

COMO TOMAR DECISÕES

Quatro passos básicos que auxiliam a aperfeiçoar o desempenho decisório.

Nos próximos 20 anos a ênfase da administração será na compreensão da tomada-de decisões.

Associada com os progressos dos últimos 20 anos em teoria da organização, relações humanas, análise econômica e pesquisa de mercado, esta compreensão deve trazer um grande aperfeiçoamento de nossa habilidade e desempenho gerenciais.

Agora mesmo, estamos construindo uma "caixa-de-ferramentas" para a tomada-de-decisões. Mas qualquer gerente pode obter os melhores resultados usando poucas ferramentas novas, se as usar. Em outras palavras, ele pode compreender que a tomada-de-decisões é um processo racional e sistemático e que a sua organização é uma sequência definida de passos, cada um deles sendo, por sua vez, racional e sistemático.

Isto pode não ser adequado para dar a melhor decisão possível para todas as situações, mas o será para muitas decisões gerenciais; em cada caso, pode melhorar o processo e diminuir a sobrecarga.

As decisões de um executivo sempre terão que se basear em julgamento. Elas sempre permanecerão como decisões para um futuro, que continuará sendo imprevisível. Elas sempre envolverão riscos. Mas os estudos feitos nos últimos dez anos chegaram agora a tal estágio que todo homem de negócios, seguindo passos razoavelmente simples, pode melhorar muito o seu desempenho decisório. Estes passos são, basicamente, quatro:

1. Definir o problema: Qual é o tipo de problema? Qual é o seu ponto crítico? Quando temos que solucioná-lo? Por que queremos solucioná-lo? Quanto custará a sua solução?
2. Definir expectativas: O que queremos ganhar com a sua solução?
3. Desenvolver soluções alternativa: Qual, dentre os vários planos, oferece a maneira mais segura de evitar consequências inesperadas?
4. Saber o que fazer com a decisão, depois de tomada.

A atenção a estas regras ajudará o homem de negócios a evitar as três armadilhas mais comuns ao tomar decisões:

Encontrar a resposta certa para o problema errado — poucas coisas são tão improdutivas.

Tomar a decisão certa na hora errada. Muitas decisões são adiadas quando deveriam ser tomadas, sem que se aperceba que o adiamento pode também ser uma decisão — frequentemente irrevogável. Em contrapartida, muitas decisões são tomadas muito antes do momento necessário. Uma tendência é tão perigosa quanto a outra.

Tomar decisões que não resultem em ação. Uma decisão sem um plano de ação definido e sem controle adequado da sua execução não é uma decisão eficaz ou mesmo acabada.

Nós também aprendemos porque as pessoas cometem esses erros. O primeiro e talvez o principal motivo é que elas não organizam a sua tomada de decisões. Elas tendem a fazer, intuitivamente, aquelas partes do processo que melhor podem ser feitas, racionalmente; e tendem a ser racionais e basear-se em fatos naquelas partes que deveriam ser uma questão de julgamento.

O segundo motivo para uma tomada de decisões deficiente é a distribuição errada do tempo. Muitas pessoas gastam tempo procurando a resposta e muito poucas gastam-no procurando qual é o problema. Contudo a definição certa do problema é tanto a mais importante quanto a mais difícil tarefa na tomada de decisões. Na maioria das decisões, uma vez que o problema é definido as respostas tornam-se fáceis.

Finalmente, os homens de negócios tendem a considerar a decisão como um problema e não como uma oportunidade. Em consequência, tendem a se decidir pela solução que tenha o custo mais baixo, apesar de ela prenciar os lucros mais baixos e envolver os maiores riscos. No entanto, toda decisão é uma tentativa de equilibrar lucros, custos e riscos.

Apenas considerando uma decisão como uma oportunidade, tanto quanto um problema, podemos nos disciplinar ao ponto de conseguirmos perceber objetivamente as alternativas e escolher aquela que oferece o melhor equilíbrio entre lucros, custos e riscos.

Tal enfoque objetivo levará em conta as seguintes perguntas:

QUAL É O PROBLEMA?

Tudo que podemos ver no início são os sintomas. Os sintomas, em negócios, podem ser tão enganosos quanto os sintomas nas doenças humanas. Tratar, porém dos sintomas, enquanto se deixa intocado o problema básico, proporcionará apenas um alívio muito temporário.

Um exemplo simples, contudo bastante comum, é o problema da programação numa fábrica, onde, por mais que se planeje e se programe, sempre acabam acontecendo dificuldades de produção. Apela-se para o regime de horas-extras, a fim de honrar os prazos de entrega, aumentando-se

assim os custos e frustrando as expectativas de satisfação. Nesse caso específico, a gerência havia praticamente decidido investir para aumentar a capacidade de fábrica. Foi então que alguém chamou a atenção para o fato de que ninguém sabia onde a demora realmente ocorria.

Quando isto foi examinado, logo ficou claro que o problema não estava, de todo, na linha de produção e que nenhum aumento razoável da capacidade da fábrica o solucionaria. O problema era de "marketing". Os vendedores prometiam a pronta entrega de todos os artigos no catálogo, incluindo as especiais, que não eram normalmente estocados. Eles também faziam ao cliente menos importante a mesma promessa de entrega que ao melhor cliente da companhia. Como consequência, pedidos urgentes de produtos especiais, ou pedidos pequenos, continuamente desorganizavam qualquer programação que se tivesse feito para a fabricação. Os produtos especiais tinham que ser feitos separadamente e alteravam todo o processamento. Logo que isto foi apresentado ao gerente de vendas, ele pôde solucionar o problema decidindo que as promessas de entrega rápida não eram necessárias, exceto para os principais artigos da linha e aos clientes importantes, atuais ou em potencial. É claro que isto envolveria um risco; a companhia poderia perder alguns clientes menores ou alguns dos negócios com produtos especiais. Mas o risco parecia tão pequeno (a experiência posterior mostrou ser ele inexistente) e os lucros tão altos que a decisão estava perfeitamente justificada. Isto esclareceu, de uma vez, o que vinha inquietando a companhia há anos e havia seriamente prejudicado os seus lucros.

Uma ferramenta, na maioria dos casos, capacitará o homem de negócios a decidir qual, realmente, é o problema. Seu nome técnico é "análise do fator crítico". O fator crítico é aquele elemento na situação que deve ser mudado, transferido, ou removido antes que qualquer coisa possa ser feita. Ao isolar este elemento estratégico, geralmente nós conseguimos atravessar a superfície dos sintomas e enfrentar o problema real.

Durante dez anos uma grande companhia vinha tendo dificuldade em preencher a sua função número dois, a de vice-presidente executivo. Oito homens havia sido designados para este cargo em dez anos; todos eles tinham se demitido depois de pouco tempo, ou foram demitidos. Entre eles, estavam homens de personalidade forte e homens "adaptáveis"; homens de dentro da companhia e homens contratados de fora, homens jovens e homens mais velhos. Quando o presidente recomendou um nono candidato à diretoria, um dos membros disse: "já não será tempo de descobrir por que oito homens capazes não tiveram sucesso?"

