

ESTILOS GERENCIAIS

SILVIA HELENA DOS SANTOS BARBOSA

Monografia submetida à
Coordenação do Curso de Administração de Empresas
da Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em
Administração de Empresas.

JULHO/1987

FORTALEZA-CE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC)-UFC.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas da ética científica.

Monografia aprovada em / / , por:

LUCIANO DE ALMEIDA ARRUDA
(Orientador)

CRISEIDA ALVES LIMA

FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS BEZERRA

Para minha mãe,

Maria Aparecida,

por sua incansável dedicação.

AGRADECIMENTOS

- Ao Professor Luciano de Almeida Arruda pelo apoio, estímulo e pelas horas dedicadas à orientação desta monografia.

- À Dra. Maria das Graças Eufrásio Gomes Parente, Chefe da Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC), por ter colocado ao meu dispor a bibliografia necessária.

- À amiga, Thaís Liane Costa Lopes, pelo paciente trabalho de revisão dos manuscritos.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

- Às empresas por onde passei, como estagiária, por terem me proporcionado novos conhecimentos.

Nunca entendemos tão bem uma
coisa, e a adotamos como nossa,
como quando a descobrimos por
nós mesmos.

René Descartes

APRESENTAÇÃO

A idéia desta monografia sobre "ESTILOS GERENCIAIS" surgiu no decorrer da disciplina Teoria Z (Modelo Gerencial Jap_onês) ministrada pelo Prof. LUCIANO ARRUDA, a quem expus meu objetivo de abordar este assunto polêmico, para os que de uma forma direta ou indireta estudam ou praticam a ciência da Administração.

Meu objetivo congregou-se à necessidade do Prof. LUCIANO de elaborar um trabalho, que reunisse os vários "ESTILOS GERENCIAIS", estudados e divulgados pelos cientistas sociais e psicólogos, para orientação básica da disciplina "MODELOS DE GERÊNCIAS", a ser ministrada pelo mesmo, a partir de 87.2, no Curso de Administração de Empresas.

Mediante a esses interesses comuns esta monografia foi elaborada baseada em leituras de uma vasta bibliografia e através de uma minuciosa orientação.

Confesso-lhes, que minha principal motivação, para elaboração desta, foi saber que seria aplicada na respectiva disciplina; pois meu intuito, sempre foi de fazer um trabalho com uma finalidade diferente das demais monografias até então elaboradas. É destinada, portanto, a todos que cursarão a disciplina, e também, aos que exercem atividades gerenciais não importando em que nível da organização se situem. Estes ao lê-la, devem questioná-la: para que despertem e se conscientizem dos vários Estilos Gerenciais existentes, podendo utilizá-la como um guia prático de ação.

INTRODUÇÃO

O principal objetivo desse trabalho sobre "ESTILOS GERENCIAIS" é levar ao conhecimento de todos, que se interessam pelo assunto, a existência de várias maneiras de se GERENCIAR.

No ponto atual de nosso desenvolvimento, muito da tarefa do gerente (do presidente da empresa ao supervisor) é ainda uma arte. O homem que aprendeu na prática a partir de seus erros, acredita que a experiência é tudo, não considerando a abordagem científica, que assume cada vez mais importância na substituição da intuição por um raciocínio lógico determinado pelas situações.

A questão simples que devemos encarar é que somos capazes de construir pontes, porém não estamos muito seguros acerca da construção de organizações. Podemos prever o que acontecerá a uma viga sob forte tensão, mas não podemos prever o que acontecerá a um gerente sob tensão.

Baseando-se nessas citações, conclui-se o quanto é necessário o treinamento em técnicas de gerenciamento na formação dos gerentes. Mas quantas Escolas de Administração estão hoje, oferecendo em seus currículos uma temática destas?

Os diversos "ESTILOS GERENCIAIS", difundidos por cientistas sociais e psicólogos, indicam que muito sobre GERENCIAR deve ser aprendido, cabendo a nós, administradores, direcionarmos nossas atenções para esses estudos, repensando-os dentro de cada realidade. Assim nossos conhecimentos estarão em contínuo progresso, forçando, num futuro ainda não previsto, as universidades proporcionarem aos seus alunos cursos sobre "ESTILOS GERENCIAIS".

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	8
INTRODUÇÃO.....	9
DEFINIÇÃO: "ESTILOS GERENCIAIS".....	10
TEORIA "X" E "Y" DE MCGREGOR	15
SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT.....	23
PESQUISAS SOBRE "ESTILOS GERENCIAIS".....	28
GRID GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON.....	36
TEORIA 3-D DE REDDIN	46
GERENTE-MINUTO.....	68
GERENTE-ANIMADOR	73
CONCLUSÃO	88
BIBLIOGRAFIA.....	91

ESTILOS GERENCIAIS

DEFINIÇÃO

1. Definição: "ESTILOS GERENCIAIS"

O que é Estilo?

É um padrão de comportamento aplicado por um gerente em situações específicas haja vista dirigir o trabalho dos outros. É algo muito complexo, que não pode ser abrangido por uma única crença.

O que é Gerência?

Etimologicamente é definida como: Ato de gerir; funções de gerente; administração.

Peter Drucker considera que qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados.

Um trabalhador com conhecimentos é um gerente, independentemente dele administrar ou não outras pessoas. Em um estabelecimento, um trabalhador com conhecimentos pode ter um grupo de 100 pessoas sob suas ordens, enquanto um funcionário equivalente em outro estabelecimento pode trabalhar sozinho e ter apenas uma secretária. Este é um detalhe de pequena importância na contribuição esperada de cada um deles. É lógico que uma centena de pessoas pode realizar muito mais trabalho que um só homem, mas não quer dizer que produzam ou contribuam mais. É só uma questão administrativa: o trabalho esclarecido não é definido pela quantidade. Nem por seu custo. É definido por seus resultados.

Essa colocação nos desmistifica a imagem do gerente da organização formal, que somente é gerente aquele que tem o no

me e posição registrados no organograma.

As funções básicas de um Gerente são:

- planejar;
- dirigir;
- organizar;
- controlar;
- integrar;
- motivar;
- julgar.

Com essas funções básicas seu raio de ação pode ser muito limitado, porém em seu campo de ação é um GERENTE.

Se um gerente deixar os acontecimentos determinarem o que fazer, que trabalho executar, o que levar a sério, estará longe de funcionar. Ele pode ser um homem excelente, contudo estará certo de desperdiçar seus conhecimentos, capacidade e jogar fora o pouco de eficácia que poderia conseguir. O que o gerente precisa é de critério, que lhe permitirã trabalhar no que é verdadeiramente importante, isto é, em contribuições e resultados, embora critério não se ache no fluxo dos acontecimentos.

Em seu Estilo Gerencial "CONCEPÇÃO DE UM MODELO GERENCIAL SISTÊMICO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E DA EMPRESA", o Prof. LUCIANO ARRUDA insere o gerente em um contexto no qual fatores externos e internos influenciam nas tomadas de decisões gerenciais das diversas áreas administrativas.

Os fatores externos influenciadores são:

- Governos;
- Congressos;
- Empresas;
- Sindicatos;

- Igrejas;
- Universidades;
- Comunidades;
- Natureza.

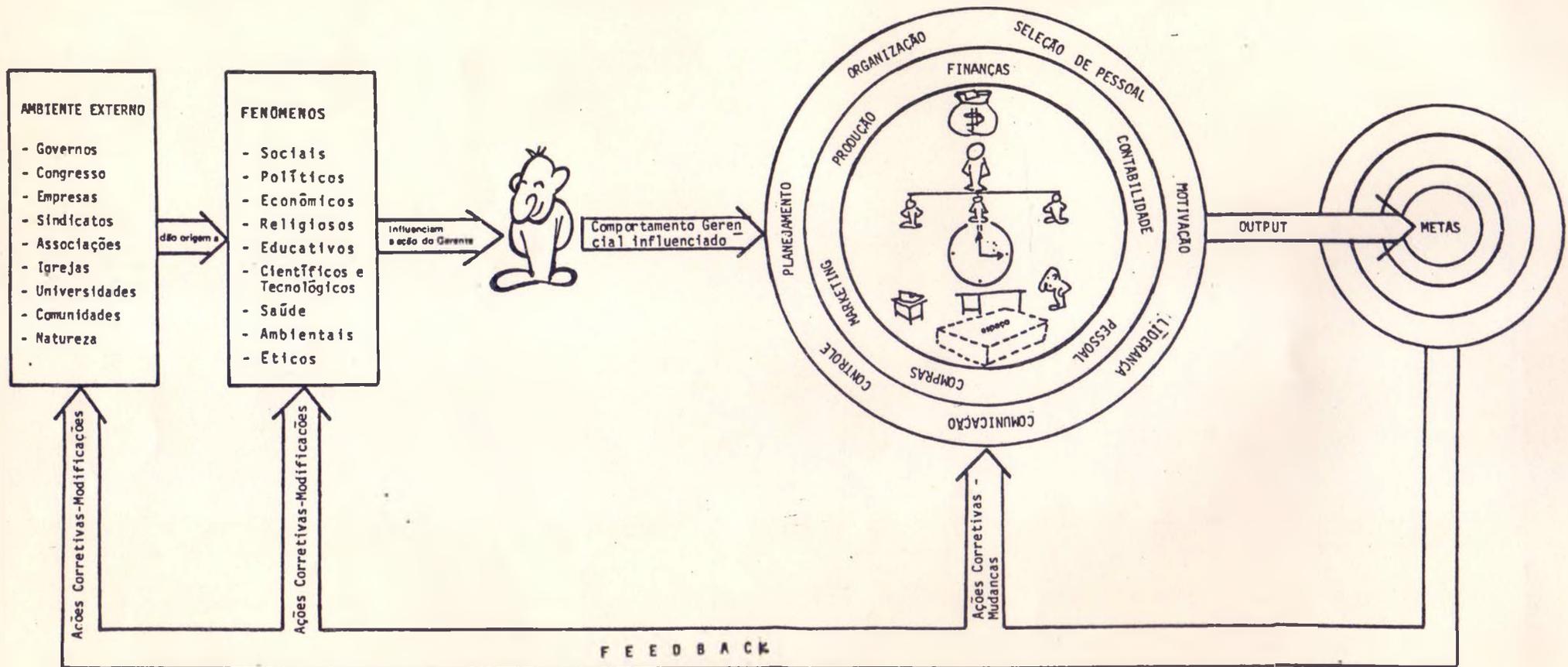
Mas é o interior da empresa o ambiente mais visível para o gerente. É neste que tudo lhe diz respeito, suas relações, contatos, desafios, problemas e cinco fatores que exigem dele ampla flexibilidade para serem administrados:

- Dinheiro;
- Pessoas;
- Tempo;
- Material;
- Espaço.

Na folha anexa, podemos visualizar o Modelo Gerencial citado.

Mediante esses fatores externos e internos os gerentes devem ser flexíveis quanto à aplicação de seus estilos.

CONCEPÇÃO DE UM MODELO GERENCIAL SISTÊMICO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E DA EMPRESA



- TEORIAS "X" E "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

- APRESENTAÇÃO

- TEORIA X

- TEORIA Y

APRESENTAÇÃO DAS TEORIAS "X" E TEORIA "Y" DE MCGREGOR

McGregor, o mais influente teórico do comportamento humano nas organizações, divulgou e popularizou a teoria da motivação como a base de toda a atividade administrativa.

As duas teorias foram classificadas com letras, e centralizam as necessidades humanas como fatores principais de orientação para se administrar.

Podemos considerá-las os dois primeiros modelos de Estilos Gerenciais, e a partir destas se difundiu o estudo sobre o respectivo assunto.

Notas sobre o autor:

Douglas McGregor foi Professor e Assessor de Administração Industrial do MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY.

