

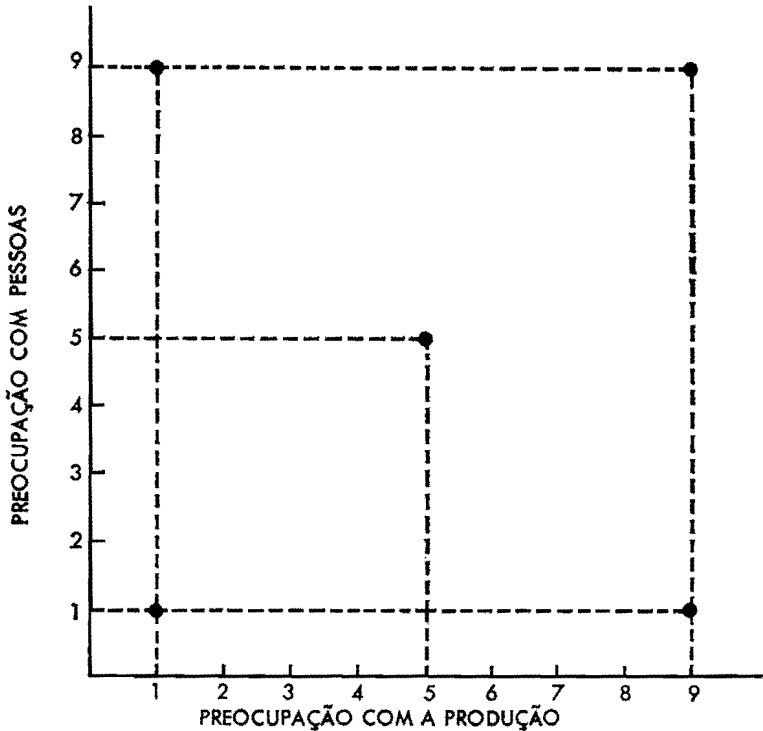
RESENHAS

THE MANAGERIAL GRID — Key Organizations for Achieving Production Through People por **ROBERT R. BLAKE** e **JANE S. MOUTON**, Houston, *Gulf Publishing Company*, 1965, 340 págs.

O livro tenta estabelecer cinco tipos “ideais” de administradores, cuja identificação é facilitada pela sua colocação num tipo especial de gráfico que é chamado de *Managerial Grid*.

No eixo das abscissas encontramos uma escala de 0 a 9 que representa a “preocupação com pessoas” e no eixo das ordenadas outra escala, igualmente de 0 a 9, onde se encontra a “preocupação com a produção”. A partir desses dois dados, que devem constituir as preocupações fundamentais do administrador e às quais tôdas as demais são redutíveis, estabelece-se uma tipologia ideal, constituída de cinco tipos. Temos em primeiro lugar o administrador 9,1 cuja “eficiência de operações resulta das condições que cria em sua organização para que o trabalho seja realizado de tal forma que os fatores humanos interfiram o mínimo possível”. Estamos diante do administrador voltado essencialmente para o cumprimento do que foi planejado, tentando realizar tôdas as economias que possam

ser efetuadas através dos vários sistemas de racionalização e pela aplicação de nova tecnologia. Sua crença é que



o fator humano pela sua irracionalidade de comportamento, sempre tenderá a interferir negativamente com a racionalidade administrativa e tecnológica. O melhor que se poderá fazer, do ponto de vista da consideração dos fatores humanos no progresso produtivo, será contemplá-los como simples instrumentos e esperar que não criem obstáculos e embaraços.

O administrador 1,9, localizado no extremo oposto ao 9,1 no *grid*, dedicará "grande atenção às necessidades das pessoas a fim de poder satisfazê-las, o que resultará em relações de amizade e uma atmosfera organizacional amigável".

tosa, com um ritmo de trabalho agradável". Se nalgum momento da atividade organizacional surgir o dilema "produção-fator humano" o administrador 1,9 não hesitará em dedicar os seus esforços em favor do fator humano, prejudicando, se tal fôr necessário, a própria produção. A filosofia a nortear tal conduta é que o fator humano é essencial e que uma vez aceito que administrar é realizar coisas através de pessoas, nada poderá ser feito sem a colaboração e a satisfação das pessoas que compõem a organização. Resolvido o problema do fator humano, os demais problemas organizacionais encontrarão automaticamente suas respectivas soluções. Tal abordagem enfatizará a plena integração entre as pessoas e os objetivos da organização e ressaltará a necessidade de manter equipes unidas, não apenas pelos laços formais do organograma, ou por questões de solidariedade profissional, mas irá além, chegando a promover a interação plena entre as pessoas que trabalham juntas.

