

*Luiz Alex Silva Saraiva*

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC-FACE/UFGM). Coordenador do Curso de Administração da FUNCESI (Itabira/MG). Professor do Unicentro Izabela Hendrix da Igreja Metodista e da Faculdade Novos Horizontes (Belo Horizonte/MG).

*E-mail:* alex.saraiva@funcesi.br

*Fernanda Gramiceli*

Aluna do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Novos Horizontes (Belo Horizonte/MG). Assistente de Gestão da Qualidade na Sada Transportes e Armazenagem Ltda.

*E-mail:* qualidade@sada.com.br

### RESUMO<sup>1</sup>

O objetivo deste trabalho é discutir analiticamente as diversas dimensões da atividade gerencial. Para tanto, foi pesquisado o caso de uma empresa do setor automobilístico situada em Minas Gerais. Não obstante a complexidade das temáticas, freqüentemente são encontradas, mesmo nos dias atuais, correntes que consideram o gestor apenas um decisor racional, perfeitamente alinhado com os desígnios organizacionais. Os dados, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com gestores das áreas comercial, de produção e de logística da empresa, revelam que a idéia de racionalidade se apresenta limitada em diversos aspectos, pois há cada vez maior clareza de que o trabalho em equipe – e o compartilhamento de decisões daí decorrente – ocupa lugar de crescente importância na organização. Isso indica a necessidade de aperfeiçoamento dos processos decisórios, o que implica, forçosamente, uma melhor compreensão da atividade gerencial e de suas dimensões.

**Palavras-Chave:** Atividade Gerencial, Tomada de Decisão, Indústria Automobilística.

### ABSTRACT

*Aspects of management activity are discussed analytically following research conducted in an automotive assembly company located in the state of Minas Gerais. Despite the complexity involved, some still view the manager essentially as rational decision-maker acting in harmony with organizational intent. However information from semi-structured interviews with commercial, logistic and production managers of the company disclose that strict rationality is somewhat constrained in many respects. It is clear that teamwork, which produces shared decisions, takes on growing importance in the organization. This reveals a need to improve decision-making, which in turn demands better understanding of management, and it's ramifications.*

**Key words:** Management activity, decision making, automotive industry.

### 1. INTRODUÇÃO

Entre os inúmeros fatores condicionantes da *performance* organizacional são exaltados, freqüentemente, como os principais responsáveis pelos resultados alcançados, os aspectos de cunho macroeconômico. O nível microeconômico, no qual

---

<sup>1</sup> Os autores agradecem aos professores Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Rozália Del Gáudio Soares Baptista, José Barone Rosa e Talita Ribeiro da Luz pelas valiosas contribuições. As eventuais falhas remanescentes são, naturalmente, de nossa inteira responsabilidade.

se encontra o gestor<sup>2</sup> e suas habilidades de alinhar as estratégias da organização às demandas do mercado – principalmente por meio da tomada de decisão –, tem tido menor destaque, para boa parte dos estudiosos da área. Não obstante o *mainstream*, é inegável que aos gestores cabem atribuições cada vez mais variadas e complexas, entre as quais se destaca a prospecção de alternativas e oportunidades em um quadro de intensa pressão sobre as organizações para que se posicionem em relação aos seus principais desafios de forma precisa e eficaz.

Os níveis crescentes de competição verificados em praticamente todos os setores da atividade produtiva, particularmente na indústria automobilística, apresentam elementos que justificam um olhar mais atento à figura do gestor e aos seus processos decisórios, principalmente porque se há pouco tempo o que definia a competitividade nesse ramo eram o preço e a qualidade, atualmente a geração de respostas rápidas às demandas do mercado (em geral com o desenvolvimento de novos produtos) tem sido considerada fator estratégico entre as empresas do setor (CONSONI e CARVALHO, 2002).

Este artigo trata da atividade gerencial na organização, com enfoque particular sobre o seu papel no alcance de resultados. O objetivo deste trabalho, assim, é o de identificar o perfil do gestor, analisar sua atuação e discutir os elementos da atividade gerencial, o que foi feito mediante observação do caso de uma montadora localizada em Minas Gerais.

Além desta introdução, este trabalho apresenta quatro partes. A primeira, uma discussão teórica que trata das dimensões da atividade gerencial. Em seguida, uma apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados, das particularidades do

setor automobilístico, da situação encontrada no país e do caso analisado. Na terceira parte destaca-se a análise das entrevistas, que precede as considerações finais do artigo.

## 2. CONSTRUINDO A ATIVIDADE GERENCIAL

A Revolução Industrial apresentou consequências que alteraram profundamente a estrutura da sociedade ocidental, especialmente a organização das empresas capitalistas. Uma intensa série de transformações teve início, o que tornou a tarefa de gerenciá-las um processo repleto de dificuldades que culminou, a partir do final do século XIX, na necessidade de sistematização e construção de um corpo de conhecimento específico – a Administração. No ambiente organizacional, um tipo específico de empregado passou a chamar a atenção por sua composição e características, ligeiramente diferenciadas do restante da mão-de-obra no que se refere a aspectos formais e, no entanto, extremamente distintas no que diz respeito aos níveis de autoridade e responsabilidade. Essa figura, a do gestor, possui uma natureza intrínseca ímpar, conforme será discutido a seguir.

### 2.1. A atividade gerencial e suas dimensões

Desde o início da Administração, inúmeros estudiosos tentaram compreender de que forma os gestores executam suas atribuições. FAYOL (1994), um dos pioneiros nesse estudo, sistematizou os grupos de operações necessárias à Administração, delineando, de certa maneira, as atividades gerenciais. Em outro estudo clássico, BARNARD (1971) referiu-se aos gestores – os quais considerava executivos – como indivíduos dominados por finalidades não pessoais, priorizando sempre a organização, o que podia ser observado particularmente em processos lógicos e não lógicos associados à tomada de decisão. Uma de suas funções essenciais seria, tendo como finalidade os propósitos organizacionais, formular e definir objetivos que detalhariam ações de cooperação nas especializações geográficas, sociais e funcionais de cada unidade, efetivando o processo como um todo.

O amadurecimento desta ciência evidenciou algumas linhas de pensamento sobre a atividade gerencial, entre as quais podem-se citar a comportamental, a abordagem situacional, a visão

---

<sup>2</sup> Neste estudo, os termos executivo, supervisor, líder, gerente, encarregado ou facilitador são indistintos, sendo, portanto, qualquer pessoa envolvida na administração de uma organização com a autoridade de usar recursos organizacionais como dinheiro, trabalho ou equipamentos, de acordo com os objetivos organizacionais (STATT, 1999). Utilizar-se-á, predominantemente, o termo gestor, ainda que possam ser usados vocábulos equivalentes para evitar repetição demasiada do termo. Embora se saiba que a hierarquia do gestor interfere na amplitude de suas decisões, em maior ou menor grau todos os gestores tomam decisões, circunscritas à sua esfera de autoridade e responsabilidade.

transformadora e a abordagem dos traços de liderança. A definição da atividade gerencial, apesar dos diversos estudos, permanece ainda um tanto misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo (MOTTA, 2001). Embora a gerência, seus papéis e funções sejam uma das áreas mais estudadas no campo da Administração (ANDION, 2002), os estudiosos estão longe de um consenso sobre o que caracteriza um gestor, bem como a respeito da natureza da atividade gerencial, ainda que a geração de resultados satisfatórios – o que JUNQUILHO (2002: 4) denominou de “concepção cartesiana de gestão em que predominam ‘dimensões objetivas’” – pareça acima de toda e qualquer indeterminação<sup>3</sup>.