- TEORIA "X" E A TEORIA "Y" DE MCGREGOR

McGregor pesquisou e divulgou seus dois Estilos Gerenciais baseando-se nas "necessidades do homem" estudadas por Maslow. Assim como Maslow, McGregor considera o homem um animal complexo dotado de necessidades. Na medida em que uma necessidade é satisfeita logo surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo que não tem fim. E são as necessidades que motivam o comportamento humano dando-lhe direção e controle.

As necessidades humanas foram organizadas numa hierarquia de importância e de influência:

- Necessidades de Auto-realização;
- Necessidades de Ego;
- Necessidades Sociais;
- Necessidades de Segurança;
- Necessidades Fisiológicas.

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas, a ênfase da motivação é transferida para as necessidades sociais. Se no trabalho não existirem oportunidades para satisfação dessas necessidades mais elevadas, os indivíduos sentir-se-ão privados e insatisfeitos, e seus comportamentos refletirão essa insatisfação. Portanto, a Administração não pode enfatizar apenas as necessidades fisiológicas e de segurança de seus empregados, dando-lhes somente benefícios primários como motivação para o trabalho.

Diante desse enfoque das necessidades humanas McGregor estudou o conflito básico entre as necessidades do empregado e as necessidades da organização. E na realidade o que acontece, é que nenhum dos dois pode alcançar tudo que deseja. Sendo assim, um dos objetivos do gerente é apaziguar esse conflito numa tentativa de suprir as necessidades de ambas as partes.

TEORIA X

Diante do quadro das necessidades humanas, McGregor define a Teoria "X":

- a Administração tem buscado a contribuição das ciências físicas e da tecnologia para o benefício material da humanidade, baseando-se no controle externo do comportamento humano. Essa concepção tradicional da Administração se relaciona com a doutrina do homem racional - econômico que aplica e controla a energia humana unicamente em direção aos objetivos da empresa. Conduzindo a uma tomada de decisões centralizadas, há procedimentos estritos de controle e as diferenças notáveis de status e poder. Leva também à crença de que as pessoas são motivadas pelas recompensas materiais ou pela punição. Essa concepção pode ser resumida em três aspectos básicos:

a) a Administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa: dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, no interesse de seus fins econômicos.

b) a Administração também é um processo de dirigir os esforços das pessoas, motivá-las, controlar as suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da organização.

c) sem esta intervenção ativa por parte da Administração, as pessoas seriam passivas às necessidades da organização ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas e as suas atividades devem ser dirigidas.

Embora, a Administração ao utilizar a Teoria "X" possa aplicar duas estratégias extremas, há entre elas toda uma ampla gama de variações:

- em um extremo, a Administração pode ser "dura" ou "forte" e os métodos de dirigir o comportamento incluem: coerção e ameaça (geralmente disfarçadas), supervisão severa e controle rígido. É uma tentativa de correção das deficiências humanas através de ameaças, punições, disciplina rígida e fiscalização.

- em outro extremo, a Administração pode ser "suave" ou "fraca" e os métodos de dirigir o comportamento incluem: liberdade, satisfação dos pedidos das pessoas, obtenção de harmonia e elogios. É uma tentativa de persuadir as pessoas através de gratificações, elogios, permissões e lisonjas.

Embora essas duas maneiras extremas sejam superficialmente distintas, ambas repousam essencialmente no mesmo pressuposto básico: o trabalho produtivo é uma forma pouco natural de comportamento para a maioria das pessoas e que alguma pressão ou persuasão deve ser aplicada para que se obtenha algum resultado. Porém, salienta McGregor, que a deficiência fundamental de ambas essas variações da Teoria "X" é que elas não reconhecem - e conseqüentemente não podem estimular - a natural tendência humana de desenvolver talento e responsabilidade para níveis altos e crescentes.

Assim, a aplicação dessas variações traz enormes dificuldades à Administração:

- a aplicação da Administração "dura" traz antagonismo, restrição de produção militante, sabotagem sutil, mas efetiva, sobre os objetivos da organização. Concluindo-se então, que a força gera oposição.

- a aplicação da Administração "suave" traz ausência de disciplina, desarmonia e desempenho indiferentes. As pessoas procuram tirar vantagens da organização: cada vez esperam mais e dão cada vez menos.

A concepção da Administração através da direção e controle, seja "dura" ou "suave", é inadequada para motivar porque as necessidades humanas nas quais esta Teoria está baseada não são, hoje em dia, importantes motivadoras de comportamento. Direção e controle são essencialmente inúteis para a motivação de pessoas cujas necessidades importantes são sociais.

Quando privadas de oportunidades de satisfazerem no trabalho, as necessidades que lhes são importantes as pessoas tendem a comportar-se exatamente conforme a Teoria "X": com indolência, passividade, resistências às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia e solicitação excessiva de benefícios econômicos.

TEORIA "Y"

A Teoria "Y" define que é necessário buscar-se também a contribuição das ciências humanas e sociais para fazer com que as organizações humanas se tornem mais eficientes. A Administração é focalizada como um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. Baseando-se fundamentalmente no autocontrole e na autodireção, em suposições mais adequadas a respeito da natureza humana e da motivação.

Dois conceitos novos sobre comportamento humano expõem uma nova teoria a respeito da tarefa de administrar pessoas:

- o homem não é passivo, nem contraria as necessidades da organização;

- as pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir plenas responsabilidades.

Segundo a Teoria "Y", há uma nova concepção da Administração:

- as pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades da organização.

- a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, de dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão presentes nas pessoas. Esses fatores não são criados nas pessoas pela Administração. Contudo é responsabilidade desta proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, estas características.

- a tarefa essencial da Administração é criar condições organizacionais e métodos de operação através dos quais as

peçoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da organização.

Isto não implica na ausência de Administração, na falta de liderança, no abaixamento de padrões, ou outras características comumente associadas com o tipo de Administração "suave" apresentado na Teoria "X". É, sim, uma Administração por Objetivos ao invés de Administração por Controles.

No quadro abaixo, segundo McGregor, são apresentadas as pressuposições que os gerentes têm acerca de seus subordinados:

TEORIA X	TEORIA Y
1. O trabalho é por si mesmo desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, se as condições são favoráveis.
2. A maioria das pessoas não é ambiciosa, têm pouco desejo de responsabilidade e prefere ser dirigida.	2. O autocontrole é freqüentemente indispensável para alcançar as metas da organização.
3. A maioria das pessoas não tem muita capacidade criativa para resolver problemas organizacionais.	3. A capacidade criativa para a solução de problemas organizacionais está amplamente distribuída na população.
4. A motivação ocorre somente nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação dá-se nos níveis de dependência, de estima e de auto-realização, assim como nos níveis fisiológico e de segurança.
5. A maioria das pessoas deve ser controlada de perto e, freqüentemente, obrigada a alcançar os objetivos.	5. As pessoas podem ser autodirigidas e criativas em seu trabalho, se adequadamente motivadas.

McGregor, com sua posição muito firme de integração das necessidades da organização com as do empregado, propõe que a Teoria "Y" é o Estilo Gerencial recomendado, dentre os dois apresentados. Por isso, esta tem merecido com justiça, muita atenção e estudo.

SISTEMAS GERENCIAIS DE RENSIS LIKERT

- APRESENTAÇÃO

- SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT

- APRESENTAÇÃO DOS SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT

Rensis Likert publicou em 1967 o resultado de um trabalho realizado junto à "Hardwood Manufacturing Company". Nesta planejou um experimento através do qual levantou repetidas vezes o perfil da liderança de todos que ocupavam posições de chefia. Esse trabalho foi realizado durante cinco anos aproximadamente, e Likert detectou que há dois grandes grupos de atitude que exprimem comportamento:

AUTORITÁRIO E PARTICIPATIVO.

Dessas duas atitudes é que surgem os quatro sistemas (ou estilos gerenciais) denominados por Likert de Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3 e Sistema 4.

Observamos nesses estudos realizados por Likert que ele dá pouca atenção à tecnologia e suas teorias sugerem que as organizações são realmente melhor encaradas como coleções de pessoas em interação sem tarefa a cumprir. Este ponto de vista psicológico, em vez de sociológico, encorajou suas tendências humanísticas.

Notas sobre o autor:

Rensis Likert é diretor do Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan.

- OS SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT

Os quatro Sistemas de Likert classificam os sistemas administrativos em perfis organizacionais. Foram definidos em SISTEMA 1, SISTEMA 2, SISTEMA 3 e SISTEMA 4, são classificados de acordo com suas características:

- SISTEMA 1: "Autoritário-Explorador" ou "Rígido"

As decisões e metas organizacionais partem da cúpula.

O processo de controlar está altamente concentrado na direção superior, e geralmente se desenvolve uma organização informal que se opõe aos objetivos da organização formal.

A direção não confia em seus subordinados. Estes são forçados a trabalhar por meio de medo, ameaças, castigos e recompensas ocasionais.

A pouca interação entre superior e subordinados essencialmente se baseia no medo e na desconfiança, pouca comunicação e insatisfação.

- SISTEMA 2: "Autoritário-Paternalista" ou "Benevolente"

A maioria das decisões e fixações de objetivos da organização ocorre no alto, ainda que muitas decisões se efetuem dentro de uma estrutura prescrita nos níveis inferiores. E o processo de controle está ainda concentrado nos níveis superiores da direção, porém alguma coisa é delegada aos níveis médios.

A direção confia condescendentemente nos subordinados, ocorrendo a relação patrão-empregado.

Para motivar os subordinados, utilizam-se recompensas e algum castigo real ou potencial. O temor não chega a ser um fator motivacional de importância como no Sistema 1.

É um sistema que favorece a incentivos do tipo monetário, estimulando o ego dos empregados e suas aspirações naturais de status e de crescimento na escala executiva.

Há pouca interação humana e algumas decisões descentralizadas, mas são totalmente baseadas em prescrições e rotinas preestabelecidas. Neste sistema se desenvolvem grupos informais paralelos, que convivem com a estrutura formal e ameaçam os interesses e objetivos deste.

- SISTEMA 3: "Consultivo" ou "Deliberativo"

Os altos escalões definem somente a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. A direção confia substancialmente, porém não completamente nos subordinados. Os subordinados têm permissão para tomar decisões menos importantes nos níveis mais baixos.

A comunicação flui tanto para cima como para baixo através da escala hierárquica. Existe uma quantidade moderada de interação entre superior e subordinados, frequentemente com uma boa quantidade de confiança.

A motivação se dá por recompensas, castigos ocasionais e alguma participação.

Uma organização informal pode se desenvolver, contudo esta pode tanto apoiar, como resistir parcialmente aos objetivos da organização.

- SISTEMA 4: "Participação dos Grupos" ou "Grupal"

É um sistema administrativo democrático por excelência e baseado no trabalho em equipe.

A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interagentes que fixam as metas. A direção mostra confiar completamente em seus subordinados. É por isso

que a tomada de decisões encontra-se muito dispersa em toda a empresa.

É o sistema ideal e que consiste em um ambiente de completa confiança, no qual os subordinados se sentem livres para agir, onde as atitudes são positivas, as idéias construtivas, havendo participação e envolvimento grupal, de modo que os subordinados sentem responsabilidade em todos os níveis da organização. Desse modo, todas as forças sociais apoiam os esforços para atingir as metas fixadas pela organização.

A comunicação flui, não só para cima e para baixo, através da escala hierárquica, como também entre iguais. Existe uma interação ampla e amistosa entre superior e subordinados, com um grau elevado de confiança.

As organizações formais e informais frequentemente são uma só coisa.

Dentre os sistemas apresentados por Likert, tomando por base os resultados de seus experimentos, ele propõe que há maior eficácia gerencial (eficácia organizacional) dentro daquilo que se convencionou chamar de Sistema 4, que é conhecido como o mais participativo.