Ele se dispôs a entrevistar os oito ex-titulares do cargo e, rapidamente, descobriu que o fator crítico na situação era o próprio presidente. Enquanto ele delegava toda responsabilidade ao vice-presidente executivo e se recusava a tomar qualquer decisão, também tentava manter autoridade total de principal executivo, esperava que os vice-presidentes se reportassem a ele e somente a ele, expedia ordens sem informar o vice-presidente executivo e, no todo, se comportava como se ainda fosse o verdadeiro diretor executivo do negócio.

O fator crítico era a falta de compatibilidade entre a autoridade e a responsabilidade da função. A solução foi transferir o presidente para o cargo de presidente do Conselho Diretor e dar-lhe autoridade claramente definida para assuntos importantes de estratégia, mas solicitando-o a se manter fora das decisões operacionais. Em vez de contratar um vice-presidente executivo, a companhia começou a procurar um novo presidente e, por acaso, encontrou o homem certo entre os oito que, na vice-presidência executiva, não tinham obtido sucesso anteriormente.

O tempo faz parte desta função de definição do problema. A regra é simples: Não tome uma decisão antes que ela possa ser eficaz. Mas não a adie depois que tiver chegado ao ponto em que seja oportuna.

Este é um conceito que a maioria das pessoas aprendeu durante a 2a. Guerra Mundial: o de tempo de espera. Todos nós sabemos, hoje, que se nós quiséssemos um novo bombardeiro estratégico em 1963, teríamos que começar a trabalhar nele em 1956. Igualmente, se nós quisermos ter uma usina siderúrgica dentro de três anos temos que nos empenhar este ano para construí-la.

E nós sabemos que uma companhia que precisa de pessoas para a gerência de topo para daqui há dez anos, deve começar agora a colocar alguns homens em cargos de responsabilidade, onde eles possam ser treinados e testados. Leva pelo menos dez anos para preparar um homem para um cargo de gerência de topo, mesmo numa companhia razoalmente pequena.

O tempo de espera deve sempre determinar a oportunidade de uma decisão. Tomar uma decisão muitos anos antes do tempo de obtenção de resultados é desafiar o destino; é sensato não forçar a capacidade de alguém para prever o futuro além do que ele tem que ser forçado. Mas, uma vez que o tempo de espera tenha sido esgotado, adiar uma decisão é em si uma decisão — uma decisão de não fazer coisa alguma. Se isso estiver errado, nós estaremos em dificuldades. Ocasionalmente, a protelação pode ser válida num programa de emergência; mas, na melhor das hipóteses, custa dinheiro. Na maioria dos casos, uma decisão que tenha sido adiada além do seu ponto ótimo, se vai para sempre, e com ela vai a oportunidade.

Finalmente, como parte da função de definição do problema, nós estabelecemos as especificações para uma solução aceitável. Um elemento nisto são os objetivos. O que deve ser realizado? É suficiente que a decisão supere uma dificuldade atual? Ou deve ela também impedir a repetição da crise? A decisão é para ser puramente defensiva, para proteger a companhia contra os movimentos esperados dos concorrentes? Ou é para levar a companhia para a frente e dar-lhe uma vantagem sobre a concorrência ou uma nova oportunidade para crescer e expandir-se?

O outro elemento nestas especificações, e o mais comumente desprezado, é um exame cuidadoso dos riscos que um negócio pode comportar.

Não existem, nem jamais poderão existir, decisões sem riscos. Contudo, nenhum negócio pode aceitar riscos ilimitados.

Portanto, a pergunta, "que riscos podemos nos permitir correr?" é básica. Ao decidir construir uma nova fábrica, vem, por exemplo, a pergunta: Que risco nós estamos mais dispostos a suportar: o risco de carregar nas costas uma fábrica com capacidade ociosa sobre a qual temos que pagar juros e amortização, ou o risco de perder clientes e mercados devido ao fracasso em suprir uma demanda crescente?

Qualquer decisão quanto a preço pesa, de maneira semelhante, o risco de perder parte do mercado contra o risco de ter uma margem de lucro inadequada. Ao introduzir um novo produto, o risco dele se tornar obsoleto tem que ser equilibrado com o próprio risco de introduzi-lo, com suas despesas de tecnologia e de desenvolvimento, com os custos para levá-lo ao mercado e seu risco de fracasso.

Nem todos os riscos envolvidos numa decisão podem ser sempre especificados, reduzidos a números. Contudo, é quase sempre possível definir os limites externos dos riscos que um negócio pode correr. Este é o ponto além do qual não se pode correr o risco. Isto, por sua vez, dará ao homem de negócios uma melhor compreensão da natureza da decisão que ele enfrenta e uma idéia muito mais clara de qual a decisão correta, dadas as circunstâncias.

DEFININDO AS NOSSAS EXPECTATIVAS

A maioria dos livros antigos sobre-de-problemas ou tomada-de-decisões entrava em detalhes quanto ao levantamento de dados. Muitos homens de negócios se orgulham de sempre basearem as suas decisões em fatos.

Os estudos atuais sobre tomada-de-decisões nos levam a ter uma visão superficial sobre esta afirmativa.

Na verdade, nós devemos sempre basear nossas decisões em pressupostos relativos ao futuro; e os únicos fatos que nós podemos ter à mão sempre são relativos ao passado.

Isto é muito mais do que sofisma acadêmico. Focaliza uma das dificuldades básicas do homem de negócios, que foi levado a ter grande respeito pelos fatos e a caçá-los quando ele encara uma decisão importante. Contudo sua decisão será, afinal, necessariamente uma avaliação do que ele espera que aconteça no futuro.

O que nós precisamos é definir as expectativas para o futuro, aquelas que orientam a nossa decisão. Incidentalmente, é a única maneira pela qual se pode construir, dentro da decisão, algum mecanismo para a revisão e o aperfeiçoamento posteriores. Apenas se pudermos especificar claramente o que presumimos que acontecerá, é que teremos condições

de saber quando uma decisão precisará ser revista e revisada, porque os acontecimentos reais diferem das nossas expectativas.

Definir as nossas expectativas nos permite também descobrir que registros históricos — que fatos — deveríamos consultar. Eu precisaria forçar a memória para me lembrar de alguma decisão importante num negócio em que não se estivesse cercado por fatos e números — e em que não se reclamasse amargamente da indisponibilidade dos fatos relevantes. A culpa, eu me apresso e acrescentar, é nossa. Nós não analisamos bem quais eram as nossas expectativas e, portanto, não sabemos de que fatos precisamos. Como resultado, temos milhões de números — mas nenhum conhecimento real se eles são relevantes e o que é que têm a nos dizer. Uma vez que tenhamos analisado o que esperamos acontecer, então, podemos definir claramente que dados precisamos, quais disporemos efetivamente, e onde teremos que passar sem eles e, portanto, adivinhar — e rezar.

DESENVOLVENDO SOLUÇÕES ALTERNATIVAS

Uma vez que o problema e as expectativas tenham sido definidos e analisados, estamos prontos para falar de soluções. O importante nessa palavra é o plural. É enorme a tentação de aparecer imediatamente a solução "certa". Esta é uma das maiores fraquezas na tomada-de-decisões. A solução "certa", isto é, a óbvia, raramente é aquela que nos dará a melhor resposta às necessidades e oportunidades da situação. Na realidade, a solução "certa", muitas vezes apenas incorpora nossos preconceitos iniciais — tanto é que geralmente não temos que analisar o problema ou estudar os fatos disponíveis para chegar a esta solução.

