mudanças nas relações capital-trabalho, as necessidades básicas do homem reconhecidas como direitos humanos, o desejo manifestado por todas as classes sociais de participarem das decisões que afetam a comunidade”⁵ — é fácil deduzirmos que as organizações que insistirem na utilização de abordagens, estruturas e sistemas que foram eficazes no passado, estão fadadas ao fracasso a médio e longo prazos.

Este parece ser o pensamento de Blake & Mouton, quando salientam que “fatores significativos, tais como a mu-

dança dos valores sociais, a elevação constante do nível de educação, a sindicalização e o surgimento da indústria do conhecimento já começaram a mudar o pensamento administrativo numa direção diferente de 9,1”⁶.

O problema é que, apesar de termos consciência da inadequação do estilo 9,1 para gerenciar uma empresa nos dias atuais, ainda não somos capazes de tomar as medidas necessárias para erradicar a predominância desse estilo em nossas organizações. E este fato parece ser um fenômeno universal. “Nos EUA, como no mundo inteiro, pela primeira vez na História, importantes valores humanos estão sendo reconhecidos como direitos legítimos. Esta é uma tendência fascinante no mundo de hoje. Contudo, o reconhecimento desses direitos não implica a criação das sofisticadas instituições sociais, políticas e econômicas necessárias para colocá-los em prática.”⁷

2. ABORDAGEM DELIBERATIVA

Uma outra maneira de percorrer as etapas do processo de resolução de problemas é a que denominamos abordagem deliberativa, apresentada no quadro 2.

O problema ainda é visto como uma disputa entre as partes: Eu e o Outro. Embora a coleta de fatos seja realizada em conjunto, as partes envolvidas não funcionam como componentes de um sistema trabalhando para atingir objetivos comuns, mas como adversários que procuram estabelecer as regras que devem regular uma disputa. Desse modo, no momento em que chegam a definir quais os fatos que devem ser examinados, separam-se para analisá-los e interpretá-los, buscando cada parte fundamentar-se para derrotar a outra. A formulação, em conjunto, dos requisitos situacionais também tem por finalidade definir as regras da competição. Após a definição das regras, cada parte convoca os com-

Quadro 2
Abordagem deliberativa

Partes envolvidas	Fatos	Formulação dos requisitos situacionais	Soluções propostas	Verificar se a solução preenche os requisitos situacionais	A escolha da solução produz
Eu	<i>Eu realizo a coleta de fatos em conjunto com o outro. A análise e interpretação dos fatos é realizada separadamente, de acordo com a experiência de cada um</i>	<i>Eu defino em conjunto com o outro quais os requisitos situacionais que a solução deverá atender</i>	<i>Eu produzo diversas soluções com o meu grupo, dependendo do número de pessoas envolvidas e da distribuição de experiências prévias</i>	<i>Realizada independentemente em termos de minha experiência</i>	Conflito ou acordo
O outro			<i>O outro produz diversas soluções com o seu grupo, dependendo do número de pessoas envolvidas e da distribuição de experiências prévias</i>	<i>Realizada independentemente em termos de sua experiência</i>	

Fonte: Adaptado de Likert, R. & Likert, J. G. *Administração de conflitos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

ponentes mais eficientes do seu grupo para regrear soluções capazes de favorecê-lo e imprimir uma derrota ao adversário.

Após discutir com o seu grupo as soluções geradas, cada parte verifica separadamente se as mesmas preenchem os requisitos situacionais e atendem à sua "agenda oculta". Integrantes de cada grupo que gozem da confiança do seu superior poderão participar desta fase, se este vislumbrar nisto alguma maneira de aumentar o seu poder de fogo contra o adversário.

Da mesma forma que na abordagem individualista, foi criado o cenário para uma disputa ganhar-perder. Ao sentarem-se para escolher uma solução única para o problema, o resultado mais provável é conflito ou acordo, de menor intensidade que os gerados na abordagem anterior, pois as soluções apresentadas por cada parte são menos diversas, em função de terem sido utilizados os mesmos fatos e os mesmos requisitos situacionais.

O conflito ou acordo desenvolver-se-á e terá conseqüências motivacionais equivalentes aos da abordagem individualista.

