

David Hastings

Assessor Técnico das
Diretorias da Associação
de Bancos no
Estado de São Paulo
e da Federação Brasileira das
Associações de Bancos.
Cursando Mestrado em
Administração na FEA/USP.

O CHEFE EFICIENTE: FORMAS DE INFLUENCIAR

INTRODUÇÃO

Num mundo empresarial em que o uso do computador (aliado a instrumentos de gestão e de decisão cada vez mais sofisticados) torna-se cada vez mais comum, fazendo com que os administradores profissionais, que pretendam ser bem sucedidos, tornem-se cada vez mais receptivos a conceitos, formulações e raciocínios de tipo matemático, é de se estranhar que haja uma ciência, ou conjunto de conceitos, que, apesar de eminentemente não-quantitativa, vem adquirindo uma importância crescente para a gerência de empresas - trata-se das ciências humanas,

ou ciência do comportamento humano.

O ambiente empresarial é, em micro-escala, aquilo que a Economia denomina "mercado". Na empresa, como em qualquer outra forma de mercado, bens e serviços são oferecidos e procurados, comprados e vendidos. Nesse ambiente, como em qualquer outro, o preço de qualquer produto comprado ou vendido é determinado, pelo menos em princípio, pela capacidade de tal produto satisfazer os desejos ou as necessidades de seu comprador e pela escassez ou abundância de fornecimento de produtos iguais ou semelhantes ao que está sendo vendido ou comparado. Essas forças, que regulam o preço das coisas compradas e vendidas, resultam em diversas tendências de efeitos, comumente

considerados drásticos, como, por exemplo, a de um comprador de determinado bem (ou serviço) deixar de comprar esse bem, se seu poder de satisfação das necessidades do comprador se reduzir. A "mão-de-obra" ou a "força de trabalho" é uma das muitas coisas compradas e vendidas no ambiente empresarial.

10 Diz Charles G. Burck, em artigo intitulado "A Política Complexa da Empresa" (The Intricate "politics" of the Corporation - revista Fortune, abril de 1975): "É certo que a eficiência - a arte de fazer a mesma coisa com menor esforço ou menos recursos - é uma das grandes contribuições da atividade empresarial para o progresso da humanidade. Mas não é suficiente. O novo objetivo do administrador, diz Drucker, deve ser a eficácia, que é uma forma abreviada de descrever o uso ótimo de todos os recursos disponíveis na perseguição de resultados extraordinários".

POR QUE INFLUENCIAR?

Entendo que um administrador ou um chefe será eficaz para sua em-

presa à medida que for eficiente para si mesmo. Quero dizer com isso que a contribuição extraordinária do chefe para a empresa só poderá concretizar-se se a produtividade de seu departamento ou de seus comandados for eficiente. É claro que um ou mais dos seus comandados poderá ser eficaz, trazendo uma contribuição extraordinária para seu departamento, mas isso não invalida a eficácia do chefe - pelo contrário, até a facilita. Então, partindo do princípio de que todo chefe pretende ser eficaz, o que precisará ele fazer para garantir sua eficácia? A primeira providência que precisará tomar será no sentido de assegurar a eficiência de seus subalternos.

Em vista das considerações colocadas anteriormente, segundo as quais todas as pessoas colocadas num ambiente empresarial se envolvem nas lutas típicas do "mercado", a tarefa de assegurar a eficiência dos empregados de uma empresa deve ser sumamente fácil, porque os próprios empregados devem querer, de livre e espontânea vontade, garantir sua própria eficiência, sob pena de verem sua capacidade de satisfazer

as necessidades da empresa cair a níveis inferiores ao do valor de seu salário, quando então seriam sumariamente despedidos para dar lugar a outros que tenham maior nível de capacidade, ou que estejam dispostos a vender seu trabalho por um preço menor. Por mais verdadeira que pareça tal proposição, por mais inabalável que possa parecer, sabe-se que não é verdadeira. Em inglês, formulações desse tipo são rotuladas "wishful thinking", ou seja, são pensamentos que seriam muito interessantes se fossem verdadeiros ou aplicáveis. Mas, como geralmente sucede com o "wishful thinking", de nada adianta pensar ao longo dessas linhas porque o pensamento nesses moldes não levará a nada.

