



O Imbatível Executivo de Resultados

Renato Vieira Ribeiro*

Resumo

A atual discussão sobre a postura gerencial traz à tona questionamentos sobre a eficácia da atuação do executivo de resultados nas organizações, como forma de atendimento das necessidades dos clientes e do amadurecimento de seu espaço social de produção de bens e serviços. Este artigo apresenta uma reflexão sobre a eficácia da postura gerencial ante as mudanças ocorridas nos últimos 50 ou 60 anos, como uma nova perspectiva de atuação do executivo de resultados. Mostra fatores positivos e negativos dessa concepção, salientando vantagens e desvantagens do seu uso nas organizações, como elemento de diferenciação. Evidencia também o quanto estas mudanças são importantes para as organizações, pois trazem no seu contexto os impactos sofridos pela empresa, tanto no aspecto teórico quanto na prática administrativa e institucional.

Palavras-chave: eficácia; eficiência; cultura organizacional; comportamento organizacional; equipes autogerenciáveis.

Abstract

The current discussion on managerial posture questions the efficacy of company managers who bring out results, as a way of meeting the client needs and improving the social sphere of goods and service production. The present article takes into deep consideration such managerial efficacy in view of the last 50 or 60 year changes, viewing it as a new perspective for the results attained by the manager performance. It also shows this concept negative and positive factors, highlighting the advantages and disadvantages of its use as element which makes the difference within companies. In addition, this article emphasizes such concept significance to organizations, since they translate impacts on the company concerning the theoretical aspect and administrative and institutional practices.

Key words: efficacy; efficiency; organizational culture; organizational behavior; self-managerial staff.

*Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Doutorando em Engenharia da Produção – área de concentração em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da FAE Business School.
E-mail: renato@rla01.pucpr.br

Introdução

Com as crescentes mudanças nas estruturas sociais, econômicas, mercadológicas e tecnológicas, as atividades das organizações vêm se modificando e evoluindo, forçando a adaptação às novas tendências.

Hoje um dos aspectos mais discutidos no meio empresarial diz respeito à questão do processo e da postura gerencial. A grande discussão sobre o tema traz à tona questionamentos sobre a eficácia da postura gerencial nas instituições, como forma de atendimento e manutenção da satisfação das necessidades dos clientes.

Qual a razão, então, dessa supervalorização do tema?

Uma leitura da situação pode indicar uma saudável preocupação em promover maior aproximação entre a organização, geralmente vista como centralizadora, dominadora, fechada em seus muros, etc., e a realidade social e profissional na qual as pessoas (trabalhadores, empresários) se inserem. Esse movimento poderia ser considerado, pois, como um processo positivo, fundamental para o amadurecimento social.

Infelizmente, outra possível leitura é a de que a supervalorização das pessoas (trabalhadores) vem confirmar a manutenção de uma ruptura real entre a organização empresarial (patrão) e as pessoas (trabalhadores).

Mantida essa ruptura, a ação do gerente seria como que o elemento de aproximação entre as duas facções. Seria aquele momento em que ocorreria a plena satisfação tanto da organização, que estaria atingindo seus objetivos (lucros), quanto dos trabalhadores, que estariam sendo reconhecidos (financeira e profissionalmente) pelo seu trabalho.

Os estudiosos da administração e do comportamento organizacional têm realizado considerável esforço em descrever o que é exatamente o trabalho que envolve o gerente e, idealmente, como os cargos gerenciais no âmbito das instituições deveriam ser definidos.

Algumas abordagens, como a visão do gerente enquanto agente de mudanças, têm sido utilizadas. Nelas, os gerentes são catalisadores para a mudança e administram esse processo baseando-se em várias suposições sobre o inconstante mundo do trabalho.

Quando fazemos referência ao mundo do trabalho, como forma de realização dos anseios pessoais e profissionais do indivíduo, reportamo-nos à definição de trabalho que, segundo CASTOR (2000, p. 98), é:

(...) a realização de esforços físicos e intelectuais por parte do indivíduo, para colher, produzir ou transformar algo que pode ser de natureza material ou imaterial. Além da produção de bens ou serviços de natureza econômica, os indivíduos trabalham também para produzir algo que desperte admiração ou respeito e propague algum ideal.

É importante ressaltar que, ainda segundo o autor, “o trabalho humano serve para produzir alguma coisa que satisfaça necessidades, aspirações e desejos próprios e de outras pessoas”. (p.98).