Esse sistema dá oportunidade as pessoas de opinarem livremente e participarem ativamente. Estar-se-á, portanto, com maior probabilidade de acerto, marchando para um clima de produtividade generalizada por toda a organização.

Mas, devemos meditar, até que ponto essa afirmação e aplicação do Sistema 4 é viável para todas as situações.

PESQUISAS SOBRE "ESTILOS GERENCIAIS"

- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE OHIO
- UNIVERSIDADE DE MICHIGAN
- UNIVERSIDADE DE HARVARD

APRESENTAÇÃO

Várias pesquisas sobre Estilos Gerenciais foram realizadas, por cientistas sociais e psicólogos, em universidades como:

- Universidade Estadual de Ohio;
- Universidade de Michigan; e
- Universidade de Harvard

Através destas pesquisas, nova conotação foi dada as abordagens anteriores de Estilos Gerenciais e estudos mais aprofundados foram realizados sobre estes.

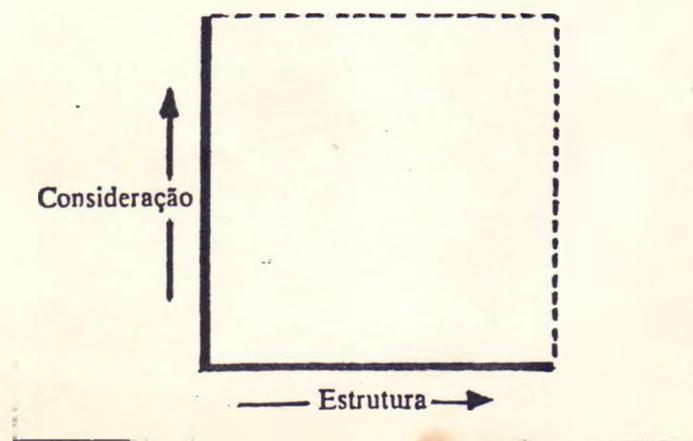
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE OHIO

Os estudos foram dirigidos por Carrol Shartle, no fim da década de 40 e primeiros anos da década de 50. O trabalho culminou numa série de monografias publicadas pelo "Bureau of Business Research" da mesma Universidade.

Nesses estudos foram identificados dois fatores independentes de comportamento gerencial, denominados:

- INICIAR ESTRUTURA, relaciona-se ao planejamento, bem como à organização do trabalho e tarefas.
- CONSIDERAÇÃO, refere-se à manutenção das relações humanas.

Estes dois fatores auxiliam a explicar grande parte do comportamento gerencial. São descritos como sendo independentes, porque a extensão na qual um gerente usa um deles não ajuda a prever a amplitude de uso do outro. São representados através de dois eixos em ângulos retos.



O comportamento de um gerente pode ser representado por qualquer ponto da área compreendida. O gerente pode estar usando os dois fatores em grande quantidade, os dois em pequena quantidade, grande quantidade de um e pequena quantidade de outro, ou qualquer combinação de várias quantidades dos dois fato-

UNIVERSIDADE DE MICHIGAN

O "Survey Research Center" iniciou em 1947 amplos estudos sobre Estilos Gerenciais, os quais foram realizados em uma grande variedade de organizações, tais como um escritório central de uma companhia de seguros, uma companhia de eletricidade, uma fábrica de automóveis, um fabricante de aparelhos elétricos e duas agências do governo federal. Reunindo as mais diferentes organizações, concluiu-se por uma idéia central denominada:

- "CONTÍNUO DE ESTILO DE MICHIGAN", que focaliza o comportamento do gerente como um pêndulo que se move de um extremo centralizado no empregado (aspecto das relações) e para outro extremo centralizado na produção (aspecto das tarefas). Quanto mais o comportamento do gerente estiver centralizado no empregado, estará menos centralizado na produção.



Confrontando as duas idéias básicas das duas Universidades, observamos que ambas abordam o comportamento gerencial voltado para as tarefas ou para as relações, porém com pontos de vista diferentes. Enquanto as pesquisas da Universidade Estadual de Ohio sugerem que um gerente pode ter alta ou baixa centralização nos dois pontos (Estrutura/Consideração) ao mesmo tempo, as da Universidade de Michigan são radicais pois afirmam: a medida que o gerente se aproxima do empregado se afasta da produção e vice-versa.

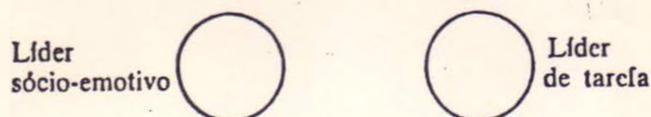
UNIVERSIDADE DE HARVARD

Bales responsável pelos estudos nessa Universidade, realizou-os utilizando pequenos grupos experimentais de estudantes universitários, onde não havia gerentes. Observou que nesses pequenos grupos apareciam dois tipos de líderes muito diferentes denominados:

- líder de tarefa, caracterizado por aqueles que falam mais e que oferecem sugestões.

- líder sócio - emotivo, representado por aqueles que criam facilidades para os outros falarem e que oferecem apoio psicológico.

Um membro do grupo deve ser de um tipo ou do outro, nunca de ambos.



O líder de tarefa e o líder sócio-emotivo são duas espécies diferentes e há sempre os dois deles num grupo.

Portanto, os estudos realizados nas três Universidades enfocam duas idéias básicas:

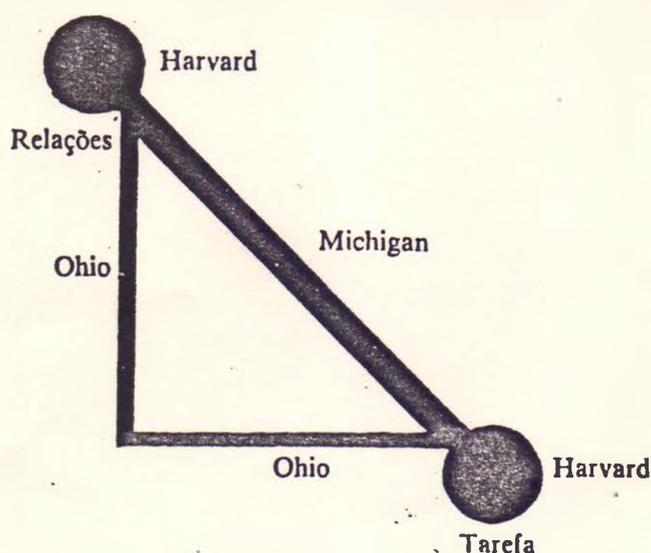
- o comportamento gerencial está voltado para as relações e para as tarefas. Sendo, então, os dois elementos distintos do trabalho de qualquer gerente, a tarefa a ser executada e as habilidades em relações humanas que ele precisa para conseguir que a tarefa seja complementada.

O resumo dos três estudos é apresentado no quadro abaixo:

	Tarefa	Relações
Ohio	Estrutura	Consideração
Michigan	Centralizado na produção	Centralizado no empregado
Harvard	Líder de tarefa	Líder sócio-emotivo

Os resultados das pesquisas embora pareçam diferentes, têm linhas comuns. Um modelo realmente útil de estilo gerencial pode ser necessariamente elaborado a partir destas duas idéias centrais.

O gráfico a seguir mostra uma integração das três pesquisas:



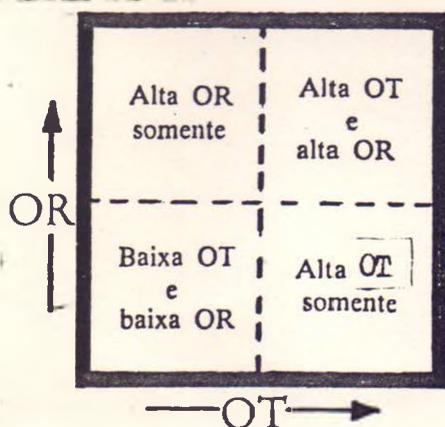
Através do gráfico visualiza-se que todo gerente se

gue:

- Orientação para Tarefa (OT), medida pelo grau no qual um gerente dirige seus próprios esforços e de seus subordinados. É caracterizada por iniciar, organizar e dirigir. Avaliada de 0 a 4.

- Orientação para Relações (OR), medida pelo grau no qual um gerente tem relações pessoais no trabalho. É caracterizada por ouvir, confiar e encorajar. Avaliada de 0 a 4.

Estas definições representam dois tipos de comportamentos diferentes. Um gerente que está usando um tipo de comportamento pode ou não estar usando o outro. Em qualquer momento, o comportamento de um gerente pode consistir em qualquer combinação ou grau dos dois tipos. Reunidos, eles representam seu estilo básico de comportamento. Devido a independência desses fatores - Orientação para Tarefa (OT) e Orientação para Relações (OR); as escalas que representam estas combinações são traçadas em ângulos retos.



Neste diagrama, OT é representada no eixo horizontal, numa escala de 0 a 4, e no eixo vertical está a OR, numa escala de 0 a 4, escolhida aleatoriamente, pois a distância preten

de cobrir a amplitude de comportamento característico dos gerentes modernos. O valor zero (0) indica a ausência de orientação e o valor quatro (4) a quantidade máxima de orientação. Portanto, as quantidades de OT e OR que determinado gerente está usando em um certo momento podem ser representadas por dois números, cada um variando entre 0 a 4. O primeiro representa a quantidade de OT e o segundo a quantidade de OR. Como exemplo (3,0; 3,0) indica um grau razoavelmente elevado de OT e OR, ao passo que (1,0; 1,0) indica um grau reduzido de OT e OR.

Estas são as principais pesquisas sobre os "Estilos Gerenciais". A partir delas muitos estudos foram desenvolvidos nesta área, e vieram nos tornar claro, que apesar de vários autores usarem várias terminologias para caracterizar os Estilos Gerenciais, estes trazem sempre a idéia básica destas pesquisas.

- O Gerente para desempenhar suas funções deve sempre contar com as tarefas e as relações. Estes são componentes básicos do trabalho de qualquer gerente.

O administrador que trabalha em uma empresa sempre está voltado para dois assuntos:

- Produção (tarefa) ou seja resultados dos seus esforços; e

- Pessoas (relações) ou seja, os chefes, colegas ou aqueles cujo trabalho ele dirige.

GRID GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON

- APRESENTAÇÃO
- ELEMENTOS UNIVERSAIS DAS ORGANIZAÇÕES
- O GRID GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON
- OS FATORES QUE DETERMINAM O ESTILO
GRID DOMINANTE

- APRESENTAÇÃO DO GRID GERENCIAL (MANAGERIAL GRID) DE BLAKE E MOUTON

A Teoria Gerencial de Blake e Mouton apresenta cinco estilos gerenciais e dá ênfase a um estilo ideal. Reconhece a importância da situação, porém não há nenhuma ênfase às exigências tecnológicas.

O programa de desenvolvimento gerencial planejado pelos autores propõe que o gerente tenha conhecimento de seu próprio estilo e, a partir daí, estabeleça diretrizes estratégicas em termos daquilo que comportalmente seja mais interessante ao próprio indivíduo, face ao cargo que ocupa dentro da organização à qual pertence.

A estes Estilos Gerenciais foram atribuídos números para o desenvolvimento de seus estudos.

Notas sobre os autores:

Robert R. Blake e Jane S. Mouton, psicólogos ainda vivos, têm o mérito de serem os primeiros psicólogos a se dedicarem ao Desenvolvimento Organizacional.

- ELEMENTOS UNIVERSAIS DAS ORGANIZAÇÕES

Para se compreender plenamente o conceito de ADMINISTRAÇÃO é necessário, antes de mais nada, examinar o que se vai "administrar", ou seja, cabe focar primeiramente o que é uma organização.

Os autores estabelecem alguns elementos nas organizações que parecem ser universais, estes estão sempre presentes, em maior ou menor grau, seja qual for o objetivo específico, a missão ou a linha de trabalho da organização. Então, a administração eficaz desses elementos universais é condição para se alcançar produção eficiente mediante uma sólida organização.