A idéia não é válida, parece-me, porque cada homem - o átomo da mão-de-obra tem características próprias e capacidades especiais que, via de regra, não são iguais às dos demais homens. Em outras palavras, o todo da mão-de-obra de uma empresa, ou de um departamento dentro da empresa, é composto de átomos desiguais, freqüentemente não-sintonizados e, muitas vezes, desarmônicos.

Para fixar idéias, focalizemos uma das múltiplas capacidades presentes em maior ou menor grau em todos os homens; a capacidade manual. Imaginemos o caso de uma fábrica de porcas, onde cada homem é responsável por todas as etapas da produção e em que um trabalhador, tendo maior habilidade manual que os outros, produz mais porcas por hora do que cada um de seus colegas. Essa produtividade extra do trabalhador excepcional terá ótimos resultados sobre a eficiência da fábrica, mas provavelmente subsistirá por muito pouco tempo. Supondo que todos os demais trabalhadores sejam perfeitos imbecis, cujo único objetivo seja o de produzir porcas durante toda a vida, nosso trabalhador super-dotado cedo ou tarde começará a pensar na injustiça de render mais para a fábrica e ganhar a mesma coisa que seus colegas; a partir do momento em que ele começar a pensar assim, a fábrica terá que começar a pensar ou em pagar mais para o trabalhador diferenciado, ou em procurar outro trabalhador, mais medíocre, que substitua esse quando ele se demitir. Ou, por outro lado, lembrando que nem todos os trabalhadores da fábrica

serão perfeitos imbecis, teremos que considerar a possibilidade de os outros trabalhadores, os menos dotados, exercerem pressão sobre o centro de nosso exemplo, no sentido de reduzir sua produção, para não elevar a média de produção por hora sobre a qual se baseia o pagamento de todos eles.

12 Apesar da simplicidade, o exemplo serve para ilustrar que as diferenças pessoais de um trabalhador para outro geralmente (se não sempre) são irreconciliáveis e podem, inclusive, levar a uma deterioração da capacidade produtiva de toda uma empresa (se o trabalhador superdotado relaxou sua produção para não aumentar a média horária, por que não poderão todos os trabalhadores relaxar para reduzir a média?) O exemplo foi dado num ambiente de produção propositalmente simples e de mensuração fácil; justamente para frisar e fixar a idéia que procuramos registrar; mas é evidente que, à medida que galgarmos os degraus hierárquicos da empresa, quando o trabalho passa a ser cada vez mais intelectual e menos manual, a mensuração da produção se tornará crescentemente difícil.

Quanto mais difícil for a mensuração do trabalho, mais difícil será medir quanto de sua capacidade potencial o empregado está efetivamente dedicando a seu trabalho — como contar o número de idéias produzidas por um homem cuja principal função na empresa seja a de pensar? E como avaliar a qualidade dessas idéias?

Assim, um chefe que tenha a seu cargo diversos empregados, razoavelmente elevados dentro da hierarquia da empresa, dificilmente saberá se sua equipe está produzindo tudo o que pode. A única forma do chefe em pauta ter alguma tranquilidade é através de um esforço para assegurar que seus subordinados estão dedicando suas capacidades profissionais integralmente à empresa. Parece até um paradoxo que o chefe de um departamento, cuja produção não seja mensurável em termos absolutos (no sentido de uma "média" de produção sempre válida), tenha que se esforçar por obter dedicação absoluta de seus subalternos.

Garantida a dedicação integral de

seus colaboradores (o que já por si tende ao impossível, na prática), o chefe terá garantido a eficiência de seu departamento ou equipe e estará em condições de perseguir a eficácia que, suponho, é o seu objetivo. Registrei que o objetivo da dedicação integral tende ao impossível, mas existem formas de tornar, ou de procurar tornar, o impossível um pouco mais acessível: é nesse sentido que a ciência do comportamento humano contribui para as ciências administrativas. É preciso encontrar meios (ou mesmo idéias que nos ajudem a pensar em meios) de levar os empregados a se dedicarem integralmente à empresa. Esses meios (ou idéias) são apresentados pela ciência do comportamento humano aplicada ao ambiente empresarial.

COMO INFLUENCIAR?