Portanto, segundo essa abordagem, os gerentes precisam adaptar-se à mudança e iniciá-la no interior de suas organizações, desenvolvendo novas competências e habilidades: prosperar no caos, ser treinador, delegar poder aos funcionários, compartilhar informações e ter sensibilidade às diferenças.

Enfim, o gerente é, acima de tudo, um agente de mudança, capaz de desaprender o que não é útil e apoiar a organização no processo de crescimento a partir de novas regras. Ele é o maior promotor da evolução da empresa e por isso precisa entender profundamente cada ângulo da dinâmica cultural e das características da cultura empresarial em que está inserido.

Cada uma dessas abordagens enriquece a compreensão daquilo que está envolvido na administração do comportamento organizacional.

A função da organização está relacionada a uma finalidade maior que é a da qualidade, a qual o homem persegue incessantemente, pois “o homem nasceu para ser feliz, para auto-realizar-se em todas as dimensões de sua natureza”. (NEWMAN, 1951, p.19).

Peter Drucker e John Kenneth Galbraith, figuras exponenciais da administração e da economia, ao afirmarem que não existem países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, mas sim países bem administrados e países mal-administrados, ou seja, que sabem utilizar plenamente seus recursos ou não, abriram vastíssimo campo para uma reflexão na área da gestão organizacional.

Segundo MEZOMO (1993, p.25),

Estamos na era da excelência ou, pelo menos, de sua busca insistente, mesmo que ainda muitos não tenham acordado para o fato. O mundo, definitivamente, já não será como antes. Estamos na era da “economia global” e nossas Organizações já não podem funcionar com base nos velhos paradigmas criados pela era da “indústria de chaminé”. De fato, estamos passando de uma economia baseada em produtos, para uma economia baseada em serviços, que, evidentemente, serão cada dia mais competitivos e exigirão novas habilidades e posturas gerenciais.

Tomando como base a análise desses fatos, os gerentes devem exercer funções mais nobres, importantes e significativas, e não se deterem a decisões de menor importância, que não agreguem valor e qualidade nem para a instituição nem para o segmento social em que estão inseridos. Prender-se demasiadamente a ações operacionais, que os transforma em aliados dos problemas sociais, e fechar-se em suas próprias convicções leva-os a não produzir nada que possa servir às organizações, muito menos aos grupos que dirigem.

A função do gerente deve ser de apoio ao rumo da organização. Se o rumo não estiver claramente definido, certamente o gerente estará contribuindo para o desaparecimento da empresa. Portanto, está implícito aqui o entendimento de que os gerentes devem adotar uma postura voltada para os resultados da organização, tendo em mente que estes só serão atingidos com e por meio das pessoas. A formação de equipes produtivas (times de trabalho) é primordial para que ele desenvolva plenamente suas atribuições, as quais, segundo SCHEIN citado por HESSELBEIN et al. (1996, p. 90), devem estar baseadas na humildade. “(...) o líder do futuro será uma pessoa com características que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro da equipe, e acima de tudo, ser um eterno aprendiz”.

Portanto, o gerente é um ser que apóia, compartilha, educa e aprende, encaminha e segue seu grupo. Ele serve apenas como modelo, não como um ícone inalcançável. Sua maior tarefa é proporcionar visão e direção à empresa, concentrando a energia dela em um caminho específico. Com ele, a organização sabe para onde está indo.

Naturalmente, o desenvolvimento de habilidades e a construção de modelos de trabalho passam por uma mudança de atitudes que trará reflexos no comportamento da organização.

A tarefa gerencial

Em qualquer organização, as pessoas executam tarefas as mais diversas: fabricar ou produzir algo, transportar objetos ou pessoas, consertar máquinas, embalar produtos, comunicar, vender, comprar, calcular, anotar, etc. Embora esse leque de tarefas seja bastante amplo, facilmente pode-se perceber que as atividades se dividem em dois tipos básicos: as gerenciais e as não-gerenciais.

As tarefas ou atividades não-gerenciais são aquelas em que uma pessoa se empenha rotineiramente na realização de algo; isto é, a própria pessoa faz uma coisa qualquer. Como exemplo: a secretária que digita uma carta, um torneiro que torneia sua peça, um motorista que dirige um caminhão, um mensageiro que entrega correspondência. Há tarefas não gerenciais bastante simples na sua execução, como a de carregar objetos de um lado para outro, por exemplo, e há outras bastante complexas, em geral relacionadas com o trabalho intelectual. O cientista que realiza testes em laboratório, por exemplo, está desempenhando uma tarefa não-gerencial.

