

RESENHA BIBLIOGRAFICA

Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. *O Grid gerencial*. São Paulo, Pioneira Editora, 1975. (Tradução de *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company, 1964).

Segundo alguns autores a visão sintética e esquemática de Blake e Mouton, que é a própria história da evolução dos estilos de gerência e seus efeitos sobre o sistema humano, é uma das contribuições marcantes das ciências do comportamento. A importância dessa obra para a administração é relevante já que trata dos estilos dos líderes e de como estes podem atuar no sentido de justapor produção e pessoas.

Sendo a gerência uma ciência, e não uma arte, pode, portanto, ser aprendida. O Grid gerencial mostra as opções quanto às várias combinações de estilos de liderança, na tentativa de ser um guia completo para a orientação das ações administrativas.

O livro, organizado em 14 capítulos, é uma abordagem comparativa e foi escrito com vistas a atingir resultados multidimensionais. Em primeiro lugar, compara as alternativas à disposição de um administrador, no desempenho de suas tarefas, para atingir a produção através de pessoas. Em segundo, mostra ao leitor como diagnosticar o seu próprio estilo gerencial. Em terceiro lugar, define os requisitos comportamentais básicos necessários para mudar de um estilo gerencial para outro. Finalmente, demonstra como um sistema integral, por exemplo, uma empresa, pode, através de um esforço educacional, modificar a sua cultura e caminhar por seus próprios meios para atingir o ponto de excelência organizacional.

O Grid gerencial evita colocar-se em um dos extremos de tipo de liderança, identificado pela escola de administração científica, e seu oposto da escola de relações humanas, enfatizando a motivação, a comunicação e a necessidade de ultrapassar o conceito de supervisão orientada para aspectos puramente mecânicos ou orientada apenas para o lado humano. Uma administração madura requer perfeita conscientização e uma capacidade ímpar de lidar com o complexo global das forças que formam a cultura do trabalho de uma organização industrial.

O Grid gerencial baseia-se em três atributos universais das organizações, interligados e que são: *orientação para a produção* (quanto de ênfase uma supervisão coloca na realização da produção); *orientação para as pessoas* (unidade produtora da organização) e *hierarquia* (o aspecto relacionado com a supervisão).

As orientações para produção e para pessoas podem ser expressas de diversas maneiras, dependendo do contexto específico ao qual estiverem vinculadas. O Grid gerencial mostra estas duas orientações e o conjunto das combinações possíveis entre elas através de uma matriz cujo eixo horizontal se refere à produção, enquanto o eixo vertical às pessoas. Ambos os fatores são representados numa escala crescente de 1 a 9. Os autores identificam cinco estilos básicos de chefia, denominados de teorias "puras", e analisam suas principais características.

No *estilo 9.1* verifica-se forte orientação para a produção e fraca orientação para as pessoas. A preocupação do gerente com os objetivos da organização tende a ser alta, enquanto que os objetivos dos subordinados são bastante ignorados como fator de relevância. Pouca atenção é dada a tópicos como conflito, criatividade e motivação. A base de controle deste estilo é o poder hierárquico, em que uns exercem autoridade e os demais obedecem.

Já o *estilo 1.9* é caracterizado por fraca orientação para a produção e forte orientação para as pessoas. As atitudes e os sentimentos das pessoas são fundamentais. O gerente oferece compreensão, aceitação e entendimento; sua principal característica é ajudar. O conflito é encoberto, pois o chefe está preocupado com sua própria aceitação, e tenta, por todos os meios, manter a harmonia. Grande ênfase é dada ao crescimento individual.

No *estilo 1.1* há uma fraca orientação tanto para as pessoas como para a produção. O gerente assume responsabilidade de maneira superficial, atribuindo tarefas a seus subordinados sem a preocupação de auxiliá-los ou orientá-los. Caracteriza-se por não tomar a iniciativa de prestar ou transmitir informações; atua sem envolvimento, de modo mecânico, formal e rotineiro. Exerce uma influência mínima em seus contatos, limitando-se a transmitir ordens e mensagens de seus superiores. Muitas vezes transfere culpas e responsabilidades aos outros, embora poucas vezes tome as iniciativas de crítica, visando evitar, ao máximo, o surgimento de conflitos.

O *estilo 5.5* representa uma orientação intermediária para a produção, conjugada a uma orientação moderada para as pessoas. Pressupõe conflito entre os objetivos organizacionais de produção e as necessidades individuais, mas parte do pressuposto de que as pessoas são práticas e têm consciência de que algum esforço precisa ser feito no trabalho. Tanto o sistema formal como o informal são utilizados com o propósito de manter as pessoas a par da situação. O gerente comunica-se livremente com seus subordinados. O moral é considerado importante.