O chefe que pretende garantir dedicação máxima de seus subordinados tem à sua disposição inúmeras formas ou táticas para influenciá-los. Provavelmente terá que adotar uma determinada tática para cada subordinado seu (e a melhor forma de escolher qual tática deva adotar

para cada subordinado, geralmente será dada pela própria sensibilidade do chefe). Mas as formas de influenciar tendem a se classificar dentro de um número restrito de categorias. Um conhecimento dessas formas de influenciar pode ajudar o chefe a diagnosticar a situação e escolher a forma mais indicada para resolver a situação. Evidente está que essas categorias, ou modelos, de meios de influenciar não pretendem ser absolutos – pretendem ser apenas idéias gerais que podem servir como ponto de partida para uma análise raciocinada.

Uma das formas de influenciar, talvez a mais simples ou básica, é a denominada "pressão técnica". Sente-se a existência desse tipo de pressão quando se encontra uma pessoa que se orgulha do que faz. De um modo geral, todas as pessoas sentem alguma motivação, que pode variar em grau de intensidade de uma pessoa para outra e mesmo de um momento para outro em uma mesma pessoa, para fazer as coisas tão bem quanto pode (excluindo-se os casos de sabotagem, é claro). Essa motivação poderá, obviamente estar latente, mas dificilmente deixará de exis-

tir, sob pena de a pessoa deixar de ter sua "razão de ser". Cabe então ao chefe procurar intensificar essa motivação.

14 Outra forma de influenciar, um pouco mais sutil do que a anterior, é aquela que se baseia no pressuposto de que todo homem quer se sentir parte de um grupo - é a que geralmente se denomina "pressão social". Há um postulado normalmente aceito, e facilmente demonstrável, de que o homem é um animal gregário, um animal que sempre procura companhia. Mas essa vontade de participar de um grupo é uma vontade ativa, como oposto de vontade passiva, no sentido de que o homem não só quer fazer parte de um grupo, mas também se sentir necessário ao grupo ou, pelo menos, útil para o grupo. Nesse sentido, dentro do ambiente empresarial, o homem sente necessidade de contribuir para o sucesso do grupo: se este tiver suficiente consciência de seus objetivos (supondo que seus objetivos são coincidentes com os da empresa) esses objetivos tendem a se tornar os objetivos pessoais de cada um de seus componentes. Cabe então ao chefe promover e, se

possível, acentuar a consciência grupal de seus objetivos. Esta idéia é particularmente útil ao chefe que quer assegurar-se da eficiência de um novo elemento do grupo, pois o próprio grupo exercerá pressão sobre o indivíduo para que este adapte seu trabalho às expectativas.

Uma terceira forma de influenciar é a denominada "pressão tecno-social", que ocorre mais freqüentemente quando se trata de relacionamentos em cadeia. Ocorre, por exemplo, quando um chefe requer determinada tarefa de um seu subordinado, sendo que este, por sua vez, terá que contar com a colaboração de subordinado(s) seu(s). A motivação para a eficiência propaga-se ou é contaminada de chefe para subordinado para subordinado(s), até envolver todas as tarefas exigidas para completar a tarefa maior originalmente solicitada pelo chefe. A dinâmica deste tipo de pressão se prende à idéia do que cada elemento do grupo envolvido fará, no sentido de que "se eu falhar, todos os outros serão prejudicados". A fraqueza desta forma de influenciar está no fato de que o chefe terá que confiar na capacidade de todos os seus su-

balternos "contagiarem" os elementos subsequentes no processo, confiança essa que nem sempre será muito tranqüila. É óbvio que tende a se desenvolver um reforço maior para a motivação à eficiência, se o chefe puder deixar bem claro que, no caso de uma falha, o autor da "performance" considerada abaixo do padrão será facilmente identificado.