As tarefas gerenciais, por sua vez, são aquelas que se relacionam com a orientação do trabalho de outras pessoas. Dizem respeito ao estabelecimento de objetivos para desempenho do grupo, à distribuição das tarefas, à forma de execução do trabalho, à tomada de decisões e resolução de problemas que surgem. Essencialmente, as tarefas gerenciais implicam o exercício da autoridade e consistem em levar outras pessoas a realizarem as atividades necessárias para que a organização atinja seus objetivos.

O quadro a 1 mostra as distinções entre o trabalho gerencial e o não-gerencial.

As tarefas do dirigente

Como já observado, toda pessoa que ocupa uma posição de comando dentro de uma organização – supervisor, chefe, gerente – realiza tarefas gerenciais e tarefas não-gerenciais. Isso porque ao mesmo tempo em que o dirigente lida com o seu pessoal, ele realiza as tarefas que lhe são próprias e têm a ver com sua competência técnica ou com necessidades burocráticas ou administrativas da organização. Pode-se dizer então que o dirigente realiza três tipos de tarefas: tarefas gerenciais, tarefas técnicas e tarefas burocráticas, descritas no quadro 2.

O que acontece quando um ocupante de posto de comando concentra-se apenas em um ou dois tipos de tarefas? A resposta é simples: sua produtividade fica prejudicada e também a do departamento, seção ou setor.

Imaginemos, por exemplo, um gerente que passe todo tempo estudando problemas técnicos de sua área, fechado em sua sala, lendo e elaborando relatórios. Ele nunca vai ter tempo para ouvir um subordinado, nunca vai ter condições de perguntar como vão indo

QUADRO 1 – ATIVIDADES GERENCIAIS E NÃO GERENCIAIS

ATIVIDADE GERENCIAL	ATIVIDADE NÃO GERENCIAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diz respeito à orientação do trabalho de outros. 2. Implica autoridade e responsabilidade sobre o trabalho de outros. 3. É restrita ao grupo gerencial que é composto por supervisores, chefes, gerentes, diretores. 4. Sua essência – dirigir o trabalho de outros – é sempre a mesma. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diz respeito a empenho direto na execução de algo. 2. Não implica autoridade e responsabilidade sobre o trabalho de outros. 3. É executada por todos os funcionários inclusive os do grupo gerencial. 4. Engloba ampla variedade de tarefas muito diferentes entre si, desde as mais simples às mais complexas.

QUADRO 2 – TAREFAS GERENCIAIS, TÉCNICAS E BUROCRÁTICAS OU ADMINISTRATIVAS

CARGO	TAREFAS GERENCIAIS	TAREFAS TÉCNICAS	TAREFAS BUROCRÁTICAS OU ADMINISTRATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisor de Produção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar pessoal ▪ Fixar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar problemas técnicos e tomar decisões ▪ Estudar causas de queda de produtividade ▪ Estudar e implantar melhorias na produção do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer relatórios para gerência de vendas ▪ Preencher os formulários requeridos pela área ▪ Dar as informações para montagem do orçamento

as coisas no trabalho, nunca estará disponível para orientar o pessoal sobre uma atividade qualquer. Em pouco tempo os subordinados ficam insatisfeitos e frustrados com as condições de trabalho. Com isso, a produtividade do grupo cai imediatamente. Por outro lado, um gerente que nunca se envolve com as questões técnicas de sua área, não está presente nas discussões, não lê relatórios, não obtém o mínimo de informação para opinar sobre um problema técnico. Mais cedo ou mais tarde ele corre o risco de não ter a mínima idéia do que se passa no departamento e de ser excluído do processo decisório. Pior que isso: ele corre o risco de gerar e implantar diretrizes não adequadas.

Para atingir resultados satisfatórios no seu trabalho, o dirigente deve dar o devido nível de atenção a cada um dos aspectos da função. Não pode se descuidar das tarefas burocráticas, que são vitais para uma ligação eficiente com os outros departamentos e com a direção geral da empresa. Não pode deixar as tarefas técnicas de lado, pois se o fizer não terá condições de interferir de modo realmente produtivo no processo de trabalho. Por fim, e principalmente, não pode deixar de dar o devido peso às tarefas gerenciais, para manter o grupo motivado e produtivo.