Face a tal gama de possibilidades, é possível afirmar que a atividade gerencial comporta perspectivas contraditórias e se desenvolve em um quadro que comporta tanto continuidade quanto ruptura nas práticas organizacionais (JUNQUILHO e MELO, 1999). Entre as inúmeras perspectivas possíveis associadas a essa atividade, pode-se encontrar, por exemplo, a de um indivíduo que se apresenta como dominador (MORGAN, 1996; FREDDO, 1994); a de um líder, que deve ser seguido em razão de suas características especiais (WEBER, 1982); a de um treinador (*coach*), que procura trabalhar com o seu “time” identificando problemas, traçando objetivos, estimulando a ação (WARAH, 1999); a de um professor, que aprende e ensina seus subordinados a fazê-lo (DOZ, 1997; NONAKA e TAKEUCHI, 1997); a de um chefe político, que negocia diversas variáveis do meio profissional (MINTZBERG, 1985); a de um profissional sedutor, que promete algo mais, e daí vem o seu fascínio (WARAH, 1998); e outras perspectivas possíveis, não citadas aqui, mas presentes na literatura.

Os gestores experimentam especificidades advindas de sua vivência em universos complexos e

contraditórios. Não se pode identificá-los como grupos homogêneos, mas como atores sociais dotados de vontades e ações próprias, como agentes passivos ou ativos no cotidiano organizacional (MELO, 2000). E mesmo um único gestor pode desempenhar diversos papéis de acordo com as demandas existentes, sem que com isso se torne incoerente. Nesse campo, como não poderia deixar de ser, há obstáculos ao trabalho gerencial, entre os quais o preconceito contra os que se tornam gerentes, uma certa dose de ceticismo por parte dos antigos colegas quanto às habilidades gerenciais do novo superior hierárquico, associados a uma tentativa de instalação de um clima de ilegitimidade na nova gestão (MOUSSA, 2001; HILL, 1993).

Existem demandas permanentes aos gestores para que legitimem a autonomia dos subordinados como condição essencial da efetividade profissional, o que significa, em outras palavras, descentralizar para conseguir resultados superiores. A gestão centralizada, na qual o superior hierárquico responde por tudo, parece ter cada vez menos espaço em um quadro caracterizado por um nível geral de qualificação com tendência ascendente e competição acirrada, entre os empregados, por espaço na organização (COURPASSON, 2000).

Não obstante a sedimentação da tendência de modelos mais descentralizados de gerenciamento, mudar o estilo de gestão é mais do que apenas migrar para a adoção de novos procedimentos administrativos. Passa a ser preciso e, aliás, imprescindível, associar a mudança de padrão de comportamento a outro elemento, mais complexo e em muitos casos negligenciado em um ambiente de condições variáveis: a tomada de decisão.

## 2.2. A tomada de decisão gerencial e suas facetas

A decisão nas organizações tem se constituído em um campo de expressivos embates teóricos sobre a maneira mais apropriada de enxergar a organização e seus processos. Discutir as *nuances* da decisão torna-se ainda mais delicado quando se considera a força dos argumentos de abordagens distintas, que ora enfatizam os pressupostos racionais da decisão, ora as variáveis comportamentais e, por vezes, se concentram nas relações políticas da vida organizacional (SARAIVA, 1999).

<sup>3</sup> Na indústria automobilística, possivelmente por conta da força da área produtiva, a visão cartesiana é justificada por uma tendência de ascensão profissional de indivíduos com raciocínio predominantemente lógico-quantitativo, normalmente engenheiros. De acordo com LUZ (1998b), a participação expressiva desses profissionais na gerência se deve à valorização da cultura técnica no Brasil, que favoreceu a ascensão da categoria, fazendo prevalecer a ideologia do engenheiro como gerente e não apenas como trabalhador técnico.

Na primeira abordagem da tomada de decisão – o modelo racional – os decisores identificam o problema ou tema sobre o qual uma decisão tem de ser tomada, coletam e selecionam informações sobre as alternativas potenciais, comparam as soluções de acordo com critérios predeterminados, organizam-nas em ordem de preferência e fazem uma escolha otimizada (MILLER, HICKSON e WILSON, 1996). Presume-se também que esse fluxo ocorrerá em uma seqüência na qual os participantes contribuirão eficiente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional. O implícito mecanicismo deste processo decisório foi objeto de contundentes críticas, como a de SIMON (1997), que argumentou que o indivíduo, para se comportar de maneira perfeitamente racional, teria de dispor de uma descrição completa das conseqüências decorrentes de cada estratégia alternativa e efetuar uma comparação entre elas – o que não se sustenta na maioria dos casos em razão de limitações objetivas de tempo e de recursos nas organizações<sup>4</sup>.

A perspectiva comportamental considera a influência de variáveis não-rationais na decisão, como o senso comum, a simplicidade e a intuição. Já que as organizações são também unidades sociais, qualquer envolvimento humano introduz um elemento de incerteza. O que quer que aconteça dentro ou fora dos seus domínios, dessa maneira, está sujeito às percepções e interpretações dos decisores, cujas decisões são tomadas sob influência de um conjunto de variáveis de natureza técnica ou mesmo intuitiva (MACHADO, 1991). Muitas escolhas que determinam os resultados organizacionais, portanto, são feitas de maneira informal, antes que a avaliação de suas conseqüências seja efetuada (MOTTA, 2001). O progresso trazido por esse modelo, que enfatiza aspectos ignorados na visão racional, não o eximiu de críticas. A ênfase no comportamento individual como resposta absoluta à tomada de decisão termina por limitar sua aplicação, já que não apenas

minimiza a racionalidade, componente indiscutível do processo decisório, como ignora as conexões individuais e grupais no interior da organização e as lutas existentes pelo poder.

O terceiro modelo de tomada de decisão, o modelo político, sustenta-se na impossibilidade de se desenvolver um sistema de incentivos no qual as pessoas ajam em completa harmonia com os objetivos organizacionais, o que torna necessárias muitas negociações, já que qualquer organização é, também, uma estrutura de poder (SCHOEMAKER, 1993). Nas organizações, o poder é exercido por pessoas e também por meio de regras e dispositivos, o que demanda um exame das relações entre indivíduos e regras fixadas pela organização através de sua gerência<sup>5</sup> (LEITÃO, 1995). Os gestores, desse modo, atuam em uma estrutura de poder em que não apenas a distribuição de recursos é feita de forma desigual como também as influências externas se fazem sentir distintamente por toda a organização (MOTTA, 2001). Ainda que tenha favorecido a compreensão da decisão ao entendê-la como uma estrutura de relações entre fatores que a influenciam, esta abordagem é criticada porque o poder nunca se manifesta de forma isolada, nem será dominante em todas as decisões tomadas. Estudá-lo com esta visão leva a distorções e à perda de uma visão unificadora do contexto estudado (LEITÃO, 1996).

Por mais relevante que seja a influência dos fluxos de poder sobre a decisão, não se podem desconsiderar os aspectos racionais e/ou comportamentais inseridos na esfera organizacional. Quanto mais importante é uma decisão, maior o número de fatores que contribuem para a situação da organização no momento em que a decisão deve ser tomada, e maior é o alcance de suas conseqüências (HALL, 1984). A tomada de decisão, portanto, deve ser encarada como contingente às limitações internas e externas, e permeada por uma série de fatores que terminam por lhe atribuir mais

---

<sup>4</sup> COELHO (1979), em uma análise clássica, afirma que o que define a racionalidade de uma decisão emerge da interação entre os participantes, ou seja, são acordos negociados que permitem ao grupo admitir que deve seguir regras adequadas à situação. Assim, a racionalidade seria uma retórica para a elaboração de um relato de justificação. Portanto, qualquer organização fornece a seus membros meios para perceberem as atividades de organização como conexões coerentes, consistentes, uniformes – em síntese, conexões racionais.

---

<sup>5</sup> Por conta disso, a questão do poder assume importância particular na compreensão do processo decisório, porque as estruturas formais construídas pelos gestores ou mesmo concebidas pelas teorias administrativas, têm um objetivo implícito de dominação, uma vez que procuram definir comportamentos. O papel dos gestores seria o de impor, de modo sutil, padrões, normas, comportamentos, crenças e valores que dissessem respeito à esfera política da organização, mais especificamente ao exercício do poder (FREDDO, 1994).

elementos de caráter não-racional do que racional, uma vez que é cada vez mais reconhecida a influência de variáveis comportamentais e políticas no estabelecimento de critérios “aceitáveis” de decisão.