Os elementos considerados são:

- Objetivos

O primeiro elemento universal das organizações são os objetivos. Nem sempre é fácil identificar quais são esses objetivos. Além disso, os objetivos da organização podem ou não coincidir com os objetivos que levam as pessoas a ingressarem ou permanecerem nela.

Para as organizações educacionais, governamentais, hospitalares, militares, políticas, religiosas e familiares, os objetivos são mais ou menos específicos. Contudo, é bem mais fácil estabelecer objetivos para as organizações industriais pois nessas organizações, eles são expressos em termos de lucro.

- Pessoas

O segundo elemento universal das organizações são as pessoas. Nenhuma organização existe, sem elas. Não é possível, atingir os objetivos da organização na ausência de pessoas ou quando apenas uma pessoa está atuando. Há portanto, a necessida-

de do trabalho ser realizado em conjunto. O envolvimento de mais de uma pessoa para atingir a produção é, um atributo essencial da organização.

- Poder

O terceiro elemento universal organizacional é o poder. Algumas pessoas são chefes. Outras são chefiadas. Algumas têm maior poder que as outras. Essa é a dimensão da hierarquia.

Em uma amplitude maior podemos dizer que a busca dos objetivos da organização (1º elemento organizacional) através dos esforços de diversas pessoas (2º elemento organizacional) resulta na atribuição de autoridade de algumas pessoas para chefiar outras, isto é, para exercer a responsabilidade de planejar, controlar e dirigir as atividades dos outros através da hierarquia, o poder (3º elemento organizacional).

- O GRID GERENCIAL (MANAGERIAL GRID) DE BLAKE E MOUTON

O Grid Gerencial, denominação dada ao gráfico, leva em conta principalmente dois parâmetros ou orientações importantes dentro da situação de trabalho de um gerente.

O primeiro dos parâmetros diz respeito à orientação para produção, considerada como aquelas atitudes assumidas pelas pessoas mediante um esforço feito, tendo em vista resultados a serem alcançados, metas ou atividades cumpridas.

O segundo parâmetro está ligado à orientação para pessoas, que consiste no grau de compromisso assumido com os demais em termos de relacionamento social. É, em última análise, aquela ênfase que se dá ao trato pessoal e às transações afetivas entre as pessoas.

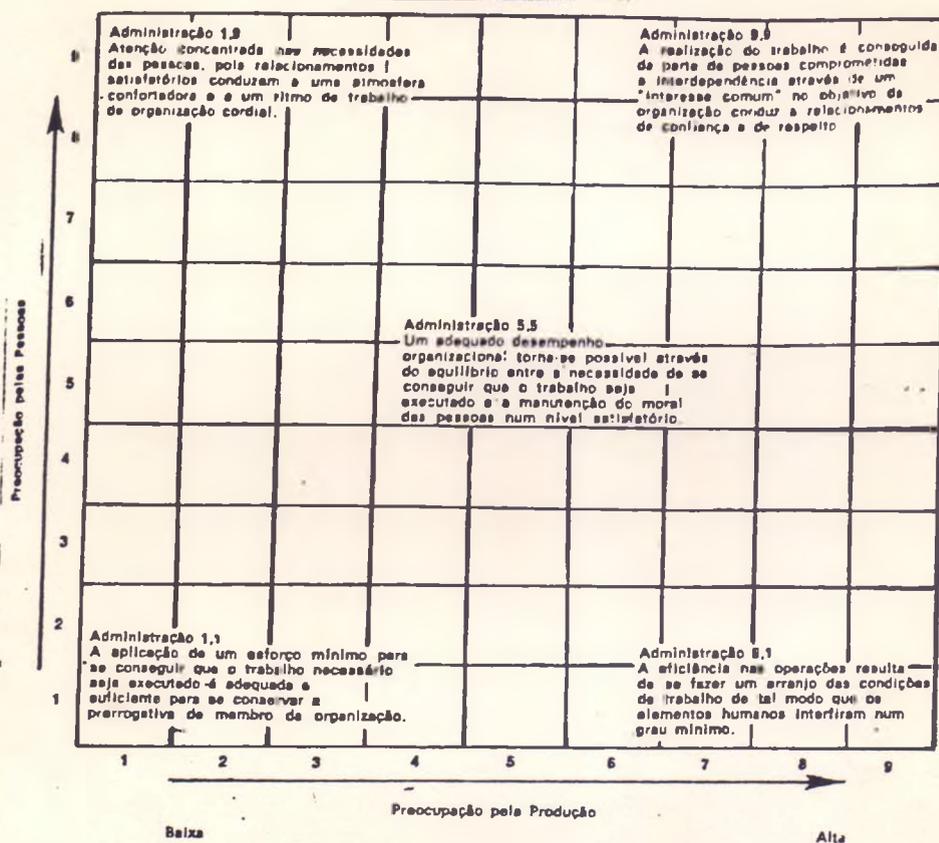
Segundo seus autores, esses dois fatores estão em contínua interação e são graficamente explicados por sua disposição ao longo de dois eixos:

- o eixo horizontal representa a orientação para produção; enquanto que

- o eixo vertical representa a orientação para pessoas.

Cada uma delas é expressa numa escala de 9(nove) pontos. O número 1, de cada uma, representa uma orientação mínima. O número 9 representa uma orientação máxima. Medidas essas ligadas às duas variáveis, produção e pessoas.

O Managerial Grid



Podemos observar a interação das orientações, mediante o gráfico apresentado:

- no canto esquerdo inferior do Grid está o Estilo Gerencial 1.1. - A Gerência Empobrecida - configura uma orientação mínima com relação a ambas as variáveis (produção e pessoas). A Gerência 1.1. acredita que o esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir sua posição na organização. Em termos situacionais é o comportamento percebido como muito fraco.

- no canto esquerdo superior do Grid está o Estilo Gerencial 1.9. - A Gerência de Clube Recreativo - apresenta um mínimo de orientação para produção mas um máximo de orientação para pessoas. A Gerência 1.9. procura ter sua atenção dedicada

às necessidades das pessoas, mantendo boas relações, gerando um clima agradável e amistoso na organização e no andamento do trabalho. Em termos situacionais, é o comportamento percebido como muito brando.

- no canto direito inferior, temos o Estilo Gerencial 9.1. - A Autoridade - Obediência - é caracterizado por uma preocupação máxima pela produção e mínima pelos aspectos humanos. A Gerência 9.1. acredita que a eficiência operacional resulta da organização das condições de trabalho, de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo. É o comportamento percebido como muito rígido.

- no canto direito superior está situado o Estilo Gerencial 9.9, - Gerência em Equipe - onde ambas as orientações - para pessoas e para produção - atingem o máximo. A Gerência 9.9 acredita que os resultados provêm do empenho pessoal; a interdependência através de um "interesse comum" pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito. Em termos situacionais é o comportamento percebido como o mais ideal.

- no meio do Grid está situado o Estilo Gerencial 5.5, - A Gerência do Homem Organizacional - que reúne todos os comportamentos que não se enquadram nas outras quatro categorias, e apresenta uma posição intermediária entre ambas as orientações. A Gerência 5.5. acredita que o desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação das pessoas em nível aceitável.

Estas descrições representaram, na prática, uma forma inovadora de classificar os estilos de comportamento gerencial, diferentemente das anteriormente mencionadas, as quais se restringiam a dois pólos classificatórios que iam de um extremo-

a outro e onde o indivíduo era colocado nesta ou naquela posição.

E difícil dimensionar com precisão o nível de contribuição que trouxe essa nova abordagem, pois muitos outros sistemas apareceram posteriormente, tomando-o por base.

O Grid é considerado um dos modelos pioneiros dentro daquilo que hoje se configura como um campo de conhecimento dentro da Administração conhecido por Desenvolvimento Organizacional.

- FATORES QUE DETERMINAM O ESTILO GRID DOMINANTE

- Organização

O comportamento gerencial é muitas vezes determinado pela organização. Quando as normas de uma organização são tão fixas e rígidas, o estilo gerencial manifestado reflete pouco das premissas de cada gerente e muito das crenças da organização sobre a maneira correta de administrar.

- Situação

É um fator predominante na escolha do conjunto de premissas a ser adotado pelo gerente para administrar.

- Valores

A escolha de um determinado estilo por um gerente pode corresponder a um valor pessoal, ou seja, a uma convicção particular.

- Personalidade

O estilo dominante pode resultar de características profundas da personalidade do gerente.

- Oportunidade

Muitas vezes um estilo é adotado por um gerente devido a sua falta de experiência, pois ele ainda não descobriu que existem outros conjuntos de premissas a respeito de como administrar.

É importante termos sempre em mente que um gerente pode manter um determinado Estilo Grid numa ampla faixa de situa

ções, mas também pode passar de um estilo para o outro, às vezes mudando e adaptando os estilos conforme a própria visão de cada situação.

Um ponto a ser enfatizado é que os estilos gerenciais não são fixos. Não são imutáveis. São passíveis de modificação e de mudança mediante instrução formal ou autotreinamento.

TEORIA 3-D DE REDDIN

- APRESENTAÇÃO
- CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS BÁSICOS
- CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS DOS RESPECTIVOS ESTILOS
- OS ELEMENTOS SITUACIONAIS DA TEORIA 3-D
- HABILIDADES SITUACIONAIS

- APRESENTAÇÃO DA TEORIA 3-D

A Teoria 3-D, de Reddin, propõe uma Gerência Situacional. Foi projetada, razoavelmente, livre de preconceitos e de quaisquer ideologias particulares, com excessão da Eficácia Gerencial.

Considera a eficácia não um traço de personalidade do gerente e sim uma resultante do seu desempenho. Portanto, a Eficácia Gerencial deve ser entendida como produto de uma situação que o gerente dirigiu adequadamente. Ela representa produto e não insumo. Os gerentes para alcançá-la devem ser elementos ativos em vez de passivos, flexíveis em vez de adaptáveis.

É essencial que todo gerente tenha habilidade para avaliar adequadamente as forças em jogo e decidir as estratégias a seguir. As estratégias ou Estilos Gerenciais podem ser analisados e manejados objetivamente, sendo esta a essência da contribuição da Teoria 3-D.

Reddin usou nomes para classificar os estilos básicos e gerenciais, considerando-os tridimensionais. A terceira dimensão é denominada "Adequação do Estilo à Situação", pois adequa o estilo à situação e essa adequação resultará em maior eficácia. Cada estilo tem uma ampla variedade de comportamento e amplitude de eficácia.

A Teoria 3-D não dita um ESTILO IDEAL que tornará os gerentes mais eficazes. Eles devem ser sensíveis às situações para aplicar o estilo mais adequado.

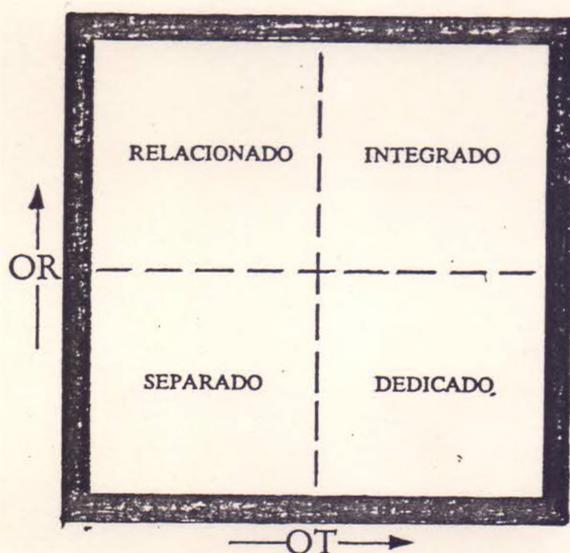
Nota sobre o autor:

W. J. Reddin é amplamente conhecido como cientista organizacional, e como Professor do Departamento de Adm. Comercial da Univ. de New Brunswick, Canadá. Sua especialidade é Teoria da Organização e Mudança.

- CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS BÁSICOS

A Teoria 3-D utiliza as seguintes denominações para classificar os quatro "estilos básicos":

SEPARADO, RELACIONADO, DEDICADO e INTEGRADO. Podemos verificá-los no diagrama dos estilos ou flexograma!



As linhas divisórias que separam os quatro "estilos básicos" não existem na realidade. Foram traçadas para que a discussão do comportamento seja mais fácil. Portanto, nenhum gerente está sendo classificado categoricamente quando é chamado de "RELACIONADO" ou de algo diferente. O termo, como acontece com quaisquer denominações de estilos, significa que o comportamento ajusta-se mais àquele estilo do que a qualquer outro, nada mais que isso. Observando o diagrama podemos definir cada "estilo básico":

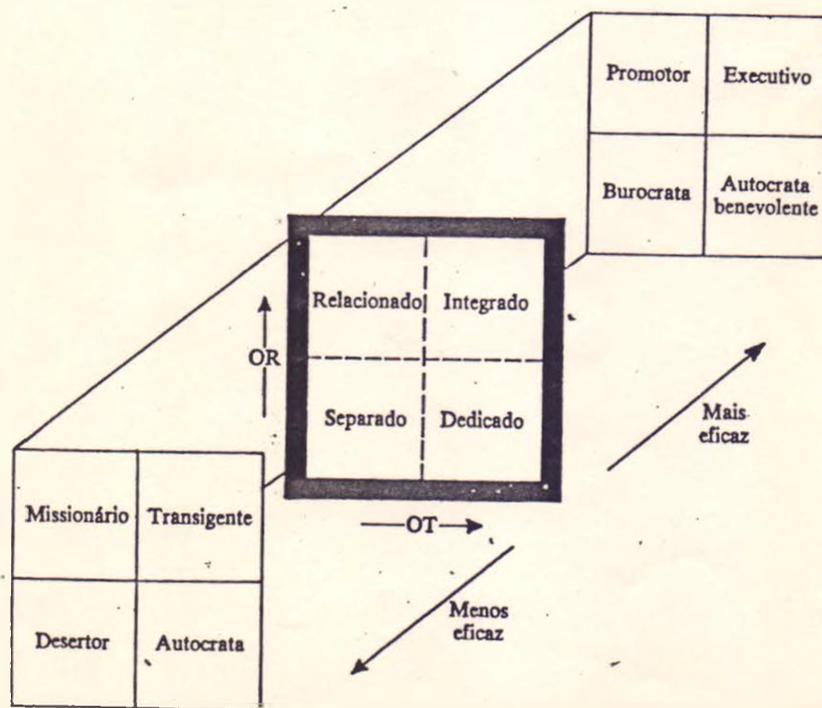
ESTILO SEPARADO: um estilo básico com Orientação para Tarefa abaixo da média e Orientação para Relações abaixo da média.

- ESTILO RELACIONADO: um estilo básico com Orientação para Tarefa abaixo da média e Orientação para Relações acima da média.

- ESTILO DEDICADO: um estilo básico com Orientação para Tarefa acima da média e Orientação para Relações abaixo da média.

- ESTILO INTEGRADO: um estilo básico com Orientação para Tarefa acima da média e Orientação para Relações acima da média.

Os "estilos básicos" são considerados como o coração da Teoria 3-D, pois a partir destes foram desenvolvidos os demais. Como o objetivo da Teoria 3-D é tornar qualquer gerente eficaz se aprender a aplicá-la, qualquer um desses quatro "estilos básicos" de comportamento pode ser eficaz em certas situações e não ser eficaz em outras. Não há, portanto, um estilo ideal. Sua eficácia depende da situação em que são usados. Isto significa que cada um dos "estilos básicos" tem um equivalente menos eficaz e um equivalente mais eficaz, resultando em oito Estilos Gerenciais. Que são os seguintes:



Através do diagrama da página 49 podemos observar que o modelo completo da Teoria 3-D consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos gerenciais mais eficazes e quatro estilos gerenciais menos eficazes. A parte da frente do diagrama é o plano de menor eficácia, a parte central é o plano dos estilos básicos e a parte de trás é o plano de maior eficácia. Os oito estilos que refletem a eficácia são denominados ESTILOS GERENCIAIS, para não serem confundidos com os quatro ESTILOS BÁSICOS.

A diferença vital entre os estilos mais eficazes e os menos eficazes não está no comportamento gerencial expresso em termos de OT e OR. Quaisquer quantidades de OT ou OR não garantem a eficácia. Esta somente resultará da adequação do estilo à situação em que é usado. Portanto, os "estilos básicos" são aplicados em situações que lhes são adequadas ou inadequadas. Como exemplo, o "estilo básico DEDICADO" quando usado inadequadamente, é percebido e denominado "AUTOCRATA", quando utilizado adequadamente, é percebido e denominado "AUTOCRATA BENEVOLENTE".

As versões menos eficazes e mais eficazes dos estilos básicos são apresentadas na tabela seguinte:

Quando usado inadequadamente, portanto menos eficazmente	ESTILO BÁSICO	Quando usado adequadamente, portanto mais eficazmente
Transigente	INTEGRADO	Executivo
Desertor	SEPARADO	Burocrata
Autocrata	DEDICADO	Autocrata benevolente
Missionário	RELACIONADO	Promotor

Os estilos gerenciais são tridimensionais e representam em si mesmos amplitudes razoáveis de comportamento. Qualquer um dos oito estilos gerenciais pode representar maior ou menor quantidade de OT, OR ou E (eficácia). Há, portanto, o PONTO DE ESTILO GERENCIAL (P.E.G.), assim como para as escalas de OT e OR, a escala de E (eficácia) vai de 0 a 4. Zero é ausência de

eficácia; 4 é a eficácia máxima.

Assim como o ponto de estilo básico, o ponto de estilo gerencial (P.E.G.) fornece uma avaliação numérica do estilo de comportamento. Três números são usados para representar OT, OR e E. Para cada número, a escala vai de 0 a 4. Um P.E.G. de (1,0;1,0;1,0) seria o ESTILO DESERTOR. Um P.E.G. de (1,0;3,0;4,0) seria um ESTILO PROMOTOR.

Um gerente pode movimentar-se ao longo da terceira dimensão da EFICÁCIA, ajustando seu estilo básico as necessidades da situação. É bem possível que o comportamento denominado "desertor" em uma situação, seja denominado "burocrata" em uma outra. O Estilo Gerencial, com suas conotações de eficácia, não pode ser simplesmente definido levando-se em conta unicamente o comportamento. Ele sempre deve ser definido tomando-se como ponto de referência as exigências da situação.

Quando é feita uma avaliação do estilo gerencial, dois pontos devem ser levados em consideração, um é o comportamento que está sendo realmente usado, expresso em OT e OR, e o outro são as exigências da situação na qual está sendo usado. Se o comportamento específico não satisfaz as exigências da situação, então uma denominação dos estilos menos eficazes deve ser usada para descrever o comportamento. Se o comportamento é adequado, é usada, por outro lado, uma das denominações dos estilos mais eficazes. Desta forma, a aplicação do estilo gerencial inclui uma avaliação, frequentemente inconsciente, das necessidades da situação, bem como uma avaliação consciente do comportamento. O comportamento e a situação são considerados ao mesmo tempo. Se eles correspondem e o estilo é visto como ADEQUADO, é aplicada a denominação mais eficaz. Se não correspondem, é aplicada a denominação menos eficaz.

As denominações dos estilos gerenciais indicam a adequação do comportamento observado, bem como o estilo real do comportamento. Esta é uma característica fundamental da Teoria 3-D e que a torna distinta da maioria das outras abordagens.

Para melhor entendimento, exemplificaremos a adequação do estilo à situação:

- alguém poderia salientar que muitos cargos gerenciais são puramente administrativos. Consistem, essencialmente, em apanhar documentos da caixa de entrada, aplicar aos mesmos umas poucas regras de decisão e colocá-los na caixa de saída. Frequentemente, a quantidade de trabalho que vem da caixa de entrada não está sob o controle do gerente e ele tem somente subordinados nominais que não se interessam nem para as tarefas e nem para as relações. Qual o estilo necessário, ou mesmo exigido, para esse trabalho? Obviamente, o comportamento SEPARADO é ideal. Um gerente que aplicasse o comportamento citado neste trabalho seria qualificado de "burocrata".

- suponhamos que um gerente de vendas e um capataz geral se comportassem dessa maneira, isto é, de acordo com o exemplo anterior; eles seriam percebidos e descritos como "desertores", pois o comportamento separado é altamente inadequado para a maioria das tarefas dessas especialidades. Desta forma, um idêntico comportamento, como aquele representado pelo estilo "separado", é eficaz em alguns casos, mas não em outros.

As melhores explicações dessas diferenças são em termos as percepções sobre o que a situação exige. A partir disto, fica claro que um gerente deve saber como avaliar e satisfazer as exigências das situações.

- CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS DOS RESPECTIVOS ESTILOS

GERENTE SEPARADO - DESERTOR - BUROCRATA

O Gerente Separado:

Características

- Identifica-se com a organização como um todo, não com seus membros individuais, tanto que considera seus subordinados menos como pessoas e mais como partes de seu sistema de trabalho. Quer que seus subordinados sejam separados, que sigam as regras e não a situação ou a ele mesmo.

- Em vez de interagir com seu ambiente, refugia-se nas regras, procedimentos, métodos e sistemas da organização.

- Quando se defronta com um conflito, ou outros tipos de situações de tensão, sua tendência é recuar e citar as regras e procedimentos.

- Sua perspectiva de tempo tende a localizar-se no passado e como procedeu da última vez.

- Sua tendência é escrever mais do que falar, portanto, sua comunicação pessoal é relativamente restrita em quaisquer direções.

- Para ele a autoridade é impessoal e a obediência baseia-se justamente em procedimentos estabelecidos, regulamentos e na posição gerencial.

- Subestima a necessidade de inovação, pois sua eficiência gerencial tende a diminuir à medida que aumenta a quantidade de mudança requerida.

O Gerente Desertor:

É essencialmente, um gerente que aplica o ESTILO SE PARADO em uma situação inadequada.

Características

- É menos eficaz, não somente devido à sua falta de interesse, mas também devido a seu efeito no moral.

- Pode ser percebido não somente como alguém que deixa de cumprir seus deveres, mas também como uma pessoa que tolhe o desempenho dos outros, retendo informações para o seu superior ou subordinados.

- Ignora as exigências da organização quando possível.

- É hábil em evitar responsabilidades.

- Frequentemente, salientará as regras para provar que não pode tomar uma decisão. Crê que ao ignorar o problema, este provavelmente será eliminado.

- Impede mudanças fundamentais, utilizando regras obsoletas que não foram substituídas.

- Segue a regra de agressão deslocada, isto é, o gerente que gostaria de ter uma discussão com seu superior, porém, em vez disso discute com um subordinado.

- Desenvolve habilidade de eficácia pessoal e aparente, porém, não se preocupa diretamente com sua eficácia gerencial.

BSFEAC

O Gerente Burocrata:

É essencialmente um Gerente que aplica o ESTILO SEPARADO em uma situação adequada.

Características

- Não se interessa excessivamente nem pelas tarefas nem pelas relações.

- Obedece às regras da empresa, mantém uma aparência de interesse e envolve-se menos pessoalmente nos problemas dos outros. Acredita que as regras são necessárias para controlar e dirigir os esforços de um grupo de pessoas.

- Para ele, as práticas atuais e passadas são as orientações a serem seguidas.

- É eficaz na medida em que sua posição ou situação não requeiram interesse nem pela tarefa e nem pelas relações.