Aí vem a questão: quanto do seu tempo um dirigente deve dedicar a cada um dos três tipos de tarefa? A resposta é simples: depende do posto que ocupa, da natureza do trabalho executado no departamento, do tipo de pessoal que gerencia, enfim,

depende da situação. Um gerente de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, provavelmente deve se dedicar mais às tarefas técnicas que um gerente de segurança. Por outro lado, se o trabalho executado pelo departamento é simples, como por exemplo na produção de tijolos, a ênfase dada às tarefas técnicas é menor. Cada caso é um caso.

O importante é que o dirigente não perca o foco do seu próprio trabalho. Ele deve ter em mente as seguintes interrogações:

- será que a distribuição do meu tempo e esforço entre os três tipos de tarefas está equilibrada e eficiente?
- há algum tipo de tarefa na qual estou me concentrando mais que o necessário?
- há algum tipo de tarefa na qual estou dedicando tempo insuficiente?
- qual a finalidade básica da ação do dirigente?
- qual a razão de ser de um empenho em funções técnicas, burocráticas e gerenciais?

Ao responder a essas questões ele não só estará revendo o propósito maior da sua função, mas também estabelecendo um parâmetro que servirá de avaliação do seu desempenho.

Para entender adequadamente a finalidade do

trabalho gerencial, deve-se considerar, em primeiro lugar, que cada gerente tem sob sua autoridade e responsabilidade um conjunto de recursos. Esses recursos são de três categorias: humanos, materiais e financeiros. Os recursos humanos são, naturalmente, os mais importantes, já que são as pessoas que transformam os demais recursos, obtendo deles um rendimento maior ou menor. É aí que se revela a função maior do dirigente: orientar o trabalho do grupo de tal forma que os recursos utilizados na atividade produzam o melhor resultado possível.

Quando os resultados do esforço do grupo são menores que o valor dos recursos empenhados na atividade, diz-se que os recursos estão sendo desperdiçados ou têm produtividade negativa. Quando o valor do resultados se iguala ao dos recursos empenhados, a produtividade é igual a zero e não há uma justificativa econômica para a atividade. Quando os resultados têm valor superior ao dos recursos empenhados, a atividade é produtiva – e quanto maior a diferença positiva entre os resultados e os recursos, maior é a produtividade do grupo. Esta é então a razão de ser do trabalho do dirigente: obter o máximo de resultado do conjunto de recursos empenhados em seu setor, seção ou departamento.

Pode-se facilmente perceber a importância do trabalho gerencial em uma situação de recursos limitados e finitos. Quanto melhor a utilização dos recursos produtivos, tanto mais baratos tornam-se os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Quanto melhor utilizados os recursos, mais pessoas podem ter acesso ao consumo desses bens e serviços.

Como os clássicos percebem o gerente?

Os teóricos da administração pertencentes a uma tradição clássica¹ estão preocupados, em primeiro lugar, com o que os gerentes **deveriam fazer**.

Embora utilizem terminologia diferente para descrever as tarefas-chave do gerente, os teóricos clássicos concordam que um gerente deveria desempenhar duas tarefas básicas. Uma é a **formulação de estratégia**, para a qual o gerente deve avaliar as organizações e o ambiente no qual elas

existem bem como tomar decisões relativas às atividades organizacionais e à alocação de recursos. A outra tarefa básica é a **implementação de estratégia**, para a qual ele deve verificar se os planos e objetivos que derivam das escolhas de estratégias são implementados eficientemente.

Várias funções têm sido especificadas pelos teóricos como sendo centrais para o processo gerencial. Uma é o **planejamento**, em que são determinados os passos que devem ser tomados para produzir situações futuras consideradas desejáveis. Outra é a de **organização**, isto é, o desenvolvimento de estruturas e práticas que auxiliem a realização dos planos. Uma terceira se refere ao **controle**, em que se estabelecem os mecanismos e sistemas para garantir que o que ocorre dentro das organizações seja coerente com os planos organizacionais. Uma quarta é a de **direção**, função que deve motivar e liberar as pessoas a se comportarem pró-ativamente diante dos imperativos da estratégia das organizações.