Algumas das premissas que condicionam as ações dessas pessoas:

- a) vencer para manter o prestígio;
- b) confiar nas pessoas que pertencem ao próprio grupo e são leais;
- c) negociar as regras do jogo para evitar surpresas que possam afetar o prestígio e o domínio sobre a própria área de atuação;
- d) o trabalho em grupo pode ser utilizado, mas deve ser mantido sob controle, pois os indivíduos, não o grupo ou equipe, são as unidades de produção.

O Sistema 3 de Likert apresenta características em que uma pessoa orientada por tais premissas pode enquadrar-se. A organização que permite ou estimula este tipo de abordagem, embora esteja mais próximo do alto padrão de desempenho do que aqueles que adotam a abordagem individualista, ainda tem um longo caminho a percorrer para alcançá-lo. Observa-se o espírito de competição e não o espírito de equipe ou de cooperação para solução de problemas. A organização não é vista como um sistema, mas como um aglomerado de áreas em que cada uma defende os seus interesses.

A comunicação e o processo decisório concentram-se, principalmente, no topo da estrutura organizacional. O relacionamento entre as pessoas, dentro do processo decisório, funciona de pessoa para pessoa e apenas em parte encoraja o trabalho de equipe. O membro de uma área que mantém contatos regulares com membros de outra área é olhado com desconfiança ou reserva por seus colegas de área. Tais organizações já conseguem "correr atrás" das mudanças, adaptando-se ao ambiente, mas não conseguem ser inovadoras e criativas.

Os gerentes, na sua maioria, têm consciência de que o trabalho em equipe gera resultados superiores aos de outras modalidades de organização do trabalho, mas não

o adotam, porque suas premissas pertinentes ao relacionamento superior-subordinado levam-nos a recear perder o controle da situação. Por outro lado, os subordinados, em decorrência das mudanças verificadas no ambiente total em que a empresa vive, desejam sentar-se com seus companheiros e participar mais ativamente no planejamento e controle das atividades que executam. Este anseio, gerado pelas mudanças de valores ocorridas no ambiente total, é visto pelo gerente, dentro da organização, como uma ameaça à sua autoridade. Contudo, o gerente sente que "os tempos mudaram" e que não poderá impor "como antigamente" sua postura gerencial, quando no ambiente total a palavra de ordem é negociação.

Diante desta situação que alguns gerentes consideram incômoda, desagradável, alguns direitos básicos do homem são reconhecidos como valores legítimos a serem perseguidos pela empresa e os gerentes passam a realizar modificações no seu estilo de atuação, na estrutura e nos sistemas que adotam. Assim, é admitido o trabalho em equipe. Mas alguns gerentes temem que este tipo de "novidade" leve os subordinados a exercerem algumas de suas funções consideradas erradamente por eles como de competência exclusiva dos gerentes; que sejam detectados melhoramentos a serem realizados na sua área, encarados por eles como erros ou falhas gerenciais que possam desencadear punições por arte dos escalões superiores; que venha à tona o desempenho de um subordinado que eles temem possa vir a ocupar seu cargo. Tais gerentes passam a manipular a atuação das equipes com dois objetivos: a) atender aos anseios de participação de seus subordinados e b) manter o relacionamento dentro do modelo superior-subordinado, permanecendo o indivíduo como unidade de produção. Nas organizações em que os gerentes atingem tal intento, o trabalho de equipe é "suportado", permanecendo o relacionamento no processo decisório de homem para homem; e a estrutura organizacional segue o padrão linear ou hierárquico-consultivo.

Através de experimentações que gratificaram o seu ego por atenderem às suas premissas, e sem sensibilidade para perceberem os estragos causados nos seus agentes subordinados, tais gerentes aprenderam que é mais fácil conservar as pessoas sob controle mantendo cada pessoa responsável por sua própria tarefa. Enquanto as pessoas forem mantidas bem controladas será possível ignorar a crítica e as reivindicações. O que não conseguiram aprender foram os resultados desse comportamento no desempenho de seus subordinados e, conseqüentemente, da empresa.

Não se espera que as pessoas contribuam com idéias para a própria tarefa, embora sugestões sejam aceitas. O que se espera das pessoas é que executem suas tarefas e apresentem resultados. A divisão excessiva do trabalho é uma das táticas empregadas para evitar que as pessoas necessitem pensar, facilitando o controle e a dominação.