Pode-se perceber, pela exposição desses aspectos – e até mesmo de outros não mencionados face as limitações de espaço e escopo –, como se apresenta no mínimo desafiadora qualquer tentativa de delimitação precisa da atividade gerencial em seus elementos e complexidade, porque sua dinâmica é repleta de variáveis e níveis diferenciados de dificuldade, o que reforça a necessidade de compreensão deste fenômeno que é a atividade gerencial.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender aos objetivos propostos, foram adotados como procedimentos metodológicos associados a análise documental e a realização de entrevistas. A pesquisa documental consistiu em um levantamento de informações a respeito da indústria automobilística, para que se construísse um quadro mais amplo das particularidades do setor, que é de grande importância estratégica na economia brasileira<sup>6</sup>.

Como neste estudo os inúmeros cargos associados à atividade gerencial refletem o mesmo fenômeno, buscou-se, ao selecionar-se a amostra, o que havia de comum entre os gestores de diversos níveis organizacionais. A coleta de dados, por conta disso, obedeceu ao critério de amostragem não-probabilística intencional, utilizado quando uma amostra é propositadamente selecionada por possuir aspectos considerados relevantes para a observação do fenômeno. Para não prejudicar a consistência da pesquisa, foram empregadas restrições para sua validação científica. Os critérios utilizados foram os seguintes:

- os entrevistados deveriam desempenhar em algum nível uma atividade de gerenciamento da mão-de-obra;
- era necessário certo tempo de serviço no cargo. Ainda que não tenha sido estabelecido um limite mínimo, uma certa experiência profissional como

gestor era requisito para que pudesse haver clareza quanto à natureza gerencial de suas atribuições.

A pesquisa de campo foi executada entre os meses de abril e maio de 2002, mediante entrevistas realizadas com gestores de diferentes níveis das áreas comercial, logística e de produção. Foram utilizados roteiros semi-estruturados de entrevista abordando o perfil dos entrevistados, suas características gerenciais, comunicação e gerência, e desenvolvimento de empregados e gestores. Cada entrevista realizada durou, em média, sessenta minutos.

As entrevistas foram analisadas qualitativamente, com o intuito de se trazer da própria fala dos entrevistados elementos que auxiliassem a compreensão das questões levantadas, o que enriqueceu as perspectivas de análise à luz das teorias existentes sobre a atividade gerencial nas organizações. Por ser um estudo de caso, a análise não se propôs exceder os limites da organização estudada e fazer assertivas sobre o setor automobilístico de Minas Gerais, e menos ainda sobre o brasileiro. Mesmo tendo sido tomado o cuidado de se evitarem generalizações, é possível, entretanto, fazer algumas considerações mais amplas por meio da apreciação dos fatos observados em uma das mais importantes empresas do setor automobilístico brasileiro, a Fiat Automóveis S. A., cuja caracterização será feita após apresentação do setor automobilístico e descrição da sua situação no Brasil.

#### **3.1. O setor automobilístico**

Tanto por conta do seu dinamismo quanto em razão de sua característica multiplicadora, de expansão e desenvolvimento de modelos de produção em série, bens de consumo e emprego, o setor automobilístico normalmente é uma das principais referências econômicas de um país (NOVICK e BUCETA, 1997). O desenvolvimento da indústria automobilística mundial é um dos principais pilares do crescimento econômico do período do pós-guerra. A massificação do uso do automóvel propiciou a expansão de inúmeras atividades de serviço e de infra-estrutura, tendo ele se transformado em um símbolo da sociedade de consumo e em parâmetro da prosperidade das famílias e dos países.

<sup>6</sup> 10,2% do Produto Interno Bruto Industrial em 2002 (ANFAVEA, 2003).

A indústria automobilística mundial teve seu “período de ouro” entre 1959 e 1973, quando a produção de automóveis praticamente triplicou, atingindo os 30 milhões de unidades anuais. No fim dos anos sessenta, este setor já mostrava sinais de que havia alcançado a maturidade, uma vez que apresentava melhorias tecnológicas nos produtos, nos processos e nas técnicas de organização e gestão. Os principais mercados estavam se tornando saturados e, por conta disso, já era perceptível o crescimento mais lento da demanda em países desenvolvidos, ao contrário do dinamismo dos mercados dos países em vias de desenvolvimento, ainda que nestes as vendas de automóveis contribuíssem pouco considerando-se o total mundial. Entre 1973 e 1983, a produção mundial sofreu fortes oscilações, particularmente em razão da combinação do aumento da concorrência das montadoras japonesas e da instabilidade do mercado, que motivaram o surgimento de estratégias defensivas por parte das montadoras norte-americanas e européias. A desaceleração da demanda, agravada pela crise do petróleo, desatou uma concorrência por novos mercados, embora para o conjunto dos principais produtores a expansão acumulada da produção na década de setenta (19,6%) tenha sido proporcional ao crescimento acumulado das vendas no mesmo período (17,2%)<sup>7</sup>.

### 3.2. O setor automobilístico brasileiro

A história da indústria automobilística no Brasil teve início nos anos 20, com a instalação de fábricas da General Motors e da Ford na capital paulista. Nos anos 50, por meio de incentivos fiscais e créditos, o governo passou a atrair fabricantes estrangeiros, como a Volkswagen, Mercedes Benz, Scania, Toyota, que nesse período instalaram novas fábricas no país (FERRO, 1992). O núcleo escolhido foi o chamado ABC, que até hoje compõe o cinturão industrial da região metropolitana de São Paulo, o mais importante do país. Em 1957 esta região se tornou responsável por 50% da produção automotiva brasileira e por 63% dos postos de trabalho no setor; nessa ocasião houve também o primeiro movimento de concentração, com fusões e aquisições. Em 1975 a região passou a responder

por 75% da produção e de postos de trabalho das montadoras do país (BRESCIANI, 1997).

Nesse setor, desde o final dos anos cinquenta até 1980 o emprego cresceu rapidamente e quase sem interrupções, alcançando a marca histórica de 133.683 trabalhadores. O número de empregados nas montadoras oscilou, acompanhando o nível de atividades na economia: retração entre 1981 e 1983, ocasião em que o país passou por uma recessão, recuperação no período do Plano Cruzado (1986) e nova retração no início dos anos noventa<sup>8</sup>.

A aceleração inflacionária no final dos anos oitenta e a recessão no início dos anos noventa provocaram perda no poder de compra dos salários dos trabalhadores da indústria automobilística. Deflacionado pelo ICV do DIEESE, o salário real médio pago pelas montadoras no mês de abril de 1991 foi equivalente a 54% do salário pago no mesmo mês em 1988. Os impactos da abertura econômica só não foram maiores porque, de acordo com CARDOSO (1997), a indústria automobilística vinha se reestruturando pelo menos desde 1988 e, quando ocorreu a reforma econômica, já estava em parte ajustada. Por conta do aumento da competição, este setor foi obrigado a avançar em algumas mudanças e transformações nas relações industriais no Brasil, principalmente na regulação do trabalho: contratações, demissão, segurança e estabilidade no emprego, salário-base, bônus de produtividade, horas-extras, composição global dos salários e estrutura salarial. Com a abertura comercial, este setor foi estimulado a reestruturar os seus processos sob o paradigma de modelos japoneses de gestão do trabalho (CARDOSO, 1997).