A maneira de evitar esta armadilha comum é ^{certificar-nos} certificar-mos de que sempre examinamos toda a gama de soluções possíveis dentro dos objetivos que estabelecemos e dentro do risco que decidimos correr. Para certificarmos-nos de que realmente examinamos as alternativas, é útil começar pela mais absurda de todas as soluções concebíveis. Devemos insistir, também, conosco e com nossos sócios, que tanto os pros quanto os contras de cada solução alternativa sejam especificados em detalhes. Qualquer afirmativa que comece com a palavra "obviamente" deve ser desafiada. Você ficará surpreso com quantas vezes a tentativa de provar uma afirmativa, que no início parecia óbvia, leva à conclusão que é mais provável que o oposto seja verdadeiro.

Uma grande companhia que dá muita atenção à tomada-de-decisões concluiu que se deveria acabar com a ênfase em recomendações de ação em todos os relatórios do pessoal. O argumento foi que a ênfase numa recomendação forçava o autor do relatório a se decidir por uma alternativa e desta forma argumentar contra todas as outras, quando a sua função seria realmente estudar todas elas e fornecer à gerência informações completas para a escolha de uma delas.

É necessário certificar-se de que todas as alternativas sejam consideradas, porque, normalmente, vemos apenas o que esperamos ver e, portanto, tendemos a desprezar o inesperado. O problema que temos que superar na tomada-de-decisões é a falta de imaginação e não a falta

de inteligência. Examinar todas as alternativas é também, a única maneira que temos de nos certificar de que não desprezamos as oportunidades.

Um exemplo a considerar aqui é o de um pequeno fabricante de equipamento hidráulico, que percebeu que suas vendas aumentavam rapidamente, enquanto seu lucro permanecia estável ou, mesmo diminuindo. Ele diagnosticou que o problema era causado pela sua fábrica, velha, abarrotada e construída numa área congestionada, de tal maneira que não podia ser ampliada. Decidiu construir uma nova fábrica com maior capacidade — como resultado, no fim de um ano viu-se fora do negócio.

Ele havia diagnosticado o problema corretamente; de fato ele não podia produzir o necessário no antigo local, nem ampliar a produção. Mas ele não considerou qualquer alternativa a não ser a de construir uma nova fábrica, o que, financeiramente, estava fora de seu alcance.

Havia várias outras alternativas. Ele poderia ter subcontratado parte de sua produção e mantido, na sua fábrica, apenas aquela parte para a qual estava melhor equipada. Poderia ter alugado ou comprado uma fábrica em vez de construir outra. Poderia, até mesmo, ter desativado toda a sua produção, ter seus produtos fabricados para ele por outros fornecedores. Ou poderia ter-se associado, unindo a sua habilidade em "marketing" e sua posição no mercado, com as habilidades de produção e baixo custo de outra companhia que precisasse de uma saída para o mercado. Na verdade, a companhia nem sequer considerou qualquer uma destas alternativas — era tão óbvio que não havia escolha a não ser continuar com as velhas instalações ou construir uma nova!

É particularmente importante que se considere as alternativas quando a decisão que parecer ser a mais lógica e a mais correta é fazer aquilo que todo mundo está fazendo. Quando o problema é copiar um novo produto de um concorrente ou fazer face a um novo preço competitivo, é sempre muito grande a tentação de brincar de "fazer o que seu mestre mandar". Contudo, em tais situações uma solução diferente muitas vezes produz os maiores resultados e oferece as maiores oportunidades.

COMO UTILIZAR UMA DECISÃO

Agora, nós estamos prontos para tomar uma decisão. Sabemos o que podemos fazer, isto é, a gama de alternativas. Sabemos o que cada uma delas requer em termos de esforços e custos, o que cada uma delas provavelmente produzirá em termos de lucros, e quais são os riscos de cada uma. Podemos, agora, comparar a variedade de ações disponíveis com as especificações em relação aos objetivos e riscos.

Isto não significa que, automaticamente, dispomos da decisão correta.

Em primeiro lugar, raramente encontramos uma situação na qual qualquer uma das ações disponíveis seja perfeita — e não encontramos absolutamente nenhuma que não indique em riscos. Geralmente, dois ou três cursos de ação são igualmente desejáveis e igualmente indesejáveis. Temos sempre que exercer o julgamento. Mas, pelo menos, teremos diminuído consideravelmente a faixa de julgamento. Teremos, também, nos certificado de que todas as pessoas ligadas à decisão tenham falado sobre a mesma coisa e considerado os mesmos fatores. Saberemos o que realmente decidimos quando escolhermos um curso de ação em detrimento de outro. Esta decisão, enquanto ainda julgamento e aceitação de risco, será uma decisão racional, com expectativas e razões subjacentes definidas.

Ainda assim, temos que nos assegurar de que ela será convertida em ação. Em geral, as pessoas que tomam a decisão não são aquelas que as implementam. Temos, portanto, que garantir que a decisão seja compreendida pelas pessoas que devem executá-la. A primeira coisa a considerar é quem são essas pessoas. Toda decisão requer um plano de ação que especifique quem tem que fazer o que, quando, onde, e porque, antes que a decisão possa ser efetivada. Então, temos que nos convencer de que as pessoas que irão operacionalizá-lo estão, realmente, dispostas e aptas a fazê-lo. Este é o momento para reuniões, apresentações, discussões e para participação. Agora é a ocasião para aplicar tudo aquilo que temos aprendido nos últimos 20 anos sobre o trabalho com pessoas.

Finalmente, temos que embutir na decisão a medida de sua eficácia. A base para isto é assentada quando anunciamos as expectativas sobre as quais baseamos a nossa ação — as coisas que esperamos que aconteçam e em cujo nome tomamos a decisão. Isto nos permite dizer, concretamente, o que a decisão deve alcançar; e também, o que, fora da decisão em si — por exemplo, na economia nacional ou tecnologia do nosso negócio — tem que acontecer para que a decisão permaneça eficaz.

Quando decidimos construir uma fábrica de papel de uma determinada maneira, admitimos certas relações de preço entre os vários tipos de cartão, papel para embalagem e papel para escrever. Quando essas relações de preço mudarem, teremos que decidir se a fábrica tem que ser modificada ou se a relação de produtos para a qual ela foi construída ainda é a mais vantajosa. Para sermos capazes de fazer isto temos que cercar a decisão de construir a fábrica com instruções claras, inequívocas e controláveis que nos permitam agir imediatamente, no caso de mudança significativa nas relações de preços, tais como admitíamos e esperávamos.

Isto, é claro, é simplesmente dizer que nenhuma decisão que tomemos, e, principalmente, nenhuma decisão de longo alcance, pode ser admitida como sendo a decisão certa. As probabilidades de os seres humanos serem capazes de predizer o futuro são pequenas e nenhum sistema pode vencê-las. Portanto, temos que nos certificar, pelo menos, de que a decisão será revista tão logo os acontecimentos indiquem que tínhamos as expectativas erradas e quais deveriam ter sido as expectativas certas.

Os passos aqui esboçado podem parecer estafantes. Na realidade, economizam tempo. Hoje, a maioria dos executivos gasta um tempo enorme em levantamento de dados, na escolha da decisão certa e, principalmente, em tomar a decisão eficaz. Mais tempo ainda é gasto "salvando" decisões que mostraram-se vulneráveis com o desenrolar do futuro. O tempo despendido nestas coisas é consideravelmente diminuído numa organização racional de tomada-de-decisões. Em vez disso, o tempo é gasto na primeira fase, na definição da decisão, e na terceira fase, no exame detalhado das alternativas. Mas o tempo gasto nesses passos é uma fração do tempo que agora gastamos procurando a resposta, em agonia, e "vendendo" a decisão.