Nos níveis mais altos, é possível conseguir um tipo semelhante de controle do trabalho dos executivos, mediante a administração da informação e do acesso a ela.

Um diretor, por exemplo, se reúne separadamente com cada chefe de departamento, num relacionamento de homem a homem para tomar decisões e não vê com bons olhos o relacionamento entre eles ou com os chefes de departamento de outras áreas. A premissa subjacente é um resquício do pensamento maquiavélico que ainda domina algumas empresas de baixo padrão de desempenho: dividir para governar.

É lastimável verificar que os dirigentes destas empresas não compreendem que, adotando a abordagem delibe-

rativa e instrumentos e estruturas que estimulem a adoção do Sistema 3, eles estão impedindo o desenvolvimento da empresa em direção a um posicionamento mais adequado à realidade dos dias atuais.

3. ABORDAGEM GRUPAL

A terceira maneira de percorrer as etapas de um processo de resolução de problemas é denominada abordagem grupal (quadro 3).

Quadro 3
Abordagem grupal

Partes envolvidas	Fatos	Formulação dos requisitos situacionais	Soluções propostas	Verificar se a solução preenche os requisitos situacionais	A escolha da solução produz
<i>O grupo, isto é, todas as pessoas envolvidas no problema</i>	Os mesmos fatos são coletados, analisados e interpretados pelo grupo, em termos da experiência comum a todos no processo de discussão	<i>O grupo</i> acorda os requisitos situacionais que a solução deverá preencher	<i>O grupo</i> gera e examina uma grande variedade de soluções que vão sendo descartadas ou fundidas em uma única solução, através do processo de discussão	Realizada pelo grupo em termos da experiência comum a todos os seus membros	Consenso

Fonte: Adaptado de Likert, R. & Likert, J. G. *Administração de conflitos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

O problema, independentemente da atividade ou área em que ocorra, é visto como uma situação indesejável para a empresa, e que exige a participação de todas as pessoas envolvidas para a eliminação de suas causas, qualquer que seja a área em que trabalhem. A coleta de fatos é realizada pelas pessoas envolvidas, isto é, pelo grupo, que os analisa e interpreta à luz da sua experiência, centrada na vivência comum das pessoas na atividade que apresenta o problema, na qual é focada a discussão. A formulação dos requisitos situacionais é realizada pelo grupo em um processo de discussão ampla e aberta, buscando os interesses da empresa como um todo. Uma grande variedade de soluções são geradas como alternativas, afunilando-se, dentro de um processo de discussão, em uma única solução que melhor atenda aos requisitos situacionais, através de uma metodologia de resolução de problemas com a qual todos estão familiarizados.

Percorrer desta maneira o processo de resolução de problemas produz uma solução alcançada por consenso e aceita por todos como a sua solução. As pessoas envolvidas neste processo sentem-se altamente motivadas a implementar bem a situação gerada pelo grupo.

Algumas das premissas que orientam o comportamento de uma pessoa que adota a abordagem grupal são enumeradas a seguir:

- o comportamento eficaz é baseado em princípios ou leis científicas;
- a base do relacionamento humano são a confiança e o respeito mútuos, e não a suspeita e a defensividade;
- os grupos, não os indivíduos, são as unidades de produção;

d) a base de crescimento e do desenvolvimento é a participação ativa na resolução dos problemas e na tomada de decisões, e não a aceitação passiva das instruções referentes ao que fazer ou a inatividade reforçada pelo isolamento social.

Baseadas na ciência do comportamento, estas são algumas das premissas que orientam o estilo 9,9 e o Sistema 4. São condições necessárias para uma empresa atingir um alto padrão de desempenho.

Não é nossa intenção descrever, mesmo resumidamente, como as coisas ocorrem nas empresas consideradas de alto padrão, pois isso já foi pesquisado por pessoas mais capacitadas do que nós.⁸ O nosso objetivo nesta parte do trabalho é utilizar tais estudos para mostrar a importância do processo de resolução de problemas como um dos fatores fundamentais para uma empresa atingir a excelência.