A partir de 1992 a recuperação da produção e as negociações com a Câmara Setorial permitiram aos trabalhadores recuperar parcialmente as perdas salariais. Em abril de 1994 o salário real nas montadoras do ABC era equivalente a 65% do correspondente ao mesmo mês de 1988. Entre 1992 e 1997 a produção da indústria automobilística brasileira passou de pouco mais de 1,1 milhão de veículos para 2,05 milhões e as vendas no mercado interno passaram de 756 mil unidades para 1,9

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

<sup>8</sup> A variação no nível de emprego entre trabalhadores qualificados e não qualificados não é uniforme, pois estes trabalham sob distintos sistemas de regulação e de emprego (COVARRUBIAS, 1998).

milhão (ANFAVEA, 2003). Os principais fatores desse crescimento foram os acordos no âmbito da Câmara Setorial em 1992, que criaram condições para a recuperação e a expansão do mercado doméstico de automóveis, associados aos incentivos para a produção dos chamados “carros populares”.

MIRANDA e CORRÊA (1996) identificam três tendências explicativas desse crescimento. A primeira tendência é a intenção de investimento de bilhões de dólares das montadoras e empresas do setor de autopeças no Brasil<sup>9</sup>. A segunda tendência é o crescente grau de internacionalização da produção. Nesse sentido, coube ao Brasil produzir modelos de pequeno porte<sup>10</sup> (mudança do *mix* de produção). Por fim, a terceira tendência é de reestruturação das relações entre montadoras e empresas de autopeças e outros insumos, implicando redução do número de fornecedores diretos e promoção de uma maior interação dos membros da cadeia produtiva<sup>11</sup>.

Nos últimos seis anos, 22 novas fábricas de veículos e de motores foram instaladas no país. A fábrica baiana da Ford, inaugurada em outubro de 2001, representou a última fase dos investimentos de 20 bilhões de dólares efetuados pelas montadoras no Brasil nos últimos anos. À exceção de ônibus, furgões e picapes, todas as categorias do setor registraram aumento na produção em 2001, principalmente motocicletas, com 18% de crescimento.

<sup>9</sup> Faz parte desta tendência a expansão do mercado interno mediante mecanismos de financiamento direto ao consumidor, que possibilitam o acesso de novos consumidores, ao qual deve ser agregado o mercado regional ampliado do Mercosul.

<sup>10</sup> Na década de 90 foram lançados quatorze novos modelos, enquanto na década passada lançaram-se apenas sete. A partir de 1992 quase todos os lançamentos foram de carros “mundiais”.

<sup>11</sup> Alguns exemplos desta tendência: 1) a partir da implantação da fábrica FIAT em Betim (MG) houve um atendimento mais eficaz, garantem cerca de 70 fornecedores instalados numa distância de 30 km da fábrica; 2) na fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende (RJ), oito fornecedores respondem pela montagem final dos seis módulos principais do veículo, o que garante um relacionamento mais próximo entre eles, tanto para o gerenciamento de uma produção mais rápida, enxuta e flexível, como para o desenvolvimento conjunto de novos produtos, incluindo as próprias atividades de P&D, que passaram a ser um esforço cooperativo. Materiais e peças são agora desenvolvidos de forma simultânea e coordenada, o que reduz o tempo necessário e os custos para o desenvolvimento dos novos modelos.

Em dezembro de 2002 o indicador geral da indústria mostrou crescimento de 5,5%, mantendo uma seqüência de sete meses de taxas positivas. Em confronto com dezembro de 2001, o segmento de bens de consumo duráveis obteve a taxa mais elevada (8,8%), apoiado principalmente no aumento da produção de automóveis (15,4%), embora a fabricação de motocicletas (23,4%) e de eletrodomésticos (6,1%) tenha também crescido. Observou-se uma recuperação no setor automobilístico, cujo resultado anual, ainda que tenha apresentado uma queda de 3,3% ao longo do ano, modificou-se de uma redução de 12,5% no primeiro semestre para um acréscimo de 7,9% no segundo. Com o mercado interno estagnado, a indústria automobilística tem buscado ampliar sua participação externa, particularmente na China e na Índia, além de no México, com o qual recentemente fechou acordo de intercâmbio comercial com imposto reduzido (MAUTONE, 2002). Essa postura de internacionalização das vendas configura-se cada vez mais uma prioridade, principalmente porque a estimativa é de que em 2003 as vendas internas do setor automobilístico só retomem o crescimento a partir do final do primeiro semestre (EXAME, 2002b). De acordo com LAHÓZ (2002), o quadro do presente momento é conturbado, o que torna bem menos favoráveis as perspectivas para o setor industrial brasileiro no início de 2003. A expectativa da indústria é entrar em 2003 com ociosidade próxima de 40%. Nas montadoras de caminhões, essa taxa chega à casa dos 50%.

Em síntese, pode-se perceber que a abertura de mercado e o acirramento da competição daí decorrente levaram, no que se refere à gestão, à implantação de novas tecnologias de base microeletrônica, que tem provocado um significativo impacto na força de trabalho do parque industrial brasileiro e nos modelos de gestão empresarial (CHAGAS, 1997), trazendo desdobramentos diretos para a atividade gerencial. Esta teve de passar por profundas metamorfoses na sua concepção e atividades, a fim de satisfazer às inúmeras demandas do momento atual, como evidenciado no caso estudado, descrito a seguir.

### **3.3. O caso analisado**

Fundada em 1899 em Turim, na Itália, a Fiat Automóveis S.A. iniciou as suas atividades com a fabricação de carros e com a produção de veículos comerciais, máquinas agrícolas, componentes

automotivos, trens, aviões, barcos e outros produtos. Atualmente, o Grupo Fiat é composto de quase mil empresas, um dos maiores conglomerados industriais do setor automotivo mundial. No Brasil, o grupo responde por aproximadamente 1,5% do PIB. Foi uma das empresas que primeiro explorou o filão de carros populares no Brasil; hoje, ocupa a liderança no setor, o que é percebido pelo volume de investimentos, superior a R\$ 1,5 bilhão nos últimos anos. A empresa mantém em Betim, Minas Gerais, sua maior fábrica em capacidade técnica de produção instalada em todo o mundo, com 8.500 empregados, em uma área construída de 467 mil m<sup>2</sup>, de uma área total de 2,25 milhões de m<sup>2</sup>. Além de apresentar potencial para a produção de automóveis em escala, essa unidade possui certificação ISO 9000, e em 1997 conquistou o ISO 14001, tornando-se a primeira empresa do setor no Brasil a adquirir o certificado de qualidade ambiental (CARVALHO, 1998).

Uma combinação de redimensionamento na atuação dos seus gestores com bom posicionamento em diferentes segmentos fez com que a participação dessa montadora no mercado brasileiro crescesse de 25,7% em 2000 para 27,4% em 2001, garantindo-lhe o primeiro lugar em vendas pela primeira vez no País. Além disso, a estratégia de produção descentralizada, o avanço do processo de terceirização da sua produção, a proximidade dos fornecedores (70% deles concentram-se em Minas Gerais) e inovações na gestão e organização do trabalho podem ser apontados como fatores determinantes do desempenho desta empresa. De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), a Fiat Automóveis S.A. ocupa a posição de maior empresa do Estado de Minas Gerais.

Com uma receita superior a US\$ 3,7 bilhões em 2001, um crescimento de 7,5% em relação ao ano de 2000 (EXAME, 2002a), esta empresa realizou uma reestruturação em sua organização mundial para se tornar mais veloz, mais ágil e responder às novas demandas. O relacionamento com as concessionárias, fornecedores e empregados tem sido enfatizado e quatro unidades de negócios, que irão tornar a empresa mais competitiva, foram criadas. Uma é a Internacional. Outra, a Fiat Lancia. A terceira é a Alfa Romeo e a quarta, de Serviços. Antes, a Fiat Automóveis e todas as outras empresas do grupo respondiam à Fiat Auto, que centralizava as decisões. Agora, a Fiat Automóveis

está na divisão Internacional. A montadora de Betim é a empresa mais importante desta divisão e, por isso, a tendência é de que as decisões da Itália para o Brasil fluam com maior rapidez (FURTADO, 2002a).