Uma abordagem racional à tomada de decisões não apenas resulta em decisões melhores — e acima de tudo, em decisões mais claras — mas também resulta em decisões mais fáceis e mais rápidas. Não resulta — e este ponto não pode ser enfatizado com a frequência necessária — em decisões sem riscos. Não substitui o julgamento responsável de um gerente maduro por um computador ou um sistema infalível.

Ela capacita, no entanto, o gerente a se empenhar e a aceitar os riscos com maior clareza, com maior simplicidade e com maiores chances de sucesso.

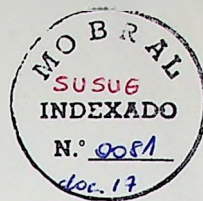
Autor: Peter Drucker

Publicado pela INCISA, Rio de Janeiro, 1978.

Série: Desenvolvimento de Executivos



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
MOVIMENTO BRASILEIRO DE ALFABETIZAÇÃO
FUNDAÇÃO MOBRAL



Rio de Janeiro, 28 de junho de 1976

Prezado Coordenador Adjunto,

Ao terminarmos a implantação dos Treinamentos Globais, Integrados e Sucessivos - GIS/1976 - em todos os Estados e Territórios brasileiros, reunimo-nos para uma avaliação minuciosa quanto à receptividade do mesmo, por parte dos Supervisores.

É com grande satisfação que podemos ressaltar, para você, o elevado índice de opiniões favoráveis à utilização de módulos, na forma prática, simplificada e acessível como ora são apresentados. Por isso, mais uma vez, solicitamos a você o maior interesse quanto ao repasse dos mesmos. Lembramos que nas reuniões mensais que se realizarem com os Supervisores (nas COEST/COTER ou nos polos estaduais) deverão ser passados os módulos, previamente escolhidos, dentre aqueles já enviados pela Coordenação do SUSUG, tendo em vista as prioridades estabelecidas, a opinião dos Agentes, o momento MOBRAL nos municípios etc.

O importante, porém, é que o Supervisor se conscientize de que o valor desses módulos, para a clientela a que se destina, está estreitamente ligado ao diálogo que se estabelecer sobre os assuntos tratados. Só assim, julgamos, haverá enriquecimento, valorização dos treinamentos, crescimento da clientela e despertar de interesse.

Consideramos oportuno pedir a sua atenção para a flexibilidade que enfatizamos quanto à utilização dos módulos. Por isso, em relação a prazos para o repasse dos mesmos, há necessidade que você e Agentes mantenham uma atitude coerente. O estabelecimento de faixas-limite e da clientela a ser atendida, representaram, para nós, um objetivo que desejamos perseguir. No entretanto, cada COEST, com sua realidade local, terá liberdade para trabalhar, com os módulos, mesmo que num período de tempo mais dilatado. Assim, num trabalho integrado, você, Agentes e Supervisores saberão deliberar sobre épocas e assuntos oportunos, a fim de que haja aceitação, interesse, assim como aplicação imediata às situações de cada Município.

Quanto à remessa dos módulos complementares é grande o esforço para que eles cheguem mensalmente até vocês. Há, porém, acúmulo de tarefas nos diferentes setores do MOBRAL Central além do tempo



necessário para a elaboração e cuidadosa revisão dos mesmos. Com isso, é impossível afirmar que os mesmos sejam enviados mensalmente, como prevíamos.

Já estão prontos, em fase de impressão, os seguintes módulos complementares, cuja remessa acreditamos seja no próximo mês de julho.

1. Cinema, Rádio e TV
2. Acontecendo, ouvindo e contando
(Subprograma Literatura)
3. O mundo sempre mais perto
(Subprograma Publicações)
- 4. Você é história
(Subprograma Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural e Reservas Naturais)
5. Por causa de um par de botas
(Subprograma Artes Plásticas)
6. Você pode criar
(Subprograma Arte Popular e Folclore)
7. Por que o MOBRAL realiza um Programa de Profissionalização?
8. Como escolher uma profissão e conseguir um emprego?
9. Por que a necessidade de orientação e treinamento profissional?
10. Criar - uma necessidade.
11. Supervisão pedagógica.
12. Se os números contassem ...
(A Matemática no PAF)



Finalmente, esclarecemos que a Assistência Técnica a ser dada pela Coordenação do SUSUG às COEST/COTER (Subsistema) poderá ser solicitada, quando você, de acordo com o Coordenador, considerar oportuna.

Atenciosamente,

Adélia Maria Nehme Simão e Koff
Coordenadora do SUSUG

P.S. - Esta é a quinta carta que, no corrente ano, enviamos a você.

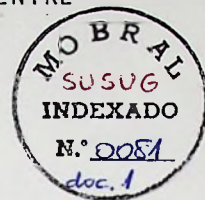
Esperamos que tenham recebido as quatro anteriores datadas de:

- 10/02/76
- 19/03/76
- 31/03/76 (com documento anexo do Prof. Cairns)
- 25/05/76 (com documento anexo: Plano de Ação para Controle de classes e/ou Alunos-Fantasma)

Adélia Maria Nehme Simão e Koff
Adélia Maria Nehme Simão e Koff
p/ equipe do SUSUG



ORIENTAÇÕES QUANTO AO INTERCÂMBIO ENTRE
COORDENADORES ADJUNTOS



Prezado Coordenador Adjunto,

O intercâmbio entre Coordenadores Adjuntos foi introduzido na estratégia da Coordenação do SUSUG/79 visando ampliar as oportunidades de capacitação e assistência técnica direta.

Prevê-se que, através de um trabalho conjunto, os Coordenadores Adjuntos envolvidos possam trocar experiências, analisar os procedimentos utilizados em suas Coordenações, discutir acerca de problemas e dificuldades que encontram, enfim, se enriquecer com a vivência de cada um.

As viagens de intercâmbio a serem desenvolvidas em 1979 serão experimentais. Portanto, deverão ser avaliadas cuidadosamente para que possamos conhecer sua eficácia em relação aos objetivos que se deseja alcançar.

Nossas orientações para esta atividade são singelas. Apenas sentimos necessidade de listar os pontos a serem observados, discutidos ou analisados, por ocasião da visita.

Necessitamos também conhecer os resultados deste trabalho conjunto. Assim sendo, tanto o Coordenador Adjunto visitante quanto o Coordenador Adjunto anfitrião deverão elaborar um relatório imediatamente após encerradas as atividades concernentes ao intercâmbio, e enviar à Coordenação do SUSUG.

Assim sendo apresentamos em anexo o roteiro a ser observado durante a visita de intercâmbio e os itens para os relatórios.

Esperando contar com seu apoio e compreensão enviamos nossos votos de um bom trabalho.

Atenciosamente,

Nádia Rodrigues da Silva
Coordenadora do SUSUG



Roteiro para o Coordenador Adjunto visitante observar, discutir e/ou analisar com o Coordenador Adjunto anfitrião.