A forma fundamental para se influenciar as pessoas, dentro de uma estrutura hierárquica, é a chamada "pressão formal" à qual todo subalterno deve sujeitar-se pelo simples fato de ser subalterno. Ao receber e aceitar uma incumbência, um empregado reconhece tacitamente, se não expressamente, que quem lhe deu a incumbência tem poder para tal e, portanto, deve ser respeitado ou pelo menos obedecido. De um modo geral, entendo que um chefe será mais eficiente à medida que tiver que usar esse tipo de pressão menos freqüentemente. Mas, é claro, a própria relação chefe-subalterno pressupõe a disponibilidade dessa forma de pressão, o que vale dizer que a estrutura hierárquica pressupõe que cada chefe seja inves-

tido, pela empresa, de poder e autoridade sobre seus subalternos a níveis pelo menos suficientes para garantir a eficiência da equipe ou do departamento comandado por ele. Importante notar que esta forma de pressão é sempre exercida de um indivíduo para outro; é caracterizada por um relacionamento pessoal entre chefe e subalterno.

Ainda outra forma de influenciar muito comumente encontrada é a "pressão formal-social", na qual se considera a autoridade investida no chefe em relação ao grupo de subalternos que ele comanda, e que pode, inclusive, contar com a participação do próprio chefe. É praticamente o caso do chefe dar ordens para si mesmo, situação em que se evidencia a necessidade de o chefe "dar um bom exemplo".

15

CONCLUSÃO

Apresentei algumas formas de um chefe influenciar seus subalternos, tendo tomado o cuidado preliminar de procurar justificar o motivo pelo

qual surge a necessidade de influenciar. Não tenho a mais remota esperança de ter esgotado as possibilidades do assunto, mas espero ter dado causa a que mais idéias surjam e sejam desenvolvidas em torno do tema.

16 Espero, igualmente, ter deixado claro que as três formas "puras" de influenciar que percebo são a forma "técnica", a "formal", e a "social", e que essas três formas "puras" podem combinar-se e, dentro da categoria das formas combinadas, divaguei sobre as formas "tecno-social" e "formal-social". Por extrapolação, imagino que possam existir formas "tecno-formais" e "tecno-formal-sociais". Imagino também que se poderia estudar modelos de dosagem dos componentes das formas combinadas de influenciar, como, por exemplo, "tecno(7)-social(3)", segundo cada componente seja relativamente mais ou menos necessário dentro do composto; é claro que não existe nenhum termômetro para medir a temperatura relativa de uma forma de influenciar frente a outra, de modo que tal tipo de estudo só teria validade, associado a números

precisos, em ambiente acadêmico, mas, dentro do ambiente crescentemente, quantitativo, a que me referi na introdução deste trabalho, não deixa de ser interessante.

Depois de escrito o artigo acima, minha atenção foi chamada para o tratamento dado ao mesmo assunto no livro "Psicologia para Administradores" de Harold J. Leavitt (Cultrix, São Paulo, 1976 - 3ª edição). Realmente, o livro, principalmente em sua segunda parte, dá um tratamento muitíssimo mais extenso, profundo e científico ao assunto, constituindo, a meu ver, leitura obrigatória para um entendimento adequado do assunto a que me dedico no presente trabalho.

Outras referências, mais ou menos diretas, ao mesmo assunto, e de grande interesse, poderão ser encontradas nas seguintes obras:

BIBLIOGRAFIA

- BROWN, J.A.C.**, *Psicologia Social da Indústria*, 2ª edição, São Paulo, Atlas, 1972, Cap. 7.
- ETZIONI, A.**, *Organizações Modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, Cap. 8.
- HARRIS, T.A.**, *Eu Estou O.K. Você está O.K.*, 5ª edição, São Paulo, Artenova, 1973.
- JAY, A.**, *O Homem S.A.*, São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1974.
- JAY, A.**, *Maquiavel e a Gerência de Empresas*, 2ª edição, Rio, Zahar, 1974.

17

ABSTRACT

The manager's ultimate worry is to maintain his effectiveness. In order to maintain his effectiveness, i.e., to assure **optimal** use of available resources so as to attain **extraordinary** results the manager must ascertain that his subordinates are executing their tasks efficiently, i.e. that they are doing their jobs with the lowest effort possible. The objective of ascertaining subordinates' efficiency is complicated when work expected of subordinates is not measurable in concrete terms.

Thus, in order to assure subordinates' efficiency, specially in a white-collar environment, the manager will have to influence his subordinates in such a way as to make subordinates **want** to be efficient of their own accord.

The Behavioral Sciences offer the manager a few models to help him face this type of problem. Such models, in their most basic forms, are dealt with in this article.