A reestruturação pela qual passa a matriz italiana prevê demissões, corte de custos e venda de ativos. Os executivos italianos afirmam que o Brasil não será afetado, pois estão previstos até 2005 investimentos de 3 bilhões de reais. Todavia, mesmo sendo a unidade de maior rentabilidade do grupo – com lucro de 20 milhões de dólares para receitas de 3,7 bilhões em 2001 –, é improvável que a filial brasileira não seja afetada, uma vez que algumas mudanças já têm sido verificadas, como a implementação de idéias dos empregados para a redução de custos e o compartilhamento de um mesmo componente por dois modelos, desde que o desempenho não seja afetado (FURTADO, 2002b).

Atualmente, o grupo Fiat está atravessando a crise mais séria de sua história. Com uma dívida de mais de 5 bilhões de dólares e suas ações valendo menos da metade do que valiam em 2001, inclusive por conta do rebaixamento dos *ratings* da Fiat pela agência de classificação Moody's, que colocou a empresa em alta percepção de risco (*junk*)<sup>12</sup>, o grupo encara a possibilidade cada vez mais plausível de perder o controle da divisão automotiva, responsável por metade do faturamento de 52 bilhões de dólares obtidos em 2001. Os problemas dizem respeito a fábricas obsoletas, lançamentos malsucedidos e processo sucessório. Em 2001, a participação da Fiat no mercado italiano chegou a 27,8% – a mais baixa de todos os tempos e expressivamente diferente dos quase 60% da década de 80.

Em 2000, em troca de 20% da Fiat Auto e de uma opção de compra do controle, o grupo Fiat adquiriu 5% da GM (que foram vendidos, pouco mais de um ano depois, por cerca de 1,2 bilhão de dólares para cortar custos e diminuir a dívida). A

<sup>12</sup> Empresas que são reduzidas para a condição de *rating junk* enfrentam um aumento nos custos de empréstimo e redução no acesso aos mercados de capital, já que há menos investidores dispostos a comprar títulos com forte rendimento e percepção de risco. A redução, que afeta cerca de US\$ 15 bilhões da dívida, foi justificada pelo mau desempenho operacional e alto débito do grupo. O corte na classificação representa um revés para a companhia, que aposta na venda de ativos para reduzir o peso da dívida (REUTERS, 2002).



GM, que depreciou a maior parte dos ativos no começo de 2002 e tem *joint ventures* com a Fiat no desenvolvimento de motores e na área de compras, assumiu o compromisso de comprar o restante caso fosse colocado à venda (VASSALLO, 2002). Juntas, as duas empresas liderariam o mercado europeu, com 18% de participação. Haveria aproveitamento comum de plataformas e, conseqüentemente, redução de custos, mas há dúvidas por parte de alguns analistas sobre se esse seria um bom negócio para a GM, que possui elevados custos com benefícios pagos a cerca de 46.000 aposentados<sup>13</sup>, apresenta operações européias deficitárias e disputa um mercado difícil e com excesso de capacidade de aproximadamente 30%<sup>14</sup> (CHAMBERS, 2002).

#### 4. A ATIVIDADE GERENCIAL NA ÓTICA DOS GESTORES – UMA ANÁLISE

##### 4.1. Caracterização dos entrevistados

Os gestores apresentaram pelo menos uma característica em comum: nenhum deles é do sexo feminino. Talvez nenhuma dificuldade com relação a esse aspecto seja sentida agora, mas em uma empresa de um setor como o automobilístico, que atende a mercados diferentes, a diversidade na organização – em outras palavras, multiplicidade de etnias, gostos, preferências, idades, formações, sexos, religiões, etc. (KIYOHARA *et al.*, 1999) – tende a se tornar uma das condições de

sobrevivência empresarial, uma vez que a presença de elementos distintos pode garantir respostas mais completas aos mercados atendidos, principalmente se considerarmos o caráter estratégico do nível gerencial<sup>15</sup>.

Com relação ao tempo de serviço na empresa, identificou-se uma média de nove anos e meio de empresa no caso dos gestores com nível superior e de aproximadamente sete anos e meio para os que não o possuem. A média relativamente alta de tempo de serviços prestados à empresa leva a crer que, além de uma certa estabilidade no corpo gerencial, houve incentivo para que os empregados se qualificassem, o que é visível ainda nos dias atuais, pois boa parte dos entrevistados frequenta algum tipo de curso superior (quase a metade dos entrevistados não apresenta escolaridade superior, o que é aparentemente contraproducente em um quadro como o desse setor). Sete dos nove entrevistados trabalham na área de produção, o que indica que sua experiência profissional foi adquirida graças à vivência na planta industrial da empresa; daí a natureza de sua formação técnica, associada ao alcance de resultados operacionais. Os outros entrevistados trabalham nas áreas logística e comercial.

O fator preponderante para a ascensão na empresa tem sido, possivelmente, o comprometimento com a empresa e, num segundo plano, a qualificação em si – o que é indicado pelas diferenças na escolaridade<sup>16</sup>. Pelo menos esse

<sup>13</sup> Os custos com mão-de-obra inativa são, aproximadamente, de 900 dólares por carro da GM vendido nos Estados Unidos. A Fiat, com seus carros desatualizados, dívidas, prejuízos e conflitos societários e trabalhistas, seria mais um problema de curto prazo a enfrentar. A montadora terminou 2002 com perdas operacionais de quase 1,2 bilhão de dólares e uma participação na Europa de 8% (VASSALLO, 2002).

<sup>14</sup> Essas empresas consideram possibilidades que incluem um adiamento da opção de venda, a fusão de algumas das operações regionais da GM e da Fiat e a transferência da marca Alfa Romeo da Fiat Auto para uma nova divisão de carros de luxo, que incluiria também a Ferrari e Maserati. Em discussão também estaria o adiamento da opção para 2006 ou 2007. Outra opção seria a fusão da marca Lancia e a divisão de caminhões leves da Fiat na Europa Ocidental, Polônia e Turquia com as da Opel e Vauxhall (duas marcas européias da GM). Outra possibilidade seria fundir a Fiat Auto latino-americana, as operações da empresa na Índia e sua *joint venture* na China a unidades da GM, ficando o controle do grupo com os norte-americanos (CHAMBERS, 2002).

<sup>15</sup> Contudo, não é apenas nessa empresa que se verifica o teto de vidro, a existência de uma “barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997: 62). Sabe-se que “as condições de trabalho e de emprego, as situações de trabalho, as formas de inserção nas atividades de mulheres e homens variam consideravelmente segundo o sexo da mão-de-obra” (HIRATA, 1998:7). Isto é, as mulheres são discriminadas em vários aspectos, mas principalmente pela permanência da desigualdade na divisão das tarefas domésticas entre os sexos, com graves repercussões para o trabalho remunerado (ABRAMO e TODARO, 1998; CÂMARA e CAPPELLIN, 1998).

<sup>16</sup> A formação acadêmica não parece ser uma variável significativa para o exercício de cargos executivos, uma vez que estes são ocupados por profissionais das mais diversas áreas do conhecimento e as empresas têm optado pelo recrutamento interno, o que indica que elas consideram mais importante a experiência prévia e comprovada do que a formação em determinada área de conhecimento (LUZ e FURIATI, 1998).

parece ser o panorama de alguns anos atrás, quando a dedicação era suficiente para suprir lacunas na formação. É natural que com a sofisticação da competição haja maiores demandas em relação aos empregados, o que será discutido mais adiante. Todavia, não obstante tais disparidades – e essa diversidade constitua um importante aspecto para as múltiplas práticas de gestão de uma empresa desse porte –, a ausência de formação superior não representa necessariamente menor influência ou importância profissional<sup>17</sup>, já que a maioria dos empregados considera sua formação adequada para o exercício das suas atividades.