0 que deve ser observado, discutido ou analisado:

- 1) a organização da rede de supervisores - critérios que foram adotados;
- 2) os procedimentos utilizados para a preparação das reuniões mensais do SUSUG;
- 3) a participação do Coordenador Adjunto, Agentes e Supervisores Estaduais (sobretudo) na elaboração do planejamento mensal da COEST e no estabelecimento das prioridades para o mês;
- 4) a programação e o desenvolvimento da reunião mensal do SUSUG envolvendo as atividades de avaliação, capacitação e planejamento;
- 5) a participação dos Supervisores Estaduais e de Área durante a reunião mensal;
- 6) os modelos de relatório utilizados pelos Supervisores de Área bem como os instrumentais de acompanhamento e controle de programas, projetos e atividades;
- 7) os aspectos administrativos relacionados à Coordenação da rede de supervisores;
- 8) o posicionamento técnico e administrativo de cada nível do subsistema, a saber: Adjunto, SE, SA e destes com as diversas agências.

Poderá ainda ser observada a relação existente entre o Coordenador Adjunto e o Coordenador Estadual.

- 9) o processo de capacitação dos supervisores envolvendo: conteúdo, método e técnicas.



Roteiro para relatório do Coordenador Adjunto
visitante

- 1) Dados gerais como: Nome, COEST visitante, período da visita etc.
- 2) Atividades desenvolvidas, observações feitas e assuntos discutidos.
- 3) Aspectos mais significativos e de maior relevância para sua experiência individual.
- 4) Avaliação da viagem de intercâmbio do ponto de vista de sua capacitação profissional.
- 5) Outras observações.

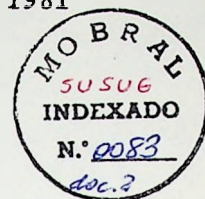


Roteiro de Relatório do Coordenador Adjunto
anfitrião.

- 1) Dados gerais como: nome, nome do Coordenador visitante, período da visita etc.
- 2) Aspectos/atividades que despertaram maior interesse por parte do Coordenador visitante.
- 3) Contribuições advindas do trabalho conjunto.
- 4) Avaliação do intercâmbio realizado.
- 5) Outras observações.

Para TODAS AS COET / COTER

Rio de Janeiro, 30 de junho de 1981



Prezado Coordenador Adjunto,

A GEPES tem enviado, mensalmente, aos seus monitores, uma correspondência que pretende estabelecer com eles um sistema de comunicação rápido e eficiente, no sentido de proporcionar-lhes permanente realimentação e incentivo para o trabalho comunitário.

Em contatos mantidos com a Gerência nos foi solicitado o apoio necessário à consecução de seus objetivos, dando aos SA as devidas orientações quanto à importância dessas correspondências dado os propósitos que as animam e justificam.

Para que possamos dar uma colaboração efetiva, sugerimos o bom aproveitamento do tempo destinado ao ANPES nas reuniões mensais do SUSUG, para que, possam estudar e aprofundar juntos o conteúdo das cartas.

Desta forma o SA terá condições de trocar idéias com os monitores a respeito das mesmas, realimentando-os se necessário.

Seria interessante também que os Supervisores dessem suas impressões e fizessem suas observações sobre as correspondências, no sentido de fornecer a Gerência o feed-back necessário à melhoria desse instrumento de capacitação.

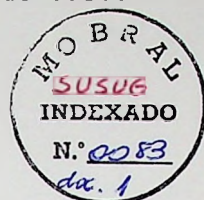
Todos nós, integrantes do Sistema MOBRAL, devemos ser solidários e alargar a nossa visão para além dos limites de nossa área específica, a fim de que sejamos úteis e possamos contribuir para a eficiência e eficácia de nossa Organização.

Com os nossos agradecimentos, um abraço amigo.

Nádia Rodrigues da Silva
Nádia Rodrigues da Silva
Coordenadora do SUSUG



Rio de Janeiro, 06 de julho de 1981.



Prezado Coordenador Adjunto,

Retornamos ao nosso diálogo através desta correspondência para abordar sobre assuntos de nosso interesse.

Primeiramente, queremos falar a respeito do documento que tratamos no último encontro de Coordenadores e que já deve ter chegado a suas mãos.

Este documento resultou de solicitação feita pela Presidência do MOBRAF, para que fizéssemos um estudo relativo ao Subsistema e apresentássemos um corpo de idéias objetivando a melhoria de Supervisão, face as perspectivas do MOBRAF, hoje.

O referido documento está dividido em duas partes: na 1a. há um esforço de descrição e análise do modelo de Supervisão como um todo - conceito, objetivos, características, estrutura e funcionamento. Para processarmos esta análise, destacamos alguns antecedentes relativos ao período anterior (1970 - 1972) à implantação do SUSUG; no ano de 1973, destacamos a implantação do Subsistema e finalmente destacamos no período 1974 a 1980, alguns aspectos concernentes a expansão e diversificação dos programas do MOBRAF.

Na 2a. parte, fruto desta análise, há uma sugestão quanto a estrutura e funcionamento.

O nosso propósito, conforme está explícito no item "Apresentação do documento", é que este estudo preliminar seja motivo de uma reflexão por parte da equipe de cada COEST/COTER, para que dispõem sugestões/alternativas próprias, específicas e adequadas à realidade de cada Estado/Território, tendo em vista a melhoria da estrutura e funcionamento do SUSUG.

Gostaríamos de lembrar que, diante do teor e espírito contido neste documento, não se trata de elaborar propostas visando somente o aumento do quadro de supervisão, mas sim de construir propostas abrangentes que situem todos os aspectos constantes do modelo de supervisão adotado pelo MOBRAF, tanto no que se referem a parte administrativas (recrutamento, seleção, contratação, pagamento, condições de trabalho, etc.), como aqueles relacionados a parte técnica (conceito, características, estrutura, funções, atribuições, etc.).



novo mobral
ação comum

Foi estabelecido a princípio, o prazo de um mês para o envio à Coordenação do SUSUG, das propostas de cada Coordenação. Entretanto, devido a premência de certas atividades a serem desenvolvidas em cada COEST/COTER, o tempo estabelecido foi redimensionado, ficando à critério, o envio das propostas assim que for possível. Porém, dada a necessidade de serem adotadas certas medidas em cada Coordenação, é importante não postergar demasiadamente, esta remessa.

Para realização deste estudo e construção de propostas, a Coordenação do SUSUG se coloca à disposição para qualquer consulta e até mesmo para analisar e discutir "in loco" questões relativas ao assunto, antes da elaboração e remessa da proposta final.

Neste sentido deve ser encaminhada solicitação.

Outro assunto que no momento gostaríamos de prestar esclarecimentos, diz respeito a reprogramação físico-financeira para o 2º semestre.

Todos os projetos apresentados em correspondência datada de 23 de fevereiro de 1981 foram mantidos, com exceção dos miniencontros de SA.

Parte dos recursos destinados a este evento, foram reprogramados para atender ao projeto denominado intercâmbio de adjuntos/SE/ST/SA. Quanto a isto enviaremos, posteriormente, orientações.

O encontro regional do SUSUG (Adjuntos e SE) foi prorrogado para setembro do corrente ano. Assim que tivermos os períodos definidos, comunicaremos.

Finalmente, queremos lembrar que os recursos a serem liberados para a Coordenações, destinam-se à realização de projetos de iniciativa local (encontros de ENSUG, cursos, congressos, seminário, apoio as reuniões do SUSUG), e devem ser solicitados através do envio de projetos, para análise e aprovação.