Análises das funções gerenciais, tais como as sugeridas anteriormente, são muito comuns na literatura sobre administração. Na realidade, seria possível discutir quase todos os problemas relacionados a uma dessas quatro funções que ocorrem no dia-a-dia das organizações. Entretanto, ao se colocar ênfase sobre aquilo que os gerentes **deveriam fazer**, corre-se o risco de se desprezar uma outra perspectiva sobre o trabalho gerencial, que ao nosso ver é igualmente ou até mais importante, qual seja: o que os gerentes realmente fazem em seu trabalho.

O novo papel do gerente

A tarefa do gerente não é tão simples e não obedece a conceitos tão frios como pode parecer à primeira vista, inclusive porque seria desastrosa em longo prazo, causando prejuízos morais significativos que viriam a se refletir sutilmente nos balanços financeiros da empresa.

Os modernos manuais de administração oferecem uma infinidade de métodos, técnicas e conceitos que têm provado possuir uma eficácia sem precedentes para estimular e aperfeiçoar melhores relações entre a empresa e seus empregados.

É um paradoxo este que determina o comportamento dos gerentes da geração passada: acariciar com embevecimento os elementos puramente materiais da organização, como máquinas, planos, orçamentos, etc., desprezando o fundamental: as complicadas (por serem humanas) máquinas que pensam, operam, geram, mantêm

²Ver, por exemplo, MINER (1978).

a organização; peças vitais de um processo que podem compromê-lo seriamente, ou mesmo decretar a sua destruição, se manipulados segundo modelos simplistas.

Motivar e aperfeiçoar o elemento humano é a atribuição que a moderna administração precisa desempenhar para assegurar o progresso. O gerente atualizado procura munir-se das técnicas de comunicação, treinamento, seleção científica, aconselhamento, indução, bem como de espírito empreendedor e de estudioso da cultura da organização, pois esses aspectos constituem componentes vitais das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização e o instrumento que provê meios para obtenção de melhor produtividade e melhor satisfação profissional.

Há quatro fatores que possivelmente estão constituindo o alicerce da teoria e prática gerencial nos últimos anos. Esses fatores dizem respeito ao alcance, à tarefa, à posição e à natureza da gerência de acordo com as realidades de hoje. Poucos profissionais da administração chegam a ter consciência deles. Até mesmo os estudiosos da gerência e do comportamento organizacional estão encontrando dificuldades em explicitá-los com clareza e exatidão. Mas tanto os profissionais como os estudiosos têm aceitado esses fatores; na verdade os têm tratado como axiomas e têm baseado neles suas teorias e seus atos.

Fator número um: o espírito empreendedor e a inovação são ações primordiais no processo gerencial

Considera-se neste princípio que a tarefa primordial – e talvez única – do gerente é mobilizar as energias da organização para a consecução de tarefas conhecidas e definidas, concentrando sua atenção no fazer de maneira diferente, tendo em vista que a grande tônica deste século está firmemente calcada na continuidade tecnológica e na capacidade para se fazer melhor sem abandonar o espírito do empreendimento que reflete a realidade da economia.

Fator número dois: cabe à gerência tornar produtivo o trabalhador manual

O trabalhador manual, especializado ou não, tem sido alvo do interesse da administração como um recurso, como um fator de custo e como um problema social e individual.

Assim, ter tornado o trabalhador manual produtivo

é, com efeito, a maior realização da administração até hoje. A obra *Scientific Management*, de Frederick Winslow Taylor, é com freqüência criticada atualmente (embora, na maior parte das vezes, por pessoas que não a leram), mas foi a insistência desse autor em estudar o trabalho que formou a base da opulência dos países desenvolvidos da época presente; ela aumentou a produtividade do trabalho a ponto de possibilitar um incremento considerável na qualidade de vida de toda a sociedade.

Fator número três: todas as organizações são responsáveis pela “qualidade de vida”

Porque nossa sociedade está se tornando rapidamente uma sociedade de organizações, todas as instituições terão de fazer com que o atendimento a valores, crenças e propósitos sociais básicos seja o objetivo de suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social restrita ou que se situa fora de suas funções fundamentais. As organizações constituem instrumentos da sociedade para o alcance dos objetivos sociais.