Um outro aspecto interessante relacionado ao nível de escolaridade é os gerentes não acompanharem as tendências indiretamente relacionadas à sua área de atuação. A maioria deles é orientada para os processos internos da empresa – por isso, estão mais envolvidos com a eficiência e a rotina do trabalho do que com a busca de melhorias e criação de estímulos para a execução das tarefas de seus subordinados. Possuem certa dificuldade em se posicionar criticamente em relação a aspectos políticos e econômicos que possam interferir no seu trabalho. Paradoxalmente, são gestores que precisam ser gerenciados, um tipo de (re)divisão do trabalho na qual, mesmo sendo gestores, não lhes cabe o absoluto primórdio do planejamento das atividades, já que seu conformismo e obediência às especificações da empresa, associados a uma certa dose de alienação, parecem garantir seu *status* gerencial.

#### **4.2. As múltiplas configurações da atividade gerencial**

##### **4.2.1. O gestor – demandas profissionais e representação social**

De uma maneira geral, percebe-se que o acirramento da competição no setor gerou efeitos diretos na atividade dos gestores. Os entrevistados destacaram que as demandas gerenciais apresentam

algumas modificações, normalmente associadas à competição, ao cumprimento de metas e à necessidade de profissionais dinâmicos e arrojados:

Na atual conjuntura empresarial, não somente a FIAT mas toda empresa certificada na ISO procura um perfil de globalização no intuito de atingir metas (Gestor 7).

[Procuram-se] empreendedores internos que persigam e consigam os resultados, aproveitando todas as oportunidades de negócio. Deve-se manter os colaboradores motivados a perseguir as metas e objetivos definidos pela área/empresa (Gestor 9).

[Precisa-se] de um profissional ousado e criativo, que tenha interesse em atender bem, ensinar rápido e, principalmente, que domine todo o conhecimento dirigido a sua função e/ou outras áreas. Resumindo, deve ser bem interessado (Gestor 2).

É interessante ressaltar que, com relação às demandas, há gestores que destacam o seu papel como decisores, ainda que não haja concordância quanto à forma de decidir, pois no primeiro depoimento o que prevalece é uma lógica próxima do modelo racional, enquanto no segundo há uma tendência de compartilhamento de decisões, de envolvimento da equipe no processo, uma iniciativa própria do modelo político de tomada de decisão:

A primeira premissa seria o conhecimento científico, a segunda seria demonstrar uma postura transparente, de quem conhece as vantagens de uma equipe, e o profissionalismo sobre as emoções (Gestor 5).

Dinâmico e liberal. As tomadas de decisão não devem se concentrar apenas em uma pessoa (Gestor 8).

Com relação às representações sociais, foi pedido aos entrevistados que descrevessem o perfil gerencial mais adequado à obtenção de sucesso. Em termos analíticos, tal descrição terminava por traduzir a idéia que cada um possui sobre o seu próprio papel de gestor, pois há uma forte tendência de projeção pessoal na formação da imagem idealizada. Alguns dos depoimentos ilustram as representações gerenciais:

Ser inteligente e interessado, buscar conhecimentos, porque é deles que vem a cultura e dela que vem o comportamento (disciplina), propiciar a criatividade e o talento (Gestor 2).

Liberdade para o desenvolvimento dos trabalhos, mas cobrança grande de resultados (Gestor 3).

Delegar, saber relacionar-se, entusiasmo, ser pró-ativo, ‘fazedor de resultados’ (Gestor 9).

<sup>17</sup> Embora toda profissão tenha um corpo de princípios abstratos organizados numa teoria ou num esquema complexo de orientações teóricas, e dentro desses princípios estejam compreendidas técnicas práticas para sua aplicação, a relação entre teoria e técnica é uma questão intrincada (LUZ, 1998a), pois não há evidências objetivas de que a escolaridade por si só implique desempenho superior ao de pessoas que não têm acesso à universidade, como no caso desta empresa.

É interessante notar que os trechos selecionados apresentam grande amplitude de significados (e uma gama proporcional de interpretações) do que é ter uma atividade gerencial. O primeiro exemplo enfoca a busca do conhecimento, que capacitaria o gestor a enfrentar seus desafios profissionais – aproximando, portanto, o gestor da concepção de professor, anteriormente citada. O segundo depoimento ilustra o fato de que, como categoria profissional, o gerente está sujeito aos mesmos procedimentos formais que qualquer um dos empregados da organização, pois se possui maior liberdade por conta da hierarquia, essa vem acompanhada de uma exigência maior de resultados. O último trecho mostra que, para que seja possível o alcance de objetivos, é necessário manter um bom nível de relacionamento com os subordinados – o que possivelmente passa pela qualificação da própria equipe, já que a delegação, nesse caso, é imprescindível –, a fim de que existam possibilidades reais de ganho mútuo (o perfil do treinador ou *coach*).

#### 4.2.2. Valores e princípios essenciais para o trabalho da equipe

Como já discutido, o modelo político de tomada de decisão parte do pressuposto de que não são as estruturas formais que explicam, isoladamente, o comportamento humano na organização, mas as estruturas de relações, nas quais tanto essas estruturas formais quanto o comportamento dos atores são componentes de uma interação (LEITÃO, 1996). Nada mais natural, portanto, que o gerente atue como catalisador do processo, definindo o que espera essencialmente da equipe em termos de valores e princípios para que os propósitos empresariais sejam atingidos.

Transparência – saber a importância do que tem que ser feito, para fazer bem feito. Valorização – o colaborador tem que se sentir importante, saber que está sendo valorizado pela empresa. Isso estimula o seu ego e sua vontade de progredir como um todo. Objetividade – o que tem que ser feito, tem que ser bem feito (Gestor 7).

Boa vontade, união, respeito, vontade de fazer as coisas bem feitas, espírito de união e trabalho em conjunto, e respeito entre os colegas de trabalho (Gestor 2).

A transparência e a honestidade são (...) os valores essenciais para que o princípio básico do trabalho em

equipe, a colaboração mútua, tenha o efeito esperado (Gestor 8).

A satisfação dos clientes, valorização e respeito às pessoas, vontade de superar-se, busca sistemática do conhecimento (Gestor 9).

Os entrevistados apresentaram uma visão positiva dos resultados que podem ser alcançados a partir de um esforço profissional compartilhado. Ao gestor caberia, então, esclarecer sua equipe sobre o que se espera dela – tanto no que se refere a resultados, quanto (e talvez, principalmente) no que diz respeito à postura profissional mais adequada ao alcance de objetivos<sup>18</sup>.

#### 4.2.3. Comunicação gerencial e estabelecimento de padrões de comportamento

Vinculada à hierarquia e, portanto, também às atribuições gerenciais, a comunicação formal em qualquer organização é inerente à cadeia de comando. O padrão de comunicação é normalmente delineado e relacionado à sequência do fluxo de trabalho, que define os canais pelos quais devem fluir as informações, a fim de que os objetivos possam ser cumpridos. A comunicação auxilia o alcance de resultados, mas apenas será efetiva se a gerência estiver determinada a isso, apresentando padrões adequados de comportamento e controlando o fluxo de informações (SARAIVA e SOARES, 2000). Tais propósitos são levados a cabo de diversos modos na organização analisada, conforme os depoimentos a seguir:

Através de reuniões, quando o problema é com a maioria da equipe, e individualmente, quando se trata de um problema somente com uma pessoa da equipe (Gestor 2).

Reuniões, papos informais, intranet, *e-mails*, etc. (Gestor 4).

A maioria dos membros de uma equipe espelha-se em seu líder. É demonstrando transparência e honestidade

<sup>18</sup> Ainda que não haja evidências de amplo compartilhamento das decisões com a equipe. Aparentemente, o que prevalece é um processo decisório centralizado e uma execução descentralizada, um tipo de “espaço efetivo de opressão sobre os assalariados” (ZARIFIAN, 1991:129). Nesse contexto, o dirigente desempenha um papel político, em particular no que se refere à capacidade que possui de apresentar como sendo do interesse dos indivíduos aquilo que é somente de interesse da organização (SARAIVA, 2001).

nas decisões e nas orientações a serem passadas que estes princípios chegam até eles (Gestor 8).