No desenrolar de suas pesquisas, Peters & Waterman Jr. chegaram à seguinte conclusão: "Com o tempo, passamos a acreditar que o fator chave para o sucesso nos negócios consiste simplesmente em enfrentar diretamente quase todo problema e superá-lo imediatamente."⁹

Eles salientam que, para resolver os problemas, as coisas são divididas "de maneira a facilitar a fluidez organizacional e encorajar a ação. Essas partes e pedaços recebem muitos rótulos — campeões, equipes, equipes-tarefas czares, centros de projetos, trabalhos sujos e círculos de qualidade — mas possuem algo em comum: nunca aparecem no gráfico da organização formal e raramente na lista telefônica da corporação. Não obstante, são a parte mais visível da democracia que mantém

a fluidez da empresa”. Mais adiante afirmam: “Os pequenos grupos são, muito simplesmente, os tijolos organizacionais das empresas de alto padrão” (grifo nosso).¹⁰

Likert afirma que existem três conceitos fundamentais que influenciam o desempenho das empresas do Sistema 4:

- “a) o uso, pelo administrador, do princípio do relacionamento de apoio;
- b) o uso, pelo administrador, da tomada de decisão em grupo e dos métodos grupais de supervisão; e
- c) a fixação, pelo administrador, de elevados padrões de desempenho individual em benefício da organização.”¹¹

Analisando a supervisão e a tomada de decisões pelo método grupal, o mesmo autor salienta que “a tradicional estrutura organizacional (Sistema 1 e 2) não usa a forma grupal de administração; consiste de um modelo de interação de homem para homem, isto é, do vínculo direto superior-subordinado”, enquanto que “o Sistema 4, ao contrário, emprega uma estrutura grupal que se superpõe”.¹²

Blake & Mouton, ao descreverem o estilo 9,1, afirmam que “sua premissa é que os indivíduos, não os grupos ou equipes, são as unidades de produção”.¹³ Ao se referirem ao estilo 9,9 salientam que “o trabalho em equipe 9,9, que está no núcleo da excelência organizacional, auxilia as pessoas a escavarem, descobrirem e solucionar as causas subjacentes aos problemas operacionais. *Ele se constitui a chave para se perceberem e aproveitarem as oportunidades que, de outra forma, não seriam percebidas*” (grifo nosso).¹⁴

A atuação grupal no processo de resolução de problemas desloca o relacionamento de homem para homem, uma das características das empresas de baixo padrão, para um relacionamento homem-grupo ou grupo-grupo, uma das características da empresa de alto padrão de desempenho. Mas é justamente esta atuação grupal que entra em conflito com as premissas dos gerentes que se sentem mais à vontade e realizados quando a empresa adota as características do baixo padrão. Não existe nisto desonestidade ou má-fé por parte dos gerentes que se comportam assim. Eles apenas estão atuando de acordo com as suas premissas, nas quais acreditam, e não têm consciência dos reflexos de sua ação sobre o desempenho da empresa. O problema é que suas premissas não conduzem ao alto padrão que toda empresa deseja.

É fácil então deduzir que, enquanto uma empresa não contar com gerentes orientados pelas premissas da abordagem grupal, dificilmente serão utilizados, com sucesso, instrumentos que operacionalizam a administração participativa. Tais instrumentos sofrerão sempre o cerceamento por parte dos gerentes, que poderão até tentar manipulá-los, mas será necessária uma excelente representação teatral para que eles tenham um relativo sucesso durante algum tempo.

“Agimos como se as crenças expressas fossem importantes, mas as ações falam mais alto do que as palavras.

Não se pode, pois, enganar a todos por todo o tempo. As pessoas procuram ler padrões de comportamento em nossas menores ações, sendo suficientemente sábias para desconfiar de palavras que, de algum modo, não se conciliam com o que fazemos”, conforme salientam Peters & Waterman Jr.¹⁵ Este é o entendimento e Bernard, quando afirma: “Já deixamos claro que, em termos precisos, o propósito é definido mais pelo agregado de ações realizadas do que por qualquer formulação em palavras”.¹⁶

Surgem aqui duas situações que merecem nossa atenção. Em primeiro lugar, as tentativas de manipulação de instrumentos que oferecem oportunidade de participação grupal conduzirão os gerentes ao descrédito perante os seus subordinados e demais companheiros da empresa. Em segundo lugar, aparece o problema de como efetivar mudanças sem necessidade de trocar todo o corpo gerencial. Em outras palavras, caberia indagar se é possível modificar as premissas de uma pessoa.