No mais, ficaremos aguardando qualquer solicitação de sua parte.

Acredite que estamos sempre procurando nos empenhar, no sentido de colaborar no que necessário.

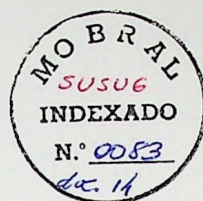
Com um abraço cordial e amigo da equipe do SUSUG.

Nádia Rodrigues da Silva
Nádia Rodrigues da Silva
Coordenadora do SUSUG

/mlcs



Rio de Janeiro/Setembro de 1980.



Prezado (a) Coordenador (a) Adjunto (a)

Esta nossa correspondência foi reservada para refletirmos sobre um tema, sugerido por vocês na avaliação do Projeto de Capacitação de 1979 e, que vem sendo objeto de estudo por parte de psicólogos sociais e de administradores.

Optamos por enviar-lhe, inicialmente, um artigo de Warren H. Schmidt - "Conflito. Um processo poderoso para uma mudança (boa ou má)", onde ele aborda, de forma bastante didática, os aspectos fundamentais do conflito.

É nossa intenção dar continuidade posteriormente a esse assunto, refletindo um pouco sobre a teoria de Likert, que sistematiza o processo com bastante profundidade, estudando as variáveis que interferem na administração de conflitos.

Ele conceitua o conflito entre pessoas como a luta acirrada de cada uma por um resultado que persegue, o qual, quando alcançado, impede a outros conseguirem o resultado favorável para eles, gerando assim, hostilidade.

Likert aponta dois tipos de conflito: o substantivo, aquele que se fundamenta na substância da tarefa e o adjetivo, que deriva dos aspectos emocionais e efetivos das relações interpessoais.

Para ele, o conflito só estará solucionado quando todas as partes oponentes se sentirem satisfeitas com o resultado.

Consideramos extremamente útil ao nosso trabalho um conhecimento maior sobre esse tema, uma vez que participamos de um grupo que terá como ponto comum a busca de atingimento dos objetivos organizacionais. Cada um de nós vivencia experiências no nosso dia a dia, quer participando diretamente do processo conflitivo, quer auxiliando na solução de conflitos que envolvem outras pessoas.

É interessante observar a relação direta que existe entre o conflito e o atendimento das aspirações e das necessidades humanas. A grande preocupação consiste em minimizar o antagonismo existente entre a crescente conscientização das pessoas do seu direito de



participar das decisões que lhes dizem respeito e a complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais, que limitam cada vez mais a liberdade individual. O maior empenho dos administradores está em criar uma estrutura adequada e desenvolver processos de tomada de decisão de modo a capacitar todas as pessoas que servem à Organização, a exercerem influência proporcional a sua contribuição, nas decisões que **lhes concernem**.

No estudo realizado por Likert, ele apresenta algumas variáveis importantes para a administração de conflitos. Analisa, por exemplo, o papel efetivo da comunicação, quando se efetua em todas as direções - para baixo, para cima e para os lados. Há uma informação recíproca entre os membros e cada um recebe a informação do outro como sendo exata e verdadeira.

Aborda ainda a responsabilidade como outra variável significativa na solução dos conflitos. Cada membro da Organização se sente mais ligado a ela e aos seus objetivos e manifesta maior responsabilidade por seu êxito.

Inclui ainda a motivação como uma variável importante. As pessoas se sentem muito engajadas e interessadas para cumprir os objetivos estabelecidos. Esforçam-se para resolver suas diferenças e disputas pelo bem da Organização como um todo.

Aponta também a coordenação como uma variável significativa.

Quando altamente eficaz ela contribui para evitar/solucionar conflitos.

A decisão, com base nas informações relevantes e tomada em tempo oportuno para prevenir/solucionar problemas, também ajuda a minimizar as áreas de conflito, desde que todo o grupo esteja envolvido na sua configuração e possa influenciar nos seus resultados.

Finalmente, Likert aponta o clima organizacional, compreendido como "uma qualidade relativamente constante do ambiente interno que é experimentada pelos membros de uma organização, influencia o seu comportamento e pode ser descrita em termos dos valores de um conjunto de características ou atributos da organização", como exercendo uma influência decisiva na administração de conflitos.



novo mobral
ação comum

Este clima se traduz pelo impacto do comportamento de liderança por parte da cúpula e dos níveis mais altos de uma organização sobre todos os outros níveis.

Esperamos que você, ampliando e aprofundando estas considerações, possa também tirar conclusões bastante práticas do artigo que estamos remetendo, em anexo.

Um grande abraço

Nádia Rodrigues da Silva

Nádia Rodrigues da Silva
Coordenadora do SUSUG

TRADUÇÃO

Já que os administradores passam 20% do seu tempo lidando com conflitos, seria importante que compreendessem como estes se processam.

MOBRAL BIBLIOTECA

ORIGEM doação

VALOR 10,00

DATA 8/6/76

C O N F L I T O

Um Processo Poderoso

para uma Mudança (Boa ou Má)

WARREN H. SCHMIDT

O administrador enfrenta em seu trabalho diversos tipos de conflito. Às vezes, trata-se de uma simples divergência sobre o significado de uma determinada diretriz. Outras vezes, a discussão é sobre prioridades. Outras, ainda, como no caso de limitação orçamentária para fins de desenvolvimento, a dificuldade residiria na escolha de um entre dois projetos para aplicação dos recursos disponíveis. Pode acontecer, também, que se trate de trazer à baila uma irritação que há muito venha esgotando as energias das pessoas.

De acordo com os resultados de um estudo sobre os executivos da American Management Association que levei a cabo com o Dr. Kenneth W. Thomas da Graduate School of Management da UCLA (Escola Superior de Administração de Empresas da Universidade da California-Los Angeles), o empresário padrão possivelmente dedica 20% do seu tempo a alguma espécie de conflito, seja na qualidade de participante, seja como um terceiro elemento ajudando as partes envolvidas a resolverem suas divergências. O reconhecimento do conflito como processo humano de destaque tem atraído a atenção de especialistas na ciência do comportamento, que o tomam como objeto de estudo profundo. E saber como lidar com o conflito está se tornando uma arte cada vez mais importante para administradores em qualquer nível.

Embora a primeira reação de muitos à palavra "conflito" seja negativa, um exame mais cuidadoso do fenômeno revela tanto a sua inevitabilidade como o seu valor potencial. (Imaginem como seria administrar uma empresa em que não houvesse desacordo - algum sobre diretrizes, prioridades ou a melhor maneira de se alcançar um objetivo.) Quando solicitamos a vários grupos de executivos que pensassem sobre os resultados de conflitos recentes em suas empresas, mencionaram resultados positivos e negativos.

Entre os resultados positivos, encontravam-se os seguintes: (1) Foram criadas idéias melhores. (2) As pessoas se viram obrigadas a procurar novas maneiras de encarar assuntos. (3) Problemas existentes há muito vieram à tona e foram levados em consideração. (4) As pessoas se viram obrigadas a esclarecer seus pontos de vista. (5) A tensão provocou interesse e criatividade. (6) As pessoas tiveram a oportunidade de testar suas capacidades.