Através de comunicações formais ou informais, de acordo com o nível de responsabilidade de cada colaborador (Gestor 9).

Os depoimentos revelam uma postura gerencial integradora e facilitadora do trabalho em equipe, o que é percebido pela disseminação de informações, de maneira que o diálogo e a negociação sejam privilegiados e atitudes centralizadoras e autoritárias, repudiadas. Nesse sentido, o redimensionamento do papel do *feedback* como um dos instrumentos de monitoramento da equipe é fundamental às atribuições gerenciais.

#### **4.2.4. Feedback e monitoramento do desempenho da equipe**

Informações mais abrangentes para os subordinados são interessantes porque permitem, simultaneamente, compreensão do seu papel no seu subsistema e identificação com os objetivos organizacionais (SARAIVA e SOARES, 2000). Em relação à comunicação formal – da qual o *feedback* faz parte –, deve ficar claro que, em boa parte dos casos, o que importa na eficácia do processo é o que é percebido (SOARES, 1999); por isso, para garantir um desempenho adequado, os gestores precisam estar atentos aos seus subordinados, bem como fornecer-lhes periodicamente orientações e informações sobre seu desempenho, assegurando-se de que as mensagens foram compreendidas, conforme fica claro nos seguintes depoimentos:

Relatórios mensais de *performance* com índice de crescimento e faturamento, voltados para o cliente interno e externo (Gestor 4).

Não há um método específico; o retorno sobre a qualidade do trabalho é usado no dia-a-dia, corpo a corpo (Gestor 8).

Todos os colaboradores têm uma avaliação anual de desempenho, quando recebem um *feedback* formal sobre a sua atuação, que pode ser reconhecida através de uma remuneração extra (bônus; aumento; promoção) (Gestor 9).

As declarações indicam que a racionalização do sistema administrativo, ainda que perceptível, como no primeiro e terceiro exemplos, pode ser contrabalançada com habilidades gerenciais cotidianas, já que há espaço para procedimentos informais. Essa constatação descortina possibilidades de discussão sobre o quanto a gestão

é realmente racional, surgindo, como não poderia deixar de ser em um trabalho dessa natureza, a pergunta: se existem procedimentos não formais em alguma medida na organização, como são então gerenciadas as informações para a tomada de decisão?

#### **4.2.5. Gerenciamento de informações para a tomada de decisão**

Conforme já discutido previamente, no modelo racional de tomada de decisão, o processo decisório seria provocado pela detecção de um problema e a decisão seria um fluxo de produção e análise de informações que, coletadas e analisadas, resultariam em identificação de alternativas para o alcance dos objetivos. Alguns depoimentos a seguir ilustram como ocorre o gerenciamento de informações para a tomada de decisão:

[Por meio de] Relatórios, levantamento de dados, reunião com cada responsável de determinada matéria (Gestor 4).

[Através de] Profissionais com conhecimentos em informática, que busquem o resultado como consequência de uma linha de trabalho, com: relatórios de tarefas, relatórios de informações, mapas de controle e acompanhamento da evolução desses valores, gerando informações cômodas e confortáveis (Gestor 5).

Para as tomadas de decisões são realizadas reuniões, a fim de se encontrar a melhor solução para determinado problema. Na minha visão, não há controle ou sistema inteligente neste caso (Gestor 8).

Percebem-se dois posicionamentos bem definidos nesses depoimentos. Nos dois primeiros, a busca de informações é tratada como fim, bastando um volume adequado de dados para que a solução mais racional para os problemas surja naturalmente. O terceiro exemplo trata da idéia de interação profissional. As insuficiências dos chamados sistemas de gestão inteligentes, no que diz respeito à tomada de decisão em situações complexas, destacam a força do papel político na decisão. Onde os sistemas computacionais falham, a interação entre indivíduos parece garantir um resultado otimizado, o mais desejado ante as limitações da racionalidade empresarial.

#### **4.2.6. Sistema de recompensas**

Se o desempenho máximo dificilmente é conseguido, como recompensar o desempenho

otimizado? Para responder a essa questão, os gerentes entrevistados lançaram mão de diversos elementos, como perdão de pequenas falhas, reconhecimento, promoções, oportunidades de qualificação:

Sempre que possível, elogiar e promover cursos de aperfeiçoamento e premiações de acordo com o desempenho (Gestor 1).

Prêmios, elogios e motivações, destacando-os perante seus colegas em reuniões, ou até mesmo [perdoando] pequenas falhas que nos fazem humanos e limitados (Gestor 2).

Premiação, promoções, eventos e, principalmente, saber elogiar (Gestor 6).

O elogio é o “*doping*” da alma. Quando o colaborador é reconhecido primeiramente pelos seus méritos, ele se torna muito mais útil (Gestor 8).

Pode-se perceber a vinculação entre recompensa e resultado. Quase setenta anos depois das primeiras iniciativas voltadas para o uso de ciências comportamentais no trabalho (normalmente em molde estímulo-resposta), aparentemente os avanços são modestos. As recompensas são associadas a resultados favoráveis obtidos – e constituem, também, uma promessa, associada à superação absoluta das metas. É esclarecedor o depoimento que afirma que as oportunidades de qualificação são maiores para os que apresentam melhores desempenhos – ou seja, até a educação profissional virou um tipo de prêmio, um objeto de competição interna, o que abre inúmeras alternativas analíticas.

Longe de indicar um posicionamento definitivo a respeito da atividade gerencial, um estudo desta natureza mostra-se relevante ao indicar possibilidades de análise da organização em seus diversos aspectos. Os pontos tratados neste estudo, assim, não esgotam a análise da atividade gerencial – mesmo porque, com os limites objetivos de espaço e escopo de um trabalho desta natureza, reflexões mais aprofundadas seriam inviáveis, o que não impede, contudo, que observações conclusivas possam ser delineadas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo foi discutido o papel do gestor na organização, enfocando-se, particularmente, a atividade gerencial e seus diversos componentes.

Diversas abordagens da teoria existente sobre o gestor e a tomada de decisão foram apresentadas e suas principais proposições e limitações foram discutidas, ao mesmo tempo em que foram analisados depoimentos de gestores. Este trabalho levantou aspectos dignos de análise mais acurada, que não constituiu efetivamente propósito deste estudo, o qual pode (e deve) ser complementado com análises posteriores. As conclusões deste estudo, por serem resultado da análise de um caso em particular, pedem cautela no tocante à generalização, uma vez que restringem sua aplicabilidade a um contexto particular.

Os dados apresentados dão margem a diversas inferências a respeito de como o gestor desempenha o seu papel em uma organização contemporânea. O gerente passa por um processo de redefinição da sua identidade e do seu papel na organização. Se outrora as organizações se apresentavam como terrenos relativamente estáveis, nas quais os profissionais ingressavam em níveis inferiores da hierarquia e galgavam posições superiores com o passar o tempo, não é esse o quadro atual. A instabilidade parece ser o elemento mais presente, e isso leva os gestores a buscar formas de adaptação constante para tentar garantir sua sobrevivência profissional.

Os gestores conhecem bem a organização, a natureza de suas tarefas e, normalmente, estão voltados para a execução de tarefas administrativas. Reconhecem suas dificuldades e em que precisam melhorar. O acúmulo de tarefas e a pressão diária, porém, fazem com que adiem esse aperfeiçoamento, o que os coloca em ameaça diante de seus subordinados, mais preparados na maioria dos casos e aptos a ocupar postos superiores disponíveis. Fica inequívoca a importância de sólida formação para o enfrentamento das necessidades emergentes, que trazem desafios relacionados à adaptação a condições variáveis. A tomada de decisão, por sua vez, ao considerar a transitoriedade do ambiente empresarial, torna-se cada vez mais intrincada, o que traz implicações diretas para os gestores. A compreensão de como os gestores tomam suas decisões pode esclarecer de que forma fatores racionais, comportamentais e políticos se articulam, para que, futuramente, respostas mais precisas sejam dadas às demandas organizacionais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, L.; TODARO, R. Género e trabajo en las decisiones empresariales. *Revista latino-americana de estudo do trabalho*, São Paulo: ALAST, n.7, p.77-96, 1998.