Isso implicará particularmente a realização do indivíduo. Caberá cada vez mais aos gerentes fazer com que as conveniências e aspirações de cada pessoa resultem em energia e desempenho orgânico. Simplesmente não será suficiente estar satisfeito – como o setor de relações industriais e até mesmo o de relações humanas tem tradicionalmente estado – com a ausência de descontentamento.

Talvez uma forma de enfatizar a questão seja dizer que, dentro de mais alguns anos, haverá uma preocupação muito menor com o desenvolvimento da administração (isto é, com a adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito maior com o desenvolvimento da organização (ou seja, com a adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

Fator número quatro: é tarefa da gerência tornar o conhecimento mais produtivo

O recurso financeiro básico, o investimento fundamental e a base de custo de uma economia desenvolvida, tudo isso se alicerça na aplicação do conhecimento (isto é, em conceitos, idéias e teorias) e não na habilidade manual ou nos músculos.

Sem dúvida, as medidas que indicam a

produtividade do trabalhador manual, como o número de peças produzidas, só podem ser confirmadas quando se tratar de trabalho manual, não se aplicando de nenhum modo ao trabalhador mental. A produtividade do trabalhador mental é primordialmente uma questão de qualidade, não de quantidade.

Uma questão está clara: tornando-se o conhecimento produtivo, ocorrerão, na estrutura de cargos, nas carreiras e nas organizações, mudanças tão drásticas como as que resultaram, na fábrica, da aplicação da administração científica de Taylor. A ordem do serviço terá, sobretudo, de ser drasticamente modificada, para permitir que o trabalhador mental se torne produtivo. Pois é absolutamente patente que o conhecimento só pode ser produtivo se o trabalhador verificar quem ele próprio é, que tipo de trabalho lhe é mais indicado e como ele trabalha melhor.

Fator número cinco: ações gerenciais são determinantes nos padrões da cultura da organização

O comportamento nas organizações é fortemente restringido pelas forças existentes nos ambientes internos e externos, e os gerentes, assim como os funcionários, estão limitados por essas forças.

Os gerentes que são conscientes das forças que modelam o comportamento organizacional consideram, algumas vezes, que o conhecimento é mais frustrante que a autoridade simplesmente porque sua função não lhes permite usar o que eles sabem, de modo a fazer alguma diferença construtiva.

Essas forças são formadoras do que se conhece em administração por *cultura da organização*, pois cada pessoa que habita a organização deposita nela uma série de valores, crenças, idéias, traços de personalidade, que, unidos, formarão o ambiente em que a empresa vai funcionar. À medida que a organização se desenvolve, essa cultura se modifica, portanto é inegável que a cultura organizacional não é estática, ela está em constante evolução. Assim, o gerente, para atingir seu objetivo na organização, tem de trabalhar com esses valores, defrontando-se com uma barreira que realmente demonstra quem são os que crêem, como pensam e por que agem as pessoas numa organização.

É bom estar atento para o fato de que talvez a

única saída para as crises e até para o caos que muitas empresas estão vivendo pode estar no entendimento e na valorização do homem, que é basicamente o centro e o agente de toda a ação produtiva.

Considerações finais

A partir desta reflexão acerca da postura do executivo de resultados, constata-se que as novas premissas de gerência constituem as melhores bases para uma administração eficaz do que as práticas utilizadas nestes últimos anos. Isso não significa abandonar as velhas tarefas. Evidentemente ainda existe a necessidade de administrar as empresas e criar ordem e organização interna, controlar e tornar o trabalhador produtivo. E ninguém que conheça a realidade da administração provavelmente afirmaria que existe uma verdade única no contexto organizacional.

Para que um gerente atinja a eficácia, ele primeiramente tem de agir como tal. Isso não quer dizer dar ordens vazias ou usar o poder de modo maldirigido. Pelo contrário, quer dizer fazer um uso consciente e produtivo de sua autoridade, envolvendo adequadamente o pessoal, ouvindo e orientando quando necessário, dando suporte e acompanhando o desempenho de cada um.

Em primeiro lugar, ele deve preocupar-se em criar um clima de cooperação e satisfação, de forma que as comunicações fluam de maneira mais fácil tanto entre ele e seus subordinados, quanto entre estes separadamente. Isso não quer dizer que o gerente deva ser “bonzinho”, que deva deixar de criticar as pessoas quando necessário, que deva aceitar qualquer desempenho em benefício da harmonia do grupo. Sem abrir mão de sua autoridade, pode criar um clima de gerência participativa na área. Abrir mão da autoridade é um erro fatal, e é até mesmo injusto para com os subordinados, afinal o gerente ganha mais que eles para exercê-la.