Assim, foram descritos as características gerenciais de um estilo básico, o SEPARADO, e de seus dois estilos gerenciais associados, DESERTOR e BUROCRATA. No coração dos dois estilos gerenciais está o estilo básico.

GERENTE RELACIONADO - MISSIONÁRIO - PROMOTOR

O Gerente Relacionado:

Características

- É basicamente orientado para as outras pessoas, sendo mais sensível às exigências do sistema humano que as do sistema técnico. Para ele, as organizações são acima de tudo sistemas sociais.

- Aprecia longas conversações.

- Aceita os outros como são, produzindo uma atmosfera de trabalho, de segurança e aceitação.

- É hábil em fazer com que os outros conheçam seu ponto de vista e seus sentimentos.

- Identifica-se com seus subordinados e através deles satisfaz suas necessidades. Esta identificação pode centralizar-se no desenvolvimento dos subordinados, conduzindo ao ESTILO PROMOTOR, ou nas necessidades pessoais dos subordinados, conduzindo ao ESTILO MISSIONÁRIO..

O Gerente Missionário:

É, essencialmente, um gerente que aplica o ESTILO RELACIONADO em uma situação inadequada.

Características

- É fundamentalmente, uma alma caridosa que coloca as relações amáveis acima de tudo. Portanto, é ineficaz porque seu desejo de ver a si mesmo e de ser visto como uma "boa pessoa" impede-o de aventurar sequer um ressentimento mínimo para melhorar a produção.

- Coloca os problemas humanos em primeiro plano, em situação nas quais podem realmente não exigir prioridade.

- Identifica-se de tal modo com seus subordinados e com suas necessidades pessoais, que se une essencialmente a eles, muitas vezes, esquecendo seu papel de gerente.

- Tenta dirigir seu departamento como se fosse um clube social, lutando por criar uma atmosfera social, cálida, agradável, na qual pode ser mantido um ritmo despreocupado de trabalho. Amável e preocupado com todos, nunca deseja perturbá-los por medo de que alguém possa perturbar-se.

- Muda de opinião para conservar a paz.

O Gerente Promotor:

É essencialmente um gerente que está aplicando o ESTILO RELACIONADO em uma situação adequada, isto é, em uma situação que exige esse tipo de estilo.

Características

- Despende muito tempo com seus subordinados, tanto que há muita cooperação em seu departamento e nos seus departamentos associados.

- Tende a produzir uma atmosfera criativa, enfraquecendo deliberadamente o impacto da organização ou estrutura das tarefas existentes e isto permite que seus subordinados tenham mais liberdade para pensar em novas idéias.

A principal diferença entre o missionário e promotor é que o último é eficaz em motivar e trabalhar com as pessoas numa situação que assim o requer.

Assim, foram descritas as características gerenciais de um estilo básico, o RELACIONADO, e de seus dois estilos gerenciais associados, MISSIONÁRIO e PROMOTOR. No coração dos dois estilos gerenciais está o estilo básico.

GERENTE DEDICADO - AUTOCRATA - AUTOCRATA BENEVOLENTE

O Gerente Dedicado:

Características

- Conhece muito bem o seu trabalho.
- Basicamente, dirige o trabalho dos outros.
- É mais útil quando muito deve ser feito rapidamente e quando é necessário uma mudança profunda de qualquer tipo.
- Toma decisões rapidamente e as mantém.
- Considera a orientação geral e a tarefa primeiro e as pessoas depois.
- Confia menos nos seus subordinados para conseguir informações, e confia mais em si mesmo.
- Verifica, diariamente, o desempenho do subordinado e o corrige, inibindo, assim, seu desenvolvimento em vez de promovê-lo.

O Gerente Autocrata:

É essencialmente o gerente que está aplicando o ESTILO DEDICADO em uma situação inadequada.

Características

- Coloca a tarefa imediata acima de tudo.
- É ineficaz no sentido de que torna evidente que não se preocupa com as relações e não tem muita confiança nas pessoas.
- Aplica pressão direta em seus subordinados, acreditando que isto os motiva, pois os vê como um prolongamento das máquinas.

- Tem um ponto de vista a respeito do trabalho:
"algumas pessoas ordenam e outras obedecem".

- Valoriza excessivamente certos instrumentos de controle, como avaliação, classificação de métodos, relatório de eficiência e o trabalho por empreitada. Acredita que a maioria das pessoas deve ser obrigada, controlada, dirigida e ameaçada, com punições para que produza.

- Parte de sua baixa eficácia explica-se por sua utilização deficiente dos recursos humanos.

O Gerente Autocrata Benevolente:

É essencialmente um gerente aplicando o ESTILO DEDICADO em uma situação adequada, isto é, na situação que exige o respectivo estilo.

Características

- Confia implicitamente em si mesmo e em seu modo de fazer as coisas.

- Conhece muito bem os métodos da empresa, desempenha sua tarefa com desenvoltura e consegue com que o trabalho seja executado.

Assim, foram descritas as características gerenciais de um estilo básico, o DEDICADO, e de seus dois estilos gerenciais associados, AUTOCRATA e AUTOCRATA BENEVOLENTE. No coração dos dois estilos gerenciais está o estilo básico.

GERENTE INTEGRADO - TRANSIGENTE - EXECUTIVO

O Gerente Integrado:

Características

- Emprega uma série de técnicas participativas.
- Estrutura as coisas de tal modo que exista uma abordagem altamente cooperativa no sentido de atingir as metas da organização, integrando assim as necessidades do indivíduo com as da organização.
- Desenvolve habilidades no campo que está essencialmente relacionado às técnicas de motivação individual, pois a abordagem integrada está baseada na idéia de que os subordinados devem ser motivados para alcançar eficácia.

O Gerente Transigente:

É fundamentalmente alguém que vê como vantajoso orientar-se tanto para tarefa como para relações, porém encontra-se em uma situação onde necessita somente orientação para um dos dois ou para nenhum.

Características

- Utiliza técnicas participativas quando são evidentemente inadequadas.
- Evita o conflito empregando a participação.
- Não desejando tomar uma decisão, tenta satisfazer várias alternativas ao mesmo tempo e torna-se menos eficaz.

O Gerente Executivo

É eficaz no sentido que seu compromisso, tanto pela tarefa como pelas relações, é evidente para todos e atua como uma

poderosa força motivadora.

Características

- Fixa padrões elevados de produção e desempenho, porém reconhece que, devido às diferenças individuais, terá que tratar cada um de modo diferente.

- Acredita que as diferenças podem ser trabalhadas, que o conflito pode ser resolvido e que quando se realizarem ambos fatores haverá dedicação e compromisso.

- Cria uma situação na qual as exigências da tarefa não impeçam que as exigências das pessoas sejam percebidas.

Assim, foram descritas as características gerenciais de um estilo básico, o INTEGRADO, e de seus dois estilos gerenciais associados, TRANSIGENTE e EXECUTIVO. No coração dos dois estilos gerenciais está o estilo básico.

Os oito estilos gerenciais, não são oito tipos adicionais de comportamento. São simplesmente os nomes dados aos quatro estilos básicos, quando usados adequadamente ou inadequadamente. Usando tanto os estilos básicos como os estilos gerenciais, a Teoria 3-D faz uma nítida distinção entre o comportamento e a eficácia do comportamento.

- OS ELEMENTOS SITUACIONAIS DA TEORIA 3-D

A Teoria 3-D como situacionalista orienta o gerente a olhar para a situação que está ao seu redor e não para dentro de si mesmo. Para olhar a situação que está a seu redor precisa saber o que observar. Na terminologia 3-D o gerente deve observar os cinco elementos situacionais:

- ORGANIZAÇÃO;
- TECNOLOGIA;
- SUPERIOR;
- COLABORADORES; e
- SUBORDINADOS

Podemos dizer que qualquer coisa que afeta a eficácia de um gerente pode ser expressa por um ou mais elementos situacionais. Eles são, na verdade, a soma de todas as exigências de sua posição. Para fazer um diagnóstico compreensivo da situação, um gerente tem que avaliar precisamente esses cinco elementos.

ORGANIZAÇÃO: A filosofia da organização, abreviada para organização, compreende todos aqueles fatores que influenciam o comportamento numa organização, os quais são comuns às posições não essencialmente relacionadas na organização. Esta descreve como as empresas, consideradas globalmente, diferem uma das outras nas expectativas de comportamento. Tais diferenças são influenciadas e expressas através de coisas como padrões de procedimentos operacionais, estrutura organizacional global e outros poderosos guias de comportamento frequentemente não escritos.

O ambiente típico da organização é complexo. Embora o organograma pareça claro e os padrões de procedimentos operacionais aparentemente estar bem estabelecidos, muito do que há de im-

portante não está escrito.

Um gerente precisa ser sensível à filosofia de sua própria organização, pois é muito difícil mudá-la, perigoso violentá-la em qualquer grau, tendo em vista o impacto nas expectativas dos subordinados.

TECNOLOGIA: O trabalho a ser feito influencia, até certo ponto, a própria organização deste. Qualquer trabalho pode ser organizado de muitas formas diferentes. Os métodos utilizados na formulação do trabalho visam fazer com que o mesmo possa ser melhor formulado, com o objetivo de propiciar maior satisfação e aumentar a produtividade. Todas as tarefas podem ser reformuladas e um gerente que não procede desse modo deve ser considerado retrógrado ou autocrático.

A tecnologia refere-se à forma pela qual o trabalho pode ser feito para alcançar a eficácia gerencial.

A aplicação da Teoria 3-D a nível de trabalho tem por objetivo descobrir e implementar a melhor tecnologia.

SUPERIOR: O estilo do superior é o estilo que o superior de um gerente usa quando se relaciona com ele. As expectativas do superior são aquelas que ele tem acerca da forma pela qual o gerente deveria comportar-se. Alguns superiores são muito flexíveis em suas expectativas, desde que sejam alcançados os objetivos. Outros têm tendência a expectativas fortemente enraizadas, especialmente se o superior já ocupou anteriormente o cargo ocupado pelo gerente ou, em certos casos, se há entre eles uma grande diferença de idade ou experiência. A combinação do estilo e das expectativas do superior é para alguns gerentes o elemento dominante com o qual devem trabalhar e o que mais influencia sua eficácia.

COLABORADORES: Os estilos dos colaboradores são os estilos que os colaboradores dos gerentes usam para com eles. As expectativas dos colaboradores são as expectativas que eles têm acerca da forma pela qual o gerente deveria comportar-se.