De acordo ainda com os executivos, os resultados negativos do conflito foram:

- (1) Algumas pessoas sentiram-se derrotadas e depreciadas.
- (2) A distancia entre as pessoas aumentou.
- (3) Desenvolveu-se um clima de desconfiança e suspeita.
- (4) Pessoas e departamentos em vez de cooperarem entre si, como era necessário, cuidavam apenas de seus limitados interesses.
- (5) Desenvolveu-se resistência -- ativa e passiva -- onde era necessário um trabalho de equipe.
- (6) Alguns integrantes partiram devido ao tumulto.

Evidentemente, o conflito é um processo poderoso, que pode gerar resultados -- tanto desejáveis como indesejáveis. Para que seja controlado com eficiência deve ser bem compreendido.

De que forma poderíamos encarar a compreensão do conflito? Ao discutir o assunto com diferentes grupos de executivos, cheguei à conclusão de que há três modelos conceituais particularmente úteis. O primeiro diz respeito à dinâmica do conflito, o segundo à natureza das diferenças envolvidas e às razões para as mesmas e o terceiro se refere às maneiras de se lidar com situações de conflito.

O que se passa num episódio de conflito?

O Dr. Thomas identificou quatro elementos-chave em cada conflito: frustração, conceituação, comportamento e resultado. Esses elementos ocorrem em sequência:

A frustração verifica-se quando uma pessoa ou grupo se sente impedido na satisfação de algum assunto de importância. Este assunto pode ser claro ou vagamente expresso. Pode ser de importância casual ou crítica. Mas existe a sensação clara de que alguém ou algum grupo está servindo de obstáculo à consecução de um objetivo. Por exemplo, você me frustra quando não concorda com minhas idéias, ou quando me impede de obter as informações de que preciso ou deprecia minha influência sobre outra pessoa.

A conceituação relaciona-se com a resposta à pergunta: "Qual é o problema -- quais as questões em debate?" A conceituação pode ser quase instantânea ou resultar de muito trabalho mental. Pode ser clara ou obscura. De qualquer forma, constitui a base da reação à frustração. Uma divergência com alguém pode ser concei-

tuada como sendo o resultado de "ignorância" por parte dessa pessoa ou como "engano intencional." Ou ainda, uma controvérsia entre um departamento de "marketing" e um de produção pode ser conceituada como forma de determinar se "os clientes são mais importantes do que o plano de produção" ou se "um vendedor teria a obrigação de manter-se fiel a diretrizes realísticas dentro de uma empresa."

O comportamento é uma decorrente da conceituação e inicia um processo de interação entre as partes interessadas. Durante o processo de ação-reação-reação a maneira como cada parte interessada conceitua o conflito pode modificar-se ou radicalizar-se cada vez mais.

O resultado inclui ações ou decisões tomadas, bem como os sentimentos das partes envolvidas. Fraturas residuais decorrentes de episódios de conflito podem dar início a novas situações de litígio. Algumas pessoas consideram de utilidade examinar o resultado sob três diferentes perspectivas: (1) A qualidade da decisão ou da ação -- o quanto é criativa, realística ou prática. (2) O estado das partes divergentes -- seu grau de saúde psicológica e física; seu nível de auto-confiança. (3) A qualidade do relacionamento entre as partes interessadas -- o grau de respeito mútuo, compreensão e cooperação existentes. Cada um desses três critérios deve ser examinado na determinação do comportamento adequado a cada situação de conflito.

Como diagnosticar um conflito -

Na conceituação das questões em debate, as partes conflitantes geralmente se situam em uma (ou mais) das seguintes quatro áreas de divergência: fatos (a situação ou o problema atual), métodos (a melhor maneira de alcançar nossas metas), objetivos (a maneira como gostaríamos que fossem as coisas), e valores (atributos e alvos de longa duração que apoiamos). Geralmente, as divergências sobre fatos são as de solução mais fácil, e as divergências sobre valores as mais difíceis.

Às vezes, duas pessoas concordam quanto ao problema e objetivos, mas têm

pontos de vista diferentes no que se refere ao melhor método de alcançar os fins desejados por ambas. O desacordo porém pode chegar ao ponto de fazer com que cada uma acredite que os objetivos e valores da outra são inaceitáveis.

Frequentemente, uma das funções do terceiro elemento é apenas assegurar-se de que as partes conflitantes tomem consciência das áreas em que estão de acordo, bem como daquelas de que discordam. Uma das consequências mais graves de um conflito dispendioso é a descoberta tardia de que nossos adversários na realidade pretendiam essencialmente o mesmo que nós e que nunca os ouvimos dessa forma. As probabilidades para a manipulação efetiva de um conflito aumentam quando é possível dizer: "Parecemos concordar na definição do problema e no que queremos atingir; discordamos naquilo que consideramos ser a melhor maneira de atingir nossos objetivos."

Após identificar a natureza da divergência entre as partes em conflito, é da maior importância ir um passo além, firmar um diagnóstico e perguntar: "Quais as razões que originaram esta divergência?" Entre as causas mais comuns encontram-se as que dizem respeito a:

* Informação -- As duas partes interessadas receberam informações diferentes e, conseqüentemente, chegaram a conclusões distintas tanto em relação ao tema em questão, quanto às medidas que seriam mais adequadas.

* Percepção -- Embora as partes em demanda tivessem recebido os mesmos dados, a experiência passada faz com que cada um os interprete à sua maneira.

* Função -- As situações ou as funções das pessoas fazem com que estas assumam posições diferentes. Por exemplo, é de se esperar que o representante trabalhista tenha objetivos e defenda posições e prioridades que não sejam as do representante de administração.

Em termos práticos, qual seria o valor de obedecer a tal diagnóstico? Como na solução de qualquer outro tipo de problema, o solucionador de problemas de conflito tem maior probabilidade de realizar um trabalho mais perfeito se conhecer os parâmetros da situação em questão. Um processo-chave na solução de conflitos é aquele da influência, ou seja, o esforço dispendido pelas partes envol-

vidas no sentido de fazer com que o outro compreenda, dê valor e aceite a validade de seu próprio ponto de vista ou conjunto de objetivos.

É mais fácil uma pessoa influenciar outra se tiver uma ideia clara de seus próprios pontos de vista e dos de seu interlocutor e de como se chegou até eles.

Se as duas partes envolvidas compreenderem que provavelmente receberam informações diferentes, poderão encarar o trabalho a ser realizado como sendo mutuamente educativo e não como provocador de discórdia. A tarefa consistiria em aumentar a fonte de informações à qual ambas têm acesso.

Se chegarem à conclusão de que seus dados são bastante semelhantes e que diferem apenas na maneira como são percebidos, devido a experiências passadas distintas, então, estas maneiras de ver deverão ser reexaminadas. Caberá, portanto, a pergunta: "Por que razão encaramos a mesma informação de modo tão diverso?"

Se existir a suspeita de que a razão principal para a divergência provém do fato de as partes em questão terem funções diferentes, frequentemente existirá a possibilidade de se encarar o conflito sob uma perspectiva menos pessoal. Se cada um for capaz de dizer: "No seu lugar eu provavelmente teria o mesmo ponto de vista," cada um também saberá tratar o outro com mais compreensão. A mesma tarefa adquirindo nova dimensão poderá ser expressa da seguinte forma: "De que maneira posso fazer com que uma pessoa nessa determinada função compreenda a minha preocupação e dê valor a ela, e o que necessita essa pessoa de mim?" Ao reconhecer os limites do campo de ação do outro, cada parte interessada se torna capaz de determinar mais realisticamente as expectativas e atitudes mais oportunas.