Em segundo lugar, ele tem de agir profissional e disciplinadamente, não se esquecendo do planejamento, da organização, da direção e do controle. Deve fazê-lo de forma equilibrada, dando os devidos pesos às suas atividades técnicas, burocráticas e gerenciais propriamente ditas.

Por fim, o dirigente eficaz deve atingir resultados positivos. Sem eles, de nada adianta a satisfação pessoal, a ordem e a perfeição que eventualmente possam ser observadas nas atividades do setor ou

seção. O gerente controla um conjunto de recursos e deve empenhar-se para que ele e seu grupo produzam valores superiores a esses recursos. Só assim se justifica o seu desempenho.

Mas as grandes tarefas que a administração tem hoje diante de si requerem tanto novas teorias como novas práticas, as quais só serão consideradas “boas” para o uso nas organizações se estas possuírem um corpo gerencial preparado e convicto para aceitá-las, pois, além disso, no dia-a-dia da organização, sobre esse herói anônimo, sofrido e imbatível, conhecido como gerente, recai uma incontestável carga de pressões.

Por meio de uma análise detalhada e sistemática das pressões e das forças que atuam sobre o desempenho desse executivo de resultados, pode-se ter uma dimensão real de suas necessidades em termos de preparo profissional e emocional.

Há muitos instrumentos de gerência cujo uso teremos de aprender, assim como novas técnicas. Há, como já assinalado, inúmeras tarefas novas e difíceis. Porém, a mudança mais importante que o futuro reserva para a administração é que as aspirações, os valores e, de fato, a sobrevivência das organizações irá depender cada vez mais do desempenho, da competência e dos valores dos gerentes.

Se administrar envolve realizar mudanças nas organizações, então essa visão sugere, como uma questão relevante, perguntar quem se beneficia com

ela (e quem dela não se beneficia)? Que tipo de produto ou serviço pretende-se oferecer? Que tipo de vida de trabalho se deseja oferecer às pessoas? Como se deseja equilibrar a aspiração para a eficiência organizacional e suas aspirações para uma qualidade elevada de vida no trabalho?

Obviamente, as respostas a tais questões não são fáceis e não se pretende sugerir aqui maneiras certas e erradas de responder a elas. Mas acredita-se que envolver-se com questões como estas é um dos aspectos mais importantes e bastante negligenciados do trabalho do gerente.

A tarefa de administrar organizações é muito importante. Os conceitos de comportamento gerencial continuarão a ser críticos no desenvolvimento da gestão efetiva. Espera-se que os gerentes que estejam equipados com os instrumentos derivados de um estudo científico de técnicas gerenciais sejam capazes de criar organizações mais efetivas. Estas serão organizações que utilizam bem os recursos, desempenham eficientemente as tarefas necessárias, capacitam os indivíduos a preencher as suas necessidades e oferecem contribuições positivas para a sociedade.

Contudo, espera-se que as considerações tecidas ao longo deste texto contribuam para oferecer subsídios a futuras investigações, pois nenhum assunto deve esgotar-se em si mesmo, e a dúvida e o ceticismo, que permeiam todo o conhecimento, são condições indispensáveis para a busca permanente da verdade.

Referências

- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: _____ (ed.). **Business strategy**. Baltimore: Penguin, 1969.
- ARGYRIS, C. **Interpersonal competence and organizational effectiveness**. Homewood: Irwin-Dorsey, 1962.
- BENNIS, Warren. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. **O gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1981.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: EBEL: IBQP-PR, 2000.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HELSEBEIN Frances; GOLDSMITH Marshall; BEKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- KAST Fremonte E.; James ROSENZWEIG. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira; 1980.
- MEZOMO, João Catarin. A busca da qualidade. **Revista Universidade**; São Paulo: IBRAQS; 1993.
- MINER, John B. **The management process: cases and readings**. New York: Macmillan Publishing, 1978.
- NEWMAN; Cardeal John Henry. **Origem e progresso das universidades**. São Paulo, 1951.
- SCHEIN; Edgard H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SOUZA, Edela L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**. São Paulo: E. Blucher, 1978.
- SPITZER, Dean. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.