O *estilo 9.9* caracteriza-se por uma forte orientação tanto para a produção como para as pessoas. A diferença, em relação aos outros estilos gerenciais, é a não aceitação do conflito permanente entre os objetivos de produção

da organização e as necessidades das pessoas. O objetivo básico deste estilo de gerência é propiciar as condições que integrem criatividade, alta produtividade e moral mediante a ação conjunta, em equipe.

O dirigente 9.9 encara como sua responsabilidade as providências para que planejamento, direção e controle sejam realizados perfeitamente. A comunicação é aberta. Quanto ao conflito, é encarado tanto como impedimento à realização das metas organizacionais, quanto como estimulador da inovação, da criatividade e da elaboração de novas idéias que podem contribuir para o crescimento da organização.

Blake e Mouton apresentam um capítulo com teorias Grid mistas onde apontam seis outros estilos de gerência, combinações das teorias "puras".

No capítulo 10, Realização profissional e estilo gerencial, os autores apresentam um estudo de como a realização profissional, medida em termos de QRG (quociente de realização gerencial) relaciona-se como o nível de instrução e com os estilos gerenciais.

Os autores afirmam que são praticamente inevitáveis as melhorias verificadas na competência gerencial individual quando as pessoas aprendem a utilizar seus próprios recursos para obter resultados através dos outros; entretanto, para que se possa alcançar padrões mais altos em termos de resultados organizacionais são necessários procedimentos educacionais que ultrapassem o estudo individual ou em equipe, ou seja, é preciso haver desenvolvimento organizacional.

No capítulo final, Tendências e práticas da gerência, os autores analisam as tendências evolucionárias dos gerentes em direção a um dos cinco estilos apresentados.

O livro ora resenhado é adotado como obra básica de referência nos seminários Grid de desenvolvimento gerencial.

Valéria de Souza

GUERRA À POLUIÇÃO

U Thant e outros

O governo e a iniciativa privada na maioria dos países do mundo estão voltados para o grave problema da poluição em suas várias formas.

Tanto em países industrializados, como os Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França, quanto em países subdesenvolvidos, como a Turquia, Marrocos, Costa Rica, Bolívia e Brasil — onde as indústrias ainda não são as principais causadoras da destruição do meio — estão sendo criados centros de estudo para o combate à poluição.

Esta iniciativa é de urgência, já que a sobrevivência do homem e das sociedades em contato direto com o meio natural depende da capacidade que tivermos para, num futuro próximo, reduzir e manter em grau suportável esses despejos urbanos e industriais no ar e nas águas, assim como criar uma mentalidade de conservação do meio.

Guerra à poluição — coletânea de textos extraídos da revista **O Correio da Unesco** — analisa as causas do assustador empobrecimento da Terra como **habitat** natural do homem. O problema, visto em seu contexto mundial por estudiosos de várias nações, interessa de perto a estudantes de engenharia, arquitetura, urbanismo e agronomia, assim como a todos quantos queiram contribuir para sua erradicação.

À venda nas livrarias

Pedidos à

Editora da Fundação Getúlio Vargas

Praia de Botafogo, 188

Cx. Postal 9.052 - ZC-02

Rio de Janeiro - RJ

O PROCESSO DIDÁTICO

Irene Mello Carvalho

A escola está em crise. Como instituição, ela não representa uma exceção no quadro de profundas alterações verificadas na estrutura social.

O professor, em futuro próximo, será mais educador que instrutor. A escola deslocará seu interesse do conteúdo do ensino e se dedicará mais à formação de pessoas. Deverá também preparar para o lazer e para o novo humanismo que dará relevo à moral, à inteligência, à criação e apreciação artísticas.

Uma educação em tais moldes exige uma nova didática, baseada na capacidade criadora do professor e este livro é um trabalho especialmente dedicado ao corpo docente, abrangendo desde a escola até os mais modernos métodos de ensino como a TV educativa.

À venda nas livrarias.

Pedidos à

Editora da Fundação Getúlio Vargas

Praia de Botafogo, 188

Cx. Postal 9.052 - ZC-02

Rio de Janeiro, RJ

COMUNICAÇÃO EM PROSA MODERNA

5.^a edição

Othon M. Garcia

Obra revolucionária no campo da expressão em língua portuguesa, ensina não apenas a escrever, mas principalmente a pensar com eficácia e objetividade e a escrever sem a obsessão do purismo gramatical, mas com a clareza e a coerência indispensáveis a fazer da linguagem, oral ou escrita, um veículo de comunicação e não de escamoteação de idéias.

Pedidos para a

Editora da Fundação Getulio Vargas

Praia de Botafogo, 188, C.P. 9.052, ZC-02

Rio de Janeiro, RJ