A resposta que Blake & Mouton fornecem a essa questão é afirmativa. E, de acordo com eles, o primeiro passo nessa direção é conscientizarmo-nos das premissas que nos orientam, o que implica a vivência de situações novas que as desafiem, bem como um *feedback* que revele as premissas que os outros supõem serem as nossas. Uma vez identificadas, nossas premissas poderão ser analisadas e cotejadas com alternativas eventualmente melhores, em cujo uso poderemos nos exercitar, até que venhamos a incorporá-las.¹⁷

Entre alguns fatores que estão a exigir mudanças no estilo de administração das empresas que desejarem, pelo menos, continuar a existir, queremos ressaltar dois deles. O primeiro diz respeito às mudanças ambientais que ocorrem a velocidades cada vez mais vertiginosas. Isso faz com que os gerentes se defrontem com constantes modificações no papel que exercem dentro das empresas, sem que tenham sido treinados para isto. O segundo refere-se às mudanças que a ciência tem introduzido nas premissas comportamentais que orientam a teoria da administração, como por exemplo, a de que a base do crescimento e do desenvolvimento das pessoas é a participação ativa na resolução de problemas e na tomada de decisões. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico está a exigir uma nova postura também dos subordinados, pois para operar as fábricas e escritórios do futuro, as empresas necessitarão de trabalhadores capazes de discernimento e iniciativa mais do que reações maquinais. Tais mudanças estão fazendo com que direitos legítimos do homem sejam incorporados aos valores que as empresas passaram a perseguir.

Diante desse cenário, repleto de complexidade e turbulência, que caracteriza os dias atuais, não será possível atuarmos baseados em premissas que se mostraram adequadas aos dias plácidos do passado. Os gerentes que persistirem no seu uso tornar-se-ão também obsoletos, dentro de pouco tempo.

¹ Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. *O novo grid gerencial*. 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1984. p. 11.

²McGregor, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p. 17, 18.

³Id. *ibid.* p. 18.

⁴Haselhoff, Frits. Novo paradigma para o estudo das metas. In: Ansoff, G. Igor; Declerk, Roger P. & Hayes, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981. p. 28.

⁵Fernandes, Marcos Antônio da Cunha & Vasconcelos Filho, Paulo. Como administrar estrategicamente uma empresa. *Administrando*, Brasília, 2(4):8-10, 1981.

⁶Blake, Robert & Mouton, Jane S. op. cit. p. 43.

⁷Likert, Rensis & Likert, Jane Gilson. *Administração de conflitos*. São Paulo, McGraw-Hill, 1979. p.1.

⁸Aos leitores que não estejam familiarizados com o estilo administrativo dessas empresas recomendamos a leitura do livro de Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H. *Ven-*

cendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo, Harper & Row, 1983.

⁹Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H. op. cit. p. 136.

¹⁰Id. *ibid.*

¹¹Likert, Rensis. *A organização humana*. São Paulo, Atlas, 1975. p. 64.

¹²Id. *ibid.* p. 67.

¹³Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. op. cit. p. 23.

¹⁴Id. *ibid.* p. 195.

¹⁵Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H. op. cit. p. 65.

¹⁶Id. *ibid.* p. 107.

¹⁷Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. op. cit. p. 6.

REEDIÇÕES 1987

Problemas de Pessoal da Empresa Moderna

Tomás de Vilanova Monteiro Lopes

9.^a edição – Cz\$ 280,00

Gerência Econômica de Estoque e Compras

Joary Corrêa

7.^a edição – Cz\$ 310,00

Chefia – sua Técnica e seus Problemas

Wagner Estelita Campos

14.^a edição – Cz\$ 330,00

Pesquisa Mercadológica – Texto e Casos

Harper W. Boyd Jr. & Ralph Westfall

7.^a edição – Cz\$ 680,00

Manual de Administração da Produção – Vol. I

Claude Machline, Ivan de Sá Motta e outros

8.^a edição – Cz\$ 250,00

Organização e Métodos

Harry Miller

13.^a edição – Cz\$ 310,00

Custos – Princípios, Cálculos e Contabilização

Américo M. Florentino

11.^a edição – Cz\$ 290,00