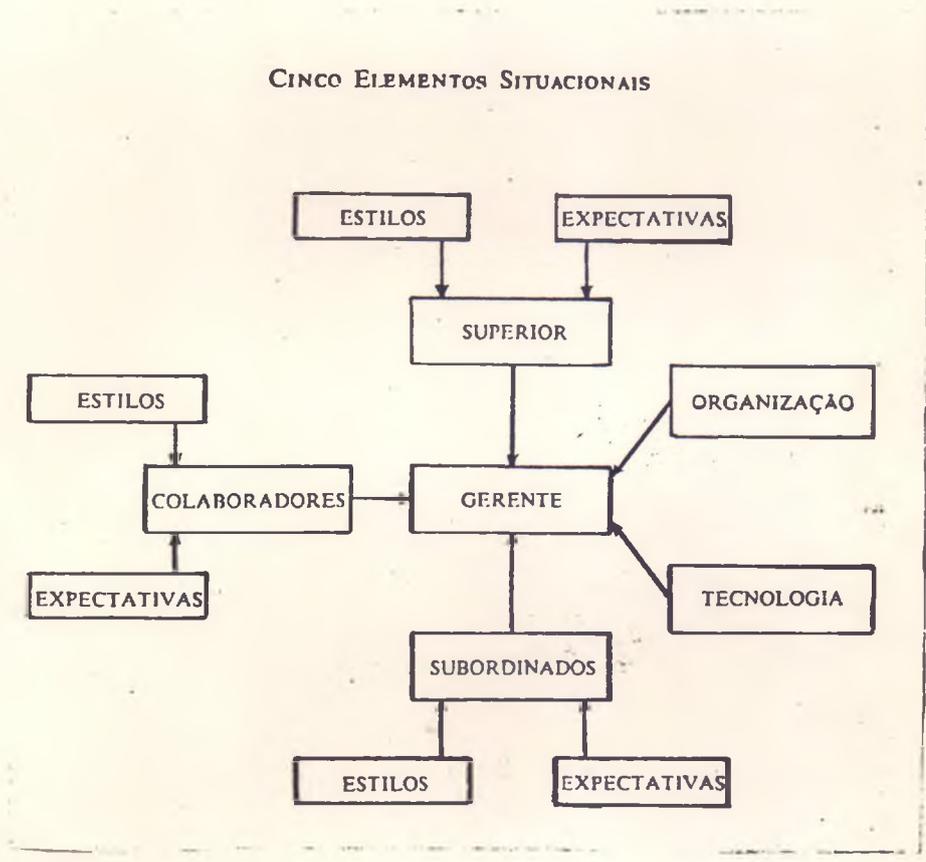
SUBORDINADOS: Os estilos dos subordinados são os estilos que os subordinados de um gerente usam para com ele. As expectativas dos subordinados são as expectativas que estes têm acerca da maneira pela qual o gerente deveria comportar-se. Compreender as expectativas dos subordinados é particularmente importante para um gerente que está se transferindo para uma posição anteriormente ocupada por outro gerente.

Os subordinados são os elementos importantíssimos, têm tremenda influência na eficácia de um gerente e podem ser uma das maiores forças restritivas à mudança. Mas são um dos elementos que os gerentes podem mudar com maior facilidade, caso adquiram habilidade para tal.

Os conceitos superior, colaboradores e subordinados são usados no sentido geralmente aceito. Os subelementos estilos e expectativas estão incluídos em cada um desses três elementos.

Cada um desses cinco elementos faz exigências ao estilo do gerente. Essas exigências podem ser expressas em termos de um ou mais estilos básicos necessários para satisfazê-las.

CINCO ELEMENTOS SITUACIONAIS



- HABILIDADES SITUACIONAIS:

A Teoria 3-D enfatiza três habilidades situacionais fundamentais que quando aplicadas por um gerente o levam diretamente à maior eficácia.

- Sensibilidade Situacional é a habilidade que o gerente necessita para diagnosticar uma situação, isto é, os cinco elementos situacionais em termos de suas exigências de tarefas e relações.

Um gerente com a sensibilidade de ler a situação no que ela realmente contém e sensibilidade para saber qual comportamento seria realmente eficaz nessa situação, tem mais probabilidade de ser eficaz.

A Sensibilidade Situacional é um diagnóstico e não uma habilidade de ação. Para ser eficaz, a sensibilidade deve ser combinada com a Flexibilidade de Estilo ou com a habilidade de Gestão Situacional, ou de preferência, com ambas.

A Sensibilidade Situacional de um gerente pode auxiliá-lo a determinar as condições existentes no sistema social que ele dirige. Ela o levará também a decidir quais problemas requerem soluções e qual deve ser a solução e estado ideal. Tudo isso requer habilidade intelectual.

- Flexibilidade de Estilo é a habilidade que o gerente necessita para adequar seu estilo à situação. O gerente deve usar, na Flexibilidade de Estilo, uma variedade de estilos para enfrentar uma variedade de situações.

- Gestão Situacional é a habilidade que um gerente necessita para mudar a própria situação.

Os gerentes profissionais não necessitam adaptar-se passivamente às situações em que se encontram, devem sempre procurar oportunidades para mudar as exigências de um ou mais elementos situacionais. Eles só devem mudar a si próprios tendo em vista o aumento de sua eficácia gerencial.

O objetivo da gestão situacional é ordenar uma situação, de forma que aqueles que dela participam cooperem espontaneamente. Ela produz motivação para o trabalho e a eficácia. Mas o gerente para aplicar a gestão situacional deve projetar um programa de ação para aumentar a aceitação de mudança e depois tomar providências para que a mudança seja efetuada.

Então, a habilidade de Gestão Situacional é nada mais que mudar as exigências dos elementos situacionais de forma que aumente a eficácia gerencial.

A Teoria 3-D é, portanto, situacionalista e não determina nenhum estilo como ideal.

GERENTE MINUTO

- OBJETIVOS- MINUTO

- ELOGIOS - MINUTO

- REPREENSÃO - MINUTO

- O segundo segredo do Gerente-Minuto é os ELOGIOS-MINUTO. Os ELOGIOS-MINUTO produzem resultados quando você:

1. Diz a uma pessoa, de frente, que vai informá-la sobre o modo como acha que ela está se conduzindo.

2. Elogia imediatamente a pessoa.

3. Diz a essa pessoa o que ela fez certo - e especificamente.

4. Faz com que ela sinta o quanto se sentiu feliz com o que fez certo e como isto ajuda à empresa e às outras pessoas que nela trabalham.

5. Para por um momento a fim de deixar que suas palavras penetrem e as pessoas "sintam" o quanto você se acha satisfeito.

6. Encoraja-as a fazer mais da mesma coisa.

7. Aperta a mão ou toca a pessoa de um modo que deixa claro que servirá de apoio a seu sucesso na empresa.

"AJUDE AS PESSOAS A ALCANÇAREM SEU PLENO POTENCIAL SURPREENDA-AS FAZENDO ALGUMA COISA CERTA" (2)

- O terceiro segredo do Gerente-Minuto é a REPREENSÃO-MINUTO, que funciona bem quando:

1. Você diz antes à pessoa que vai informá-la sobre como acha que ela está se comportando, e isto em termos inequívocos.

A 1ª parte da repreensão:

2. Repreenda imediatamente a pessoa.

3. Diga a ela o que fez de errado-especificamente.

4. Informe-a sobre como se sentiu sobre o que : ela fez de errado - e em termos inequívocos.

5. Pare por alguns segundos de silêncio embaraçoso para que ela sinta como você se sente.

A 2ª parte da repreensão:

6. Aperte a mão da pessoa ou toque-a de uma maneira que a deixe sinceramente convencida de que está honestamente ao lado dela.

7. Lembre-lhe o quanto a tem em alta conta.

8. Reafirme que a respeita muito, mas não seu desempenho na situação que deu origem à reprimenda.

9. Compreenda que, uma vez encerrada, a repreensão acabou.

Quando se aplica uma Repreensão-Minuto nunca deve-se atacar a dignidade e o valor do indivíduo como pessoa. Deve-se censurar apenas o comportamento. A comunicação feita é sobre um comportamento específico e não sobre sentimentos de um ser humano. A finalidade da Repreensão-Minuto é eliminar o comportamento e conservar a pessoa. Se você for duro primeiro quanto ao comportamento e, depois, der apoio à pessoa, o sistema funciona.

"NOS NÃO SOMOS APENAS NOSSO COMPORTAMENTO SOMOS, TAMBÉM, A PESSOA QUE DIRIGE NOSSO COMPORTAMENTO"(3)

Todos os três segredos fazem sentido:

- Objetivos-Minuto
- Elogios-Minuto
- Repreensão-Minuto

GERENTE-ANIMADOR

- APRESENTAÇÃO
- ESTILO GERENCIAL BRASILEIRO - O GERENTE ANIMADOR
- PANORAMA GERENCIAL
- TALENTOS DO GERENTE-ANIMADOR
- NÍVEIS DE ANIMAÇÃO

APRESENTAÇÃO DO ESTILO BRASILEIRO

O Gerente Animador é um estilo gerencial, proposto por Carlos Gentil Vieira e Álvaro Eduardo Esteves, voltado para a realidade brasileira.

Os autores nessa proposta enquadram a prática gerencial num país como o Brasil que vive a época de profundas transformações tecnológicas. Focalizam os gerentes como parte importante de uma sociedade que moderniza-se sem um desenvolvimento coordenado. E os definem como agente de mudanças e condutor de pessoas, para que elas sejam participantes efetivos de um processo de transformação que nos leve a ter organizações mais produtivas, mais eficazes, e mais ajustadas à realidade atual. É preciso, portanto, adequar a atuação dos GERENTES às exigências de novos tempos.

ESTILO GERENCIAL BRASILEIRO - O GERENTE ANIMADOR

O Gerente-Brasileiro é comparado a um animador de TV, figura bem popular e que tem um grau de penetração e aceitação muito elevado em nossas residências.

Reflitamos um pouco sobre a figura do animador de TV, num típico programa de sábado à tarde. Normalmente, não sabe cantar, não sabe tocar, não ilumina, não arruma o palco, não cobra ingresso, não opera câmara, mas consegue ser a FIGURA CENTRAL do espetáculo. Quando alguma coisa não sai bem, e o animador sente no rosto dos participantes (seus subordinados) e na reação do seu público (seus clientes), ele altera o rumo antes planejado. Aprende com o erro e corrige para a próxima vez. Ele sabe perfeitamente como envolver todos, bastidores e platéia, num esforço conjunto. Ele mantém o espetáculo vivo e consegue os melhores resultados.

Esta analogia é a imagem de um Gerente Brasileiro do futuro. Ele não poderá ser ONISCIENTE, porque cada vez mais dependerá de outras pessoas que detêm parcelas de conhecimento e especialização o que será muito difícil manter pela rapidez das mudanças que caracterizam nossa época.

PANORAMA GERENCIAL

O Gerente-Brasileiro situa-se em um panorama geral descrito em seus vários aspectos: tremendo potencial de recursos de comunicação interpessoal, gerência de pessoas, uso de ferramentas avançadas de cunho tecnológico, em especial as representadas pela conjugação da informática com telecomunicações. Nos aspectos políticos das organizações apreciando o seu impacto na estrutura de poder das organizações e procurando antecipar suas possibilidades de contribuição efetiva para uma melhor coordenação social do País. Portanto, atuando num meio ambiente em mutação acelerada, exposto simultaneamente a grupos de subordinados diferentes e interagindo com pessoas e grupos, o gerente não pode exercer sua gerência seguindo algum estilo nem sequer algum padrão de comportamento.

Seu estilo deve ser adaptável aos seguintes fatores:

- Tecnologia altamente sofisticada. A nova onda da tecnologia está gerando aceleradas modificações nos hábitos sociais em geral, e afetando principalmente a maneira de trabalhar das pessoas. O destino das pessoas e das organizações no Brasil, não importa onde se situam, estará incessantemente sendo condicionado pelo uso da tecnologia. Portanto, os gerentes devem se preparar para conviver com as mudanças delas advindas, e mais que isto saber a forma certa de usar a tecnologia disponível como vantagem para o crescimento de sua empresa, de seus subordinados e de si próprio.

- Uma massa trabalhadora não especializada para a utilização dessa tecnologia sofisticada. Existindo um desequilíbrio entre o nível de profissionalização da mão-de-obra e a tecnologia importada.

- A conquista da democracia participativa plena vai lentamente anulando o caráter autoritário da atividade gerencial. As pessoas não mais aceitam lideranças que unilateralmente querem impor ações sem permitir a participação do grupo no processo de sua decisão. Nenhum grupo adquirirá estabilidade se houver um distanciamento ou separação entre quem está exercendo papel de "coordenador" e os demais membros.

- A organização familiar com uma estrutura rígida, formal, o poder centralizado na figura do proprietário é característica tradicional no contexto nacional. Mas com a expansão desse tipo de organização foi necessário uma forte dose de profissionalização para que esta tivesse continuidade. O dono da empresa passa então a delegar poderes e reserva para si a maior parte do poder decisório ou poder do veto. Ele pessoalmente administra o preenchimento das posições importantes, como a de distribuir recursos de produção e financeiros. Nessas posições a LEALDADE costuma ter um preço mais alto que a COMPETÊNCIA. Passa a existir dentro da organização o PODER DE POSIÇÃO ou PODER HIERÁRQUICO, que é aquele investido pela organização em pessoas de sua confiança, com a delegação para contratar, demitir, promover, premiar, etc. Este poder nunca deixará de existir porque as empresas necessitam de quem as represente nas funções básicas de pessoal.