Cinco alternativas de comportamento numa situação de conflito -

Às vezes, o diagnóstico de uma divergência é claro; não há possibilidade de interpretação errônea. Sabemos que as partes interessadas querem coisas incompatíveis. A esta altura, cada parte poderá exibir um comportamento que seja afirmativo (procura satisfazer seus próprios interesses), cooperativo (tenta conciliar aos seus os interesses da outra parte), ou uma combinação de ambos. O Dr. Thomas definiu cinco "maneiras de se lidar com o conflito," cada qual com a sua utilidade

6792/76

MOBIL BIBLIOTECA

1 e propriedade em situações específicas.

2 Competir implica em dar tudo de si na conquista de um objetivo, mesmo que
3 isso signifique prejudicar o outro. Na escolha desta alternativa, é essencial
4 saber exatamente o que se quer, por que esta alternativa é importante, de que
5 modo você pretende "vencer" e o que poderá suceder à outra parte em questão.

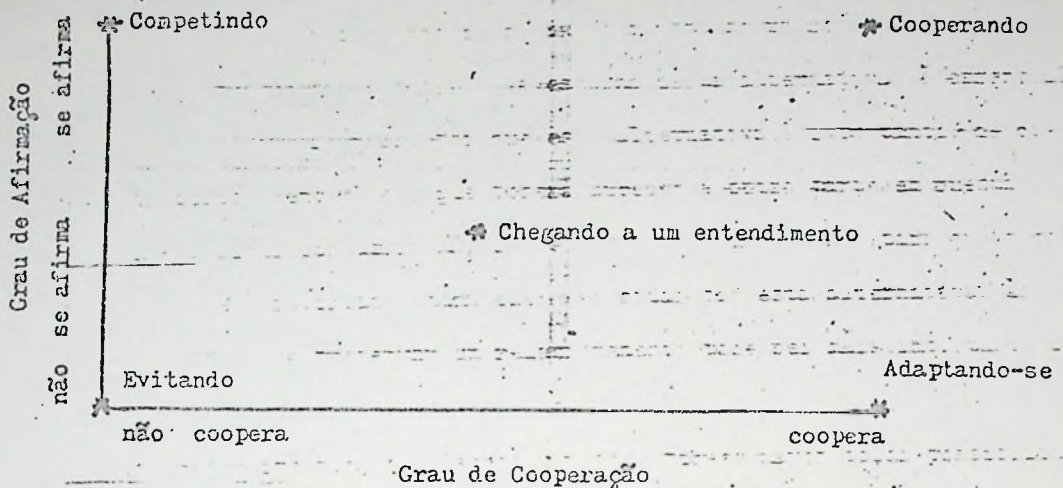
6 Adaptar-se significa abrir mão de seus próprios interesses para que o ou-
7 tro alcance o que é importante para ele. Ao optar por esta alternativa, às
8 vezes se demonstra que preservar um relacionamento pode ser mais importante do
9 que sair vencedor em uma determinada discussão.

10 Evitar uma confrontação faz sentido quando parece haver pouca possibilida-
11 de de se resolver o conflito de maneira satisfatória, seja porque o momento
12 não é oportuno, seja porque a questão não é realmente crítica.

13 Chegar a um entendimento acarreta um sacrifício de objetivos com o fim de
14 garantir parte deles, ao invés de arriscá-los no tudo ou nada. Quando o orga-
15 nismo é limitado e vários projetos necessitam de recursos, alguma maneira de
16 repartir dotações geralmente se faz necessária.

17 Cooperar constitui uma forma de mutuamente solucionar problemas. Cada
18 parte interessada aceita as metas da outra e ambas cooperam entre si para obje-
19 tivos mutuamente compensadores. Em vez de fracionar o bolo, buscam condições
20 para torná-lo maior. Neste caso, confiança e franqueza podem conduzir a resul-
21 tados realmente positivos.

22 A maioria de nós já teve a oportunidade de usar todas estas alternativas
23 uma ou mais vezes na vida. Cada uma tem seu momento de uso -- oportuno e ino-
24 portuno. Parte da manipulação do conflito implica numa escolha consciente da
25 alternativa a ser usada, bem como numa tomada de consciencia dos motivos pelos
26 quais esta alternativa parece ser a melhor numa determinada situação.



MEIOS DE MANIPULAR UM CONFLITO

A caminho de um melhor controle do conflito

Por haver maior probabilidade de conflitos em períodos de mudança e confusão -- elementos constantemente presentes em nossos dias -- muitas organizações incluíram o controle do conflito ao seu elenco de exigências para a formação de executivos.

Podemos estar certos de que surgirão, com frequência cada vez maior, filmes sobre administração e programas de treinamento relacionados com o assunto.

Um exemplo imaginativo de tal programa de treinamento é o criado por Xicom, Inc., de Tuxedo, N.Y. Em cada um dos quatro módulos de programa com a duração de duas horas, os executivos assistem pequenos filmes que simulam conflitos típicos intra-organizacionais (por exemplo, confrontações entre um diretor de vendas e um de "marketing," ou entre um supervisor principal e seu chefe.) Os participantes analisam cada situação simulada partindo de perspectivas diferentes, após o que testam várias estratégias para o tratamento do conflito individualmente. Além disso, um instrumento medidor de "tipos de conflito" é utilizado pelos diversos executivos, permitindo que cada um seja mais e mais consciente de sua própria maneira de lidar com o conflito.

É possível tornar-se cada vez mais eficiente e criativo na manipulação do

1 conflito, especialmente quando se é capaz de encará-lo não como um processo a ser
2 temido e abafado, mas sim como uma condição a ser compreendida e controlada.

3
4
5 WARREN H. SCHMIDT é um conferencista de alto nível da Graduate School of Management
6 da UCLA, especializado em ciência do comportamento. Ocupou numerosos cargos ad-
7 ministrativos na UCLA, entre os quais o de diretor do programa MBA (Mestrado em
8 Administração de Empresas) unificado e o de vice-decano dos cursos de extensão u-
9 niversitária da Graduate School of Management. Também foi consultor junto a orga-
10 nizações industriais, governamentais, comunitárias, educacionais e religiosas. -
11 Além de ter escrito livros e artigos sobre administração, Schmidt é o autor de vá-
12 rios filmes, um dos quais entitulado "Será sempre correto estar certo?" é deten-
13 tor da "Academy Award" (premio concedido pela academia norte-americana de cinema)
14 de 1971. Pronuncia também palestras sobre o controle do conflito para a Associa-
15 ção de Presidentes da AMA (Associação Médica Americana).

16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

6792/76

DAL BIBLIOTEC

C. SEXEC

Encaminhamos para conhecimento e aprovação a 4ª correspondência que pretendemos enviar aos Coordenadores Adjuntos. Este carta com o texto anexo, faz parte do nosso Projeto de Capacitação.

Em, 12/9/80
módica

SUSUG

12/07/80

ROSA MARIA TEIXEIRA BASTO O'SHEA
Secretaria - Executiva Adjunta

NÍCIA RODRIGUES DA SILVA
Coordenação do SUSUG

Arquivar na pasta de cartas ao Coordenador adjunto.