O tipo 1,1 sustentará que "o exercício de um esforço mínimo para realização do trabalho necessário é a condição adequada para manter a participação organizacional". Quando o tipo 1,1 assume posições-chave na organização deve-se esperar uma estagnação organizacional. Embora não seja fácil encontrar tal tipo de empresa numa conjuntura dinâmica, ela é perfeitamente compatível com certas situações de monopólio, particularmente em serviços de utilidade pública, que se apoiam numa concessão monopolística, ou em economias estagnadas, ou ainda durante períodos de recessão econômica. Todavia, o 1,1 como representação de uma filosofia administrativa é contraditória em economias subdesenvolvidas, onde a ausência de perspectivas e com ambiente social e político fortemente matizado pelo imobilismo, acabam por fazer com que não reste outra alternativa às empresas senão a realização do "esforço mínimo". Na administração de tipo 1,1 a empresa sobrevive devido à própria inércia organizacional.

No centro do *grid* encontramos o tipo 5,5 cuja filosofia administrativa poderia ser formulada sucintamente como

a crença de que “o desempenho adequado da organização é possível equilibrando as necessidades de manutenção da produção e a moral do pessoal a um nível satisfatório”. O administrador 5,5 tem da natureza humana uma concepção relativamente sombria, estando nesse particular mais próximo do tipo 9,1. Porém, ao invés de abandonar a preocupação com as pessoas, preferirá manter um sistema equilibrado onde as necessidades das pessoas e a manutenção do nível de produção possam ser satisfeitos. O 5,5 sustentará que sendo as pessoas como são, não será possível dedicar-se inteiramente às tarefas ligadas à produção porque acabar-se-ia gerando ressentimento entre os subordinados e se perderia, ao final, a boa vontade e a dedicação que por ventura tenham para com a organização. Mas, por outro lado, não se poderá dedicar completa atenção às necessidades das pessoas porque os objetivos relativos à produção não seriam atingidos. O exercício da autoridade por parte do administrador 5,5 sempre implicará numa certa dose de ambigüidade, meias palavras, manutenção proposital de duplo sentido.

Finalmente, o livro nos fala do administrador 9,9 onde a máxima preocupação com as pessoas está acompanhada de idêntica preocupação com a produção. “A realização de tarefas é própria de pessoas dedicadas e vinculadas efetivamente à organização. A interdependência gerada por um objetivo organizacional comum conduz a relações de amizade e respeito”.

O administrador de tipo 9,9 tentará e logrará criar as condições organizacionais que levam à alta produtividade, desenvolvimento de um senso de responsabilidade e elevada criatividade através de ação grupal coordenada. O administrador aqui não aparecerá como uma “figura de autoridade”, ou como um “écran” onde passivamente são projetadas várias e diversificadas imagens, mas será um homem que tenderá a catalizar o que há de melhor nos que se encontram sob sua direção a fim de permitir o desenvolvimento espontâneo das potencialidades de cada um. À relativamente “flácida” abordagem do 1,9 substituir-se-á

uma liderança efetiva voltada para a realização de tarefas e objetivos organizacionais e dos indivíduos através de sua adesão às metas de organização. O 9,9 esposará o princípio de que a melhor maneira de unir as pessoas numa ação concatenada, e que desenvolva um sentido de equipe e cordialidade, será fazendo com que todos se fixem nos mesmos objetivos.

Não deve restar dúvida a esta altura que o tipo de administrador cujo desenvolvimento deve ser buscado é o 9,9, sendo todos os demais contrafacções apenas toleráveis. A máxima preocupação com pessoas acompanhada da mesma intensidade de preocupação com a produção constitui um ideal a ser perseguido por todos os que se encontram envolvidos na atividade organizacional. Todavia, a tipologia pelos autores é altamente artificiosa e sua elaboração se fêz numa base bastante eclética. A crítica mais importante ao livro seria a de que ao procurar desenvolver uma "tipologia ideal" a maior preocupação deveria ser com a coerência intelectual do processo e com o rigor lógico. Tal atitude não pauta as elaborações dos autores, e fica claro que não é mais do que uma miscelânea que se erigiu às custas de fragmentos concêntricos tirados tanto da administração de empresas propriamente dita, como de outras ciências comportamentais. O verdadeiro objetivo dos autores parece ser a elaboração de um manual de divulgação a ser utilizado por executivos, via de regra sem grande formação no campo das ciências sociais, e que se pretende erigir num manual de "desenvolvimento de executivos" para a criação de nova mentalidade ou de novos enfoques à problemática empresarial. O sucesso da obra não se limitou ao meio empresarial norte-americano, mas atingiu outros países e os seus autores tem conduzido "Jornadas de Desenvolvimento de Executivos" com a utilização do texto em vários países. Como trabalho de simplificação e de divulgação é aceitável, todavia, enquanto elaboração de uma tipologia administrativa é bastante falho e o leitor interessado poderia consultar com maior proveito obras como *The Executive* de EUGENE E. JENNINGS, *The Or-*

ganizational Society de ROBERT PRESTHUS ou mesmo a coletânea de textos publicados pela revista *Fortune* cujo título é *The Executive Life*.

CARLOS OSMAR BERTERO