

ENVOLVER OU NÃO OS OUTROS NA TOMADA DE DECISÕES

Tom Erdos¹

Se existe um líder ou se alguém exerce liderança, devem existir liderados.

Assim, defino liderança como o processo para gerenciar o envolvimento de outros para atingir um objetivo ou solucionar uma situação.

Gerenciar o envolvimento de outros significa otimizar o grau de participação dos envolvidos na solução de uma situação. Assim, se o gerente puder identificar as variáveis que influem na otimização desse envolvimento, tenho certeza de que ele poderá aperfeiçoar seu comportamento como líder.

Existem diversos estudos e pesquisas de campo de liderança e seria muito difícil citar todos os aspectos já pesquisados, os modelos criados e todas as variáveis envolvidas nesses modelos. No entanto, partindo do enfoque de liderança situacional, que é meu campo de estudo, posso citar algumas variáveis ligadas à situação propriamente dita.

Por exemplo: o nível de informação que o líder dispõe de uma determinada situação é uma variável importantíssima, pois, quanto menor for a disponibilidade da informação, maior será o grau de envolvimento necessário para que a solução seja de qualidade.

Isto parece lógico demais, mas é o enfoque que quero transmitir: o gerente deve enxergar uma lógica por trás de cada variável, pois do contrário seria muito difícil assumir comportamentos coerentes e consistentes diante das situações que ele enfrenta. Uma outra variável é a natureza do compromisso dos envolvidos para com a solução de situação e, neste caso, quanto maior for o compromisso necessário, maior será o grau de envolvimento que o líder deverá buscar.

A diferença é no enfoque das diversas variáveis que existem. Alguns enfoques são mais abstratos e se baseiam principalmente em teorias comportamentais e outros mais concretos se baseiam em experiências reais e em variáveis observáveis das situações. Meu

¹ Publicado no jornal *Gazeta Mercantil*, edição de 3/6/1986. À época da publicação do artigo, o autor era líder da equipe de consultoria da Kepner-Tregoe (KT), empresa de pesquisa e desenvolvimento de técnicas gerenciais. Atualmente, Tom Erdos é sócio da Processo Racional Consultoria Ltda., empresa especializada em consultoria e treinamento: www.processoracional.com.br.

campo de estudo está voltado para o lado concreto e observável. Durante muitos anos tenho ensinado a gerentes o processo de solução de problemas e tomada de decisão do ponto de vista individual e puramente racional com excelentes resultados. Atualmente minha preocupação é acrescentar às habilidades gerenciais o aspecto da interação com os outros.

Em outras palavras, além do processo lógico de coleta e organização de informações, o gerente sempre dependerá dos outros para implantação de suas decisões e, por isso, quanto mais eficiente for no envolvimento destes, maior será a qualidade final das soluções.

A idéia de gerência participativa tem sido amplamente divulgada e discutida, principalmente no Brasil, particularmente nos dias de hoje com tantos esforços participativos tipo círculos de qualidade, qualidade total, forças-tarefa; completados com as tendências de maior influência sindical nas decisões das empresas.

Cabe, no entanto, uma observação: muitos falam de gerência participativa sem no entanto esclarecer ao gerente a fórmula para decidir quando, quem e como envolver outros na solução de problemas ou tomada de decisão.

Existem ocasiões em que o envolvimento de outros ou a delegação poderá trazer conseqüências desastrosas para a empresa. Por exemplo, no caso em que os interesses dos envolvidos sejam opostos aos objetivos e prioridades da empresa, a delegação pode ser catastrófica.

Este é o ponto central de minha argumentação: existem diferentes graus de envolvimento, isto é, da natureza da participação dos envolvidos.

Identifico cinco comportamentos distintos: 1) gerente sozinho toma a decisão sem envolver ninguém; 2) o gerente toma a decisão, porém contando com a colaboração individual dos envolvidos para fornecer-lhe informações específicas; 3) o gerente toma a decisão envolvendo outros individualmente, porém partilhando das opiniões e análises dos envolvidos; 4) o gerente toma a decisão, porém envolve os outros em grupo (uma reunião), partilhando a análise em grupo; 5) o gerente abre mão da decisão agindo como coordenador, deixando que o grupo discuta e chegue à conclusão final.

O mais importante é que não existe um comportamento único para uma determinada situação, ficando a critério do gerente a escolha do comportamento mais adequado em função das variáveis situacionais e da pressão ou disponibilidade de tempo na ocasião.

O que procuro transmitir em meus seminários são algumas diretrizes lógicas que protegem o sucesso da situação, garantindo a qualidade final e o compromisso dos envolvidos com sua implantação.