Mas a possibilidade de diversos grupos informais se formarem dentro da organização aumenta em muito as possibilidades de interação, e isto faz com que uma parte do poder delegado pela organização aos gerentes seja conquistada pelos grupos, sobretudo pelo somatório das especialidades e o domínio do conhecimento. Gerando, o PODER DE CONHECIMENTO ou PODER PESSOAL que já é preponderante dentro do esquema do poder, pois os especialistas passam a sair de seu isolamento e constituir grupos autô-

Observamos que começa haver uma equalização do poder. Os indivíduos não são mais dependentes de um nível hierárquico superior que distribui as tarefas e as recompensas conforme seu entendimento. Consequentemente, esta equalização certamente implica em maior responsabilidade individual. Cada um passa a ser um elemento no processo decisório.

Este poder de conhecimento contrapõe-se ao poder excessivamente centralizador de alguns gerentes e proprietários, que muitas vezes era exercido em detrimento do todo. Assiste-se, assim, no âmbito das organizações a uma democratização, tendo sempre em vista que a empresa desempenha um papel social relevante e suas decisões internas devem orientar-se para a busca de maior produtividade.

A forma mais saudável de atenuar este conflito está a nosso ver, em definir bem a posição do Gerente-Animador. Ele não deve constituir uma força antagônica. Ele deve somar, em vez de dividir. Ele deve ser aceito como alguém que está integrado em um grupo, tem missões e papel bem definidos, e que contribui diretamente para os resultados finais. Seria inadmissível que ele viesse a criar obstáculos à realização das tarefas, em vez de contribuir para a melhoria das mesmas.

Assim, cada escalão estará atento para a existência de lutas de poder: manifestações de conflito, posição versus conhecimento, pois devido as organizações serem compostas de pessoas são também organismos políticos, e então as pessoas não se comportam como previsto no modelo. São imprevisíveis, têm emoções, têm preconceitos, têm objetivos a atingir. Daí imaginarmos que o Gerente-Animador usará menos o poder de posição, e se afirmará através do reconhecimento da legitimidade de seu papel dentro do grupo.

Mas, afinal com quem fica o poder?

- Com os GERENTES, com os INDIVÍDUOS e com os GRU-

POS.

- TALENTOS DO GERENTE-ANIMADOR

Há alguns valores básicos que certamente marcarão a sobrevivência desta nova espécie de Gerente bem-sucedido. Todos, entretanto, crescerão de importância e terão de estar presentes simultaneamente, variando, é claro, de peso em função de cada SITUAÇÃO. Mas devem coexistir no Gerente-Animador e têm de ser desenvolvidos e/ou treinados pelos que exercem este papel. Assim ele deve ser ou ter:

- COMUNICADOR, é indispensável que o G.A. domine as técnicas de comunicação em todos os níveis e conheça em detalhe os canais de que dispõe.

- CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO À MUDANÇA, os que exercem papel de "supervisão" de pessoas devem estar abertos, preparados e alertas para não serem atropelados pelo ritmo dessas transformações, demonstrando a cada instante habilidade em responder continuamente a quaisquer tipos de mudanças no meio ambiente.

- GENERALISTA, apesar da especialização prévia em alguma área profissional, é bem-vindo ao descondicionamento "total", que deixe o seu espírito livre e aberto para todas as informações de qualquer tipo.

- VISÃO DE CONJUNTO, é necessário que o G.A. acompanhe a sensibilidade do negócio", isto é, a cultura e a política da empresa.

- PODER DE SÍNTESE, em meio ao emaranhado das "redes" de dados e à dispersão de "cacos" fragmentados de informações, é da responsabilidade do G.A. juntar "pedaços", traduzí-los, integrá-los e finalmente devolvê-los ou encaminhá-los ao grupo para uma ação positiva.

- HABILIDADE E SENSIBILIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, o G.A. não passa de um colega com funções específicas. Ele é sobretudo um gerente de pessoas. A informalidade das relações deverá aumentar sensivelmente, cabendo ao G.A. estabelecer um clima de confiança mútua, estimulando o grupo a criar mecanismos sutis para a manutenção deste clima.

- CRIATIVIDADE, para o G.A. todo problema é uma oportunidade para fluir as idéias em busca de soluções novas e originais. Assim, o G.A. tem que ter a coragem de criar continuamente.

- PARTICIPATIVO, por participativo entendemos que o G.A. deve permitir e estimular ao grupo a tomar parte ativa nos processos de decisão. Todos devem participar das decisões e cabe ao G.A. o difícil papel de conciliar as sugestões para se chegar a um consenso.

- NEGOCIADOR, o papel do G.A. tem uma dualidade indissolúvel:

. Ser junto ao grupo um tradutor dos objetivos organizacionais que devem ser entendidos, desenvolvidos e executados pelo grupo;

. Para a organização deve ser um embaixador do grupo para a revisão permanente de "objetivos" e para a garantia de um fluxo permanente de recursos.

Em ambos os casos, seu poder de capacidade de negociação para "cima" ou para dentro de grupo é fundamental para a própria sobrevivência da sua unidade.

- MEDIADOR, um ambiente "poluído" de informações favorece, permanentemente, o conflito. Tem de haver, portanto, um mediador, cabendo ao G.A. ser a terceira parte, desinteressada e neutra, dos antagonismos.

- BOM HUMOR, o Brasil é um país jovem e informal. Assim o G.A. deve ser uma pessoa bem humorada, tornando o trabalho cada vez mais agradável para os indivíduos, e transcorrer em um ambiente cordial, até mesmo alegre, se possível.

- INTEGRADOR, caminhando ao lado da "participação" está a necessidade de ser promovida a integração dos componentes de um grupo. Integração não só a nível pessoal, importante para a condução de uma gerência participativa, mas sobretudo a nível técnico profissional.

- IMPROVISADOR, consiste em um total descondicionalidade a valores preexistentes e apetite para começar tudo de novo a cada momento.

- NÍVEIS DE ANIMAÇÃO

O G.A. assume uma diversidade grande de papéis na organização, boa parte destes em base temporária. Independente do nível, pode ser chamado a exercer atividades de várias naturezas, devendo ser capaz de se ajustar a todas. Há, entretanto, uma predominância ou ênfase de certos papéis associados aos níveis do G.A. dentro da organização que são:

ANIMADOR NÍVEL 1 - Ênfase no Animador - Educador:

Deverá ser uma tarefa comum a todos os G.As. o treinamento contínuo nas tecnologias recentes, assim como no caso brasileiro, a suplementação no trabalho de uma educação defeituosa e incompleta. Deverá fazer com que trabalhadores poucos produtivos sejam guiados a estágios mais avançados de auto-suficiência e possam participar do processo de forma mais livre, dando também uma parcela de sua riqueza interior para o conjunto. O Animador-Educador não necessariamente detém o conhecimento, mas sabe como buscá-lo e como tornar a sua absorção mais fácil para os componentes de um grupo.

ANIMADOR NÍVEL 2 - Ênfase no Animador - Planejador:

A tarefa de planejar é essencial aos administradores em todos os níveis. E cada vez mais faz parte do dia-a-dia de grupos participativos. No entanto, alguém terá que exercer, nos grupos, esta tarefa mais detidamente. Sua responsabilidade será de integrar as microesferas de atuação dos especialistas e torná-los compatíveis com os objetivos organizacionais. Além disso, a distribuição dos recursos, as estimativas, os planos operacionais e estratégicos estarão englobados nesta atribuição.

ANIMADOR NÍVEL 3 - Ênfase no Animador - Negociador:

A tarefa de negociação, arte e ciência, parece que estará intimamente ligada ao cotidiano de certos níveis de Gerentes-Animadores. Internamente pode-se divisar a própria delimitação das esferas, dos recursos comuns, da distribuição de tarefas. Externamente, com clientes e fornecedores. Portanto, pode-se já caracterizar uma diferença grave de atribuição entre o especialista e o Gerente-Animador; este é o interlocutor entre a organização e as interações externas.

ANIMADOR NÍVEL 4 - Ênfase no Animador - Mediador:

A mediação dos conflitos organizacionais atinge seu ponto mais crítico nos níveis altos da estrutura. Antecipamos que grande parte do tempo deste G.A. será consumida resolvendo conflitos, definindo prioridades e estabelecendo parâmetros comuns. Além disso, os conflitos entre o ambiente externo (governo, fornecedores, sociedade) e a organização estarão exigindo aguda habilidade de mediação e negociação.

Sem um estilo estável e com seu poder reformulado e enfraquecido, o gerente de amanhã deve repensar tudo que tem sido dito a seu respeito.

Precisamos, mais do que nunca, de um "novo" gerente que para os efeitos deste ensaio é o G.A. Não se trata de mera mudança terminológica. Trata-se de algo mais profundo, porque tenta sintonizar o assim chamado administrador de hoje com uma visão bem atual e futurística.

A partir da descrição do papel do G.A. pode-se questionar se o Gerente brasileiro, chamado respeitosamente de "doutor", aceita de fato compartilhar sua parte no sistema de poder com os subordinados. Afinal de contas ele passa a exercer um pa-

pel mais igualitário, ser um membro do grupo, em vez de pairar acima e sobre os demais.

A resposta, pura e simples, é não. As organizações têm uma componente política e os gerentes detêm uma parcela do poder que lhes é delegada, competindo-lhes exercê-la na busca do bem comum. Ocorre muitas vezes, que o limite entre o poder delegado e o poder almejado tem traços pouco definidos.

A nossa sociedade incentiva a busca de alguns símbolos de poder como forma de confirmação do sucesso na vida. Um gerente é tratado de "chefe", e este exerce um papel paternalista em relação a seus subordinados. Ele não é apenas um membro do grupo, um colega, é também, em certa medida, um pai que zela pela unidade do grupo e reage, com severidade, a transgressões das regras estabelecidas. O que é curioso é que, dentro desta perspectiva, nem sempre as regras são aquelas da organização, mas as que aumentam ou reforçam o prestígio do chefe.

Mas é preciso, urgentemente, mudar mesmo que para isso, tenhamos que tocar em alguns valores de nossa cultura.

As empresas não existem para dar emprego aos afortunados, ou prestígio social aos carentes. Elas existem como forma de se organizar o esforço produtivo, e os "resultados" são a única forma admissível de medir se o trabalho está sendo feito. Os "chefes" não são apenas escolhidos para ocuparem salas atapetadas, usarem carros particulares e terem secretárias a gerir seus assuntos pessoais.

Cada empresa, cada gerente, tem um papel conferido pela sociedade como um todo. Está na hora desta sociedade cobrar a forma como estão sendo administrados os escassos recursos disponíveis.

O G.A. é caracterizado, portanto, como uma autêntica revolução, pois possui parte de pressupostos muito simples mas voltados para grandes resultados. O "novo" gerente terá que descobrir onde estão os pontos fortes de uma massa trabalhadora carente de nutrição, educação e vontade própria. Tem que tornar capazes os milhões de incapazes que, infelizmente, fazem parte da população brasileira. Incapazes de enfrentar novos tempos, por falta de comida e de estudo, e de usufruírem os benefícios de uma sociedade crescentemente informatizada. Tudo isso, em poucos anos, compatibilizará interesses divergentes na busca de um resultado planejado. O Gerente-Animador terá que dar o melhor de si para motivar seus subordinados, sem perder de vista seus clientes.

O Brasil não pode perder a grande chance de dar um salto, e isto só acontecerá se souber criar um estilo gerencial adaptado à realidade brasileira.