

Cyro Bernardes

Mestre em
Administração de Empresas
pela USP
Leciona na FEA/USP.

A FALÁCIA DAS ALTERNATIVAS

(Ou, como fazer o chefe
responsabilizar-se pelo
que você decidiu).

29

Quando o chefe pede ao subordinado que leve a cabo uma determinada missão, ele assim o faz porque: 1) não é assunto de sua especialidade ou mesmo não entende nada daquilo; 2) conhece o assunto, mas não tem tempo de se aprofundar nos detalhes e nuances que o caso exige.

Mas o subordinado tem uma vantagem, pois mesmo que também nada entenda, pelo menos dispõe de tempo para ilustrar-se. Começa a trabalhar tomando informações, consultando "aqueles que sabem", chegando, às vezes, até ao extremo de baixar à biblioteca, à cata da experiência dos autores lá escondidos. Mas os problemas administra-

tivos não têm solução única, e sim, uma série delas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Resulta que a decisão terá por base o seu juízo subjetivo de valores, já que a quantificação real e concreta ainda está para o futuro.

Sem mais, ele apresenta ao chefe a alternativa escolhida? Decididamente não. Em primeiro lugar porque deseja mostrar o quanto se esforçou e com que cuidado cumpriu a ordem recebida. Desta forma, elabora complexo relatório, no qual expõe cada uma das alternativas em seus prós e contras, sugerindo timidamente que, no seu fraco entender, talvez a alternativa X possa ser considerada a melhor, evi-

30

dentemente "sub censura" do chefe. Com isso se mostra dependente na medida adequada e não tão débil mental que seja incapaz de sugerir algo de certo. Na exposição oral que faz, sem mostrar grande entusiasmo (evitando assim gerar desconfianças de ter algum interesse escuso), dá ênfase aos perigos das soluções propostas, exceto daquela que ele já escolheu. Dessa forma, consciente ou inconscientemente dourada, o chefe engole a pílula, colocando o seu "de acordo" e "cumpra-se", apenas com uma alteração de sua lavra incosequente, inoportuna e até mesmo inadequada. Na verdade ele não pode agir diferentemente, pois não se aprofundou no assunto como o autor o fez. De qualquer forma sai satisfeito, pois tem em mãos o trabalho e a alternativa que ele "decidiu". Também o subordinado sai conten-

te, pois tudo foi de acordo com os planos pré-estabelecidos.

Dessa maneira foi desempenhado a contento o papel de chefe-pai onipotente que manda e desmanda, bem como o de subordinado-filho, fraco e dependente, obrigado a manipular os "mais velhos" para conseguir as coisas que deseja. E nessa posição ele tem ainda a grande vantagem do filho menor de idade, cujo pai tem que pagar a trombada que ele deu. Isto porque se a alternativa escolhida redundar num grande fracasso, a responsabilidade é do chefe (que terá todo o interesse em ocultar o desastre). Por outro lado, é difícil que sobre algo para o subordinado, pois afinal não foi ele que "decidiu" e bem que chamou a atenção para os possíveis perigos daquela alternativa.

Soluções ficam a seu cargo ...

ABSTRACT

Normally, a manager thinks that he "has made a decision" when he has picked one of the alternatives studied by his

subordinates. In fact, he may be simply endorsing what has been surreptitiously suggested to him, or worse, he may be merely assuming responsibility for a decision made by others.