ANDION, C. Ser ou estar gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Anuário Estatístico da Indústria Automotivística Brasileira* - 2002. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>> Acesso em: 28 fev. 2003.

BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

BRESCIANI, P. L. Desafios e estratégias dos metalúrgicos no coração automotivo do Brasil: as fronteiras do grande ABC. *Revista Latino-americana de estudos do trabalho*, São Paulo: ALAST, n.8, p.179-194, 1997.

CÂMARA, C.; CAPPELLIN, P. Género, trabalho e cidadania nos anos 90. Contribuições para atualizar o referencial teórico. In: ABRAMO, L. e ABREU, A. R. P. (Orgs.) *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

CARDOSO, A. M. Reforma econômica, competitividade e relações industriais no Brasil: estudos de caso no setor automobilístico e têxtil. *Revista latino-americana de estudos do trabalho*, São Paulo: ALAST, v.8, p.83-113, 1997.

CARVALHO, R. A. A. Fiat: um novo modelo de qualificação para a competência organizacional? In: CARVALHO NETO, A. M. e CARVALHO, R. A. A. (Orgs.) *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998.

CHAGAS, E. K. S. Gestão social: da automação à reestruturação produtiva industrial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v.31, n.5, p.177-194, set.-out. 1997.

CHAMBERS, M. Fiat e GM discutem mudanças no acordo sobre Fiat Auto. *Portal Exame*. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 16 dez. 2002.

COELHO, E. C. *A retórica da racionalidade e o mito da estrutura*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1979. (Mimeo).

CONSONI, F. L.; CARVALHO, R. Q. Desenvolvimentos de produtos na indústria automobilística brasileira: perspectivas e obstáculos para a capacitação local. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v.6, n.1, p.39-61, jan./abr. 2002.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, Berlin: European Group for Organization Studies, v.21, n.1, p.141-161, Winter, 2000.

COVARRUBIAS, A. Subistemas de empleo en México y Brasil: un modelo analítico y dos estudios de caso en la industria automotriz. *Revista latino-americana de estudos do trabalho*, São Paulo: ALAST, n.8, p.29-58, 1998.

DOZ, Y. Managing core competency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencies. In: CAMPBELL, A. e LUCHS, K. S. (Orgs.) *Core competence-based strategy*. London: International Thompson Business Press, 1997.

EXAME. Maiores e Melhores. São Paulo: Abril, jul. 2002a.

EXAME. PIB cresce até 2% em cenário otimista para o governo Lula, diz tendências. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 19 nov. 2002b.

FERRO, J. R. A produção enxuta no Brasil (Apêndice E). In: WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v.28, n.1, p.24-33, jan.-mar. 1994.

- FURTADO, J. M. Fiat do Brasil detalha estratégias para crescer. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 16 ago. 2002a.
- \_\_\_\_\_. Turim torce por Betim. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 16 ago. 2002b.
- HALL, R. *Organizações: estrutura e processo*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HILL, L. A. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron books, 1993.
- HIRATA, H. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. *Revista latino-americana de estudo do trabalho*, São Paulo: ALAST, n.7, p.77-96, 1998.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2º, *Anais...* Recife: ANPAD, 2002. 1 CD.
- \_\_\_\_\_.; MELO, M. C. O. L. “Traços caboclos”, gestão e trabalho gerencial no setor público brasileiro: problematização, evidências e propostas de análise. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- KIYOHARA, J. H.; KAUFMANN, C.; BOSCO NETO, G.; TANAKA, J. T.; ALEGRE, J. C. S. Diversidade cultural e globalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMAD JR., 1º, *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1999.
- LAHÓZ, A. A indústria já se recupera – mas nem tanto. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 11 dez. 2002.
- LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v.30, n.2, p.137-151, mar.-abr. 1996.
- \_\_\_\_\_. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v.29, n.2, abr./jun. 1995.
- LUZ, T. R. A profissionalização dos administradores. *Ensaio de administração*, Belo Horizonte: [s.n.], 1998a.
- \_\_\_\_\_. A inserção dos administradores em organizações brasileiras. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, 7º. *Anais...* Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1998b.
- \_\_\_\_\_.; FURIATI, A. E. A função gerencial em grandes e médias empresas no Brasil. In: ASAMBLEA ANUAL DO CONSEJO LATINOAMERICANO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 33º, *Anales...* San Domingos de Guzmán: CLADEA, 1998.
- MACHADO, J. A. P. A teoria da decisão e seus desafios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15. *Anais...* Belo Horizonte, ANPAD, 1991.
- MAUTONE, S. Balança forte em 2003 depende de dólar alto e mais capacidade instalada. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 3 dez. 2002.
- MELO, M. C. O. L. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Organizações & Sociedade*, Salvador: NPGA/UFBA, v.7, n.17, p.117-128, jan.-abr. 2000.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. Decision-making in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, Oxford: Blackwell, v.22, n.2, p.133-153, Mar. 1985.
- MIRANDA, N. G. M.; CORRÊA, H. L. Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v.31, n.1, p. 5-13, jan./mar. 1996.

- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*. 12.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MOUSSA, M. Who wants to be a manager? Exploring the ideas and practicing in the areas of planning and managing. (Management matters). *Matrix*, Stuttgart: Gustav Fischer, v. 2, n.2, p.7, Apr. 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford university press, 1997.
- NOVICK, M.; BUCETA, M. La “trama productiva” del sector automotriz argentino: cambios en las firmas y demandas de nuevas competencias laborales. *Revista latino-americana de estudos do trabalho*, São Paulo: ALAST, n.6, p.128-156, 1997.
- REUTERS. Moody's reduz classificação de crédito do grupo Fiat. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 23 dez. 2002.
- SARAIVA, L. A. S. *Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.
- \_\_\_\_\_. Tomada de decisão em cenário de mudanças. *Caderno de Administração*, Maringá: Universidade Estadual de Maringá, v.7, n.3, p. 35-48, jul.-dez. 1999.
- \_\_\_\_\_.; SOARES, R. D. G. The role of communication in the (in) formation process of worker in a Brazilian stainless steel industry. In: ANNUAL CONFERENCE OF BUSINESS ASSOCIATION OF THE LATIN AMERICAN STUDIES (Management of integrated markets: one America?). *Proceedings...* Caracas: BALAS, 2000.
- SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. *Journal of Management Studies*. Oxford: Blackwell, v. 30, n.1., p.107-129, 1993.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior*. 4.ed. New York: Free Press, 1997.
- SOARES, R. D. G. Imagem, comunicação e negociação sindical: um estudo em cidade histórica de Minas Gerais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 8º, *Anais...* Salvador: NEPOL/UFBA, 1999.
- STATT, D. A. *The concise dictionary of business management*. London: Routledge, 1999.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno no teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v.32, n.3, p. 62-69, jul.-set. 1997.
- VASSALLO, C. Morte de Gianni Agnelli abre novo capítulo no drama da Fiat. *Portal Exame*, Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>> Acesso em: 24 jan. 2002.
- WARAH, Ä. Seduction as a leadership competency. *Optimum*, Ottawa: University of Ottawa, v.28, n.4, p. 43-47, Dec. 1998.
- \_\_\_\_\_. The manager as coach. *Optimum*, Ottawa: University of Ottawa, v.29, n. 2/3, p. 43-47, June 1999.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.
- ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo Social*, São Paulo: FFLCH/USP, v.3, n. 1-2, p. 119-130, 1º sem